

VALOR Y SATISFACCIÓN

VALOR DE POR VIDA DEL CLIENTE PARTICIPACIÓN DEL CLIENTE RESPONSABILIDAD SOCIAL
CLIENTE COMPETIDORES CANALES PROVEEDORES
POSICIONAMIENTO DE MARCA E-COMMERCE
BIG DATA PRONÓSTICO DE LA DEMANDA CROWDSOURCING
SOCIAL MEDIA MARKETING MÓVIL
IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES LEALTAD DEL CLIENTE BRAND EQUITY

DIRECCIÓN ESTRATEGIAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS

DE MARKETING

DESARROLLO DE **KOTLER KELLER**

NUEVOS PRODUCTOS RELACIONES PÚBLICAS MÉTRICA COMPROMISO
PARTICIPACIÓN DE MERCADO UTILIDADES PUBLICIDAD
COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR COMUNICACIONES DIGITALES CICLO DE VIDA
PROCESO ESTRATEGIAS DE ENTORNO ACCIONISTAS DEL PRODUCTO

DE COMPRA FIJACIÓN DE PRECIOS CREACIÓN CONJUNTA ANÁLISIS DE VALOR DEL CLIENTE

INNOVACIÓN DE LA TECNOLOGÍA

GLOBALIZACIÓN

ESTRATEGIA IMPULSADA POR LOS DATOS

MARKETING DE SERVICIOS

VENTAJA COMPETITIVA

Decimoquinta edición

Dirección de marketing

DECIMOQUINTA EDICIÓN

PHILIP KOTLER
Northwestern University

KEVIN LANE KELLER
Dartmouth College

TRADUCCIÓN:

Leticia Esther Pineda Ayala
Lourdes Amador Araujo
*Traductoras especialistas
en temas de administración*

REVISIÓN TÉCNICA:

Javier Cervantes González
Departamento de Estudios Empresariales
Universidad Iberoamericana, México

PEARSON

KOTLER, PHILIP Y KELLER, KEVIN

Dirección de marketing

Decimoquinta edición

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2016

ISBN: 978-607-32-3700-0

Área: Administración

Formato: 21.5 × 27.5 cm

Páginas: 832

Todos los derechos reservados

Director General:

Sergio Fonseca Garza

Director de Contenidos y Servicios Digitales:

Alan David Palau

Gerente de Contenidos y Servicios Editoriales:

Jorge Luis Íñiguez Caso

Editor Sponsor y Especialista

Guillermo Domínguez Chávez

en Contenidos de Aprendizaje:

guillermo.dominguez@pearson.com

Especialista en Desarrollo de Contenidos:

Bernardino Gutiérrez Hernández

Supervisor de Arte y Diseño:

Gustavo Rivas Romero

Authorized translation from the English language edition, entitled *Marketing Management 15th edition*, by *Philip Kotler and Kevin Lane Keller*, published by Pearson Education Inc, Publishing as Prentice Hall, Copyright © 2016. All rights reserved.

ISBN 9780133856460

Traducción autorizada de la edición en idioma inglés, titulada *Marketing Management 15^a edición*, por *Philip Kotler y Kevin Lane Keller*, publicada por Pearson Education Inc., publicada como Prentice Hall, Copyright © 2016. Todos los derechos reservados.

Esta edición en español es la única autorizada.

DECIMOQUINTA EDICIÓN, 2016

D.R. © 2016 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Antonio Dovalí Jaime núm. 70,

Torre B, Piso 6, colonia Zedec Ed. Plaza Santa Fe,

Delegación Álvaro Obregón, C.P. 01210, Ciudad de México

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. Núm. 1031.

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

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización del editor o de sus representantes.

ISBN VERSIÓN IMPRESA: 978-607-32-3700-0

ISBN E-BOOK: 978-607-32-3693-5

Impreso en México. *Printed in Mexico.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 19 18 17 16

Este libro está dedicado a mi esposa y mejor amiga Nancy, con amor.

—PK

Este libro está dedicado a mi esposa Punam y a mis dos hijas,
Carolyn y Allison, con mucho amor y agradecimiento.

—KLK

Acerca de los autores

Philip Kotler



Philip Kotler es una de las mayores autoridades de marketing en el mundo. Es profesor distinguido de la cátedra S. C. Johnson & Son de Marketing Internacional en la Kellogg School of Management de la Northwestern University. Recibió su grado de maestría de la University of Chicago y su doctorado del MIT, ambos en economía. Hizo un posdoctorado en matemáticas en la Harvard University y otro sobre ciencias de la conducta en la University of Chicago.

El doctor Kotler es coautor de *Principles of marketing* y *Marketing: An Introduction* (Marketing. Versión para Latinoamérica). Su obra *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, actualmente en su séptima edición, es el libro más vendido en esta especialidad. Otros libros del doctor Kotler incluyen *Marketing Models*; *The New Competition*; *Marketing Professional Services*; *Strategic Marketing for Educational Institutions*; *Marketing for Health Care Organizations*; *Marketing Congregations*; *High Visibility*; *Social Marketing*; *Marketing Places* (Marketing internacional de lugares y destinos); *The Marketing of Nations*; *Marketing for Hospitality and Tourism*; *Standing Room Only—Strategies for Marketing the Performing Arts*; *Museum Strategy and Marketing*; *Marketing Moves*; *Kotler on Marketing*; *Lateral Marketing*; *Winning at Innovation*; *Ten Deadly Marketing Sins*; *Chaotics*; *Marketing Your Way to Growth*; *Winning Global Markets* y *Corporate Social Responsibility*.

Además, ha publicado más de 150 artículos en importantes revistas especializadas, entre las que se encuentran *Harvard Business Review*, *Sloan Management Review*, *Business Horizons*, *California Management Review*, *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research*, *Management Science*, *Journal of Business Strategy* y *Futurist*. Es el único profesional galardonado en tres ocasiones con el codiciado premio Alpha Kappa Psi al mejor artículo del año publicado en el *Journal of Marketing*.

El profesor Kotler fue el primero en recibir el premio *Distinguished Marketing Educator Award* por parte de la *American Marketing Association (AMA)* en 1985. La *European Association of Marketing Consultants and Sales Trainers* le otorgó el Premio a la Excelencia en Marketing. Fue elegido como Líder en Pensamiento de Marketing por los miembros académicos de la AMA en una encuesta de 1975. También recibió el *Paul Converse Award* de la AMA en 1978 como reconocimiento a su original contribución al marketing. En 1995, la organización *Sales and Marketing Executives International (SMEI)* lo nombró *Hombre de Marketing del Año*. En 2002, el profesor Kotler recibió el *Distinguished Educator Award* por la *Academy of Marketing Science*. En 2013 recibió el premio *William L. Wilkie "Marketing for a Better World"*, y poco tiempo después le fue otorgada la *Sheth Foundation Medal for Exceptional Contribution to Marketing Scholarship and Practice*. En 2014 ingresó al *Marketing Hall of Fame*.

Además, ha recibido grados de doctorado *Honoris causa* por la *Stockholm University*, *University of Zurich*, *Athens University of Economics and Business*, *DePaul University*, *Cracow School of Business and Economics*, *H.E.C. Groupe en París*, *Budapest School of Economic Science and Public Administration*, *University of Economics and Business Administration en Viena*, y *Plekhanov Russian Academy of Economics*. El profesor Kotler también ha ejercido como consultor de muchas empresas de gran prestigio, tanto estadounidenses como extranjeras, entre ellas *IBM*, *General Electric*, *AT&T*, *Honeywell*, *Bank of America*, *Merck*, *SAS Airlines*, *Michelin* y otras en las áreas de estrategia y planeación de marketing, organización de marketing y marketing internacional.

Ha presidido el *College of Marketing* del *Institute of Management Sciences*, fue director de la *American Marketing Association*, miembro del consejo del *Marketing Science Institute*, director de *MAC Grupo*, miembro del consejo de *Yankelovich Advisory Board* y de *Copernicus Advisory Board*. También fue miembro del consejo de gobierno de la *School of the Art Institute of Chicago* y de la junta de asesores de la *Drucker Foundation*. Ha viajado muchas veces por toda Europa, Asia y Sudamérica asesorando y ofreciendo conferencias en muchas empresas sobre oportunidades globales de marketing.



Kevin Lane Keller es profesor de la cátedra de Marketing E. B. Osborn en la Tuck School of Business de Dartmouth College. El profesor Keller es graduado de las universidades Cornell, Carnegie-Mellon y Duke. Imparte cursos de dirección de marketing y dirección estratégica de marcas en la maestría en administración de empresas en Dartmouth, e imparte conferencias en programas ejecutivos sobre esos temas.

Previamente fue miembro del cuerpo docente de Stanford University, donde también estuvo al frente del grupo de marketing. Asimismo, fue docente de marketing en la University of California en Berkeley y en la University of North Carolina en Chapel Hill; fue profesor invitado en Duke University y en la Australian Graduate School of Management, con dos años de experiencia como consultor de marketing para Bank of America.

Su principal especialidad es la estrategia y planeación de marketing y el branding. Su principal área de interés en investigación es cómo la comprensión de las teorías y conceptos relacionados con la conducta de los consumidores puede mejorar las estrategias de marketing. Sus investigaciones se han publicado en tres de las principales revistas especializadas de marketing: Journal of Marketing, Journal of Marketing Research y Journal of Consumer Research, y ha participado en el consejo editorial de esas publicaciones. Con más de 90 artículos publicados, sus investigaciones han sido citadas ampliamente y ha recibido numerosos reconocimientos por ellos.

El profesor Keller está muy involucrado en el sector y ha participado en muchos proyectos diferentes de marketing. Durante mucho tiempo ha sido consultor y asesor para algunas de las marcas más exitosas del mundo, como Accenture, American Express, Disney, Ford, Intel, Levi Strauss, Procter & Gamble y Samsung. También ha realizado otras actividades de consultoría para empresas como Allstate, Beiersdorf (Nivea), BlueCross BlueShield, Campbell, Colgate, Eli Lilly, ExxonMobil, General Mills, GfK, Goodyear, Hasbro, Intuit, Johnson & Johnson, Kodak, L.L. Bean, Mayo Clinic, MTV, Nordstrom, Ocean Spray, Red Hat, SAB Miller, Shell Oil, Starbucks, Unilever y Young & Rubicam. También ha sido miembro del consejo académico del Marketing Science Institute, donde fungió como director ejecutivo del 1 de julio de 2013 al 1 de julio de 2015.

Es un orador muy popular y solicitado, y ha ofrecido discursos e impartido seminarios de marketing a altos ejecutivos en diversos foros. Entre las empresas donde ha capacitado a la alta dirección y al personal de marketing se encuentran Cisco, Coca-Cola, Deutsche Telekom, ExxonMobil, GE, Google, IBM, Macy's, Microsoft, Nestle, Novartis, PepsiCo, SC Johnson y Wyeth. Ha impartido conferencias por todo el mundo: desde Seúl hasta Johannesburgo, desde Sidney hasta Estocolmo y desde Sao Paulo hasta Bombai. Ha sido el ponente principal en conferencias con cientos y miles de participantes.

Actualmente el profesor Keller está realizando diversos estudios que abordan temas como las estrategias para crear, medir y administrar el capital de marca (brand equity). Su obra sobre estos temas, Strategic Brand Management, ahora en su cuarta edición, es utilizada por las mejores escuelas de negocios y empresas líderes de todo el mundo, y ha sido nombrada "la biblia del branding".

Como entusiasta de los deportes, la música y el cine, en su tiempo libre ayuda en la dirección, comercialización y producción ejecutiva de uno de los grandes tesoros del rock and roll australiano, The Church, así como de las leyendas del pop estadounidense Tommy Keene y Dwight Twilley. También forma parte del consejo de administración de la fundación The Doug Flutie Jr. Foundation for Autism, de la Lebanon Opera House y del Montshire Museum of Science. El profesor Keller vive en Etna, New Hampshire, con su esposa Punam (también profesora de marketing en Tuck) y sus dos hijas, Carolyn y Allison.

Contenido breve

Prefacio xvii

| | | |
|--|--|------------|
| PARTE 1 | Comprensión de la dirección de marketing | 2 |
| Capítulo 1 | Definición de marketing para las nuevas realidades | 3 |
| Capítulo 2 | Desarrollo de estrategias y planes de marketing | 35 |
| PARTE 2 | Identificación de las oportunidades de mercado | 66 |
| Capítulo 3 | Recopilación de información y pronósticos de la demanda | 67 |
| Capítulo 4 | Investigación de mercados | 99 |
| PARTE 3 | Conexión con los clientes | 126 |
| Capítulo 5 | Creación de relaciones de lealtad de largo plazo | 127 |
| Capítulo 6 | Análisis de los mercados de consumo | 157 |
| Capítulo 7 | Análisis de los mercados empresariales | 189 |
| Capítulo 8 | Acceso a los mercados globales | 217 |
| PARTE 4 | Creación de marcas fuertes | 244 |
| Capítulo 9 | Identificación de segmentos de mercado y mercados meta | 245 |
| Capítulo 10 | Diseño de posicionamiento de marcas | 275 |
| Capítulo 11 | Creación de capital de marca | 299 |
| Capítulo 12 | Abordaje de la competencia y estimulación del crecimiento | 335 |
| PARTE 5 | Creación de valor | 366 |
| Capítulo 13 | Establecimiento de la estrategia de productos | 367 |
| Capítulo 14 | Diseño y administración de servicios | 399 |
| Capítulo 15 | Lanzamiento de nuevas ofertas de mercado | 429 |
| Capítulo 16 | Desarrollo de estrategias y programas de precios | 461 |
| PARTE 6 | Entrega de valor | 492 |
| Capítulo 17 | Diseño y administración de los canales integrados de marketing | 493 |
| Capítulo 18 | Administración de las ventas al detalle, al mayoreo y de la logística | 527 |
| PARTE 7 | Comunicación de valor | 556 |
| Capítulo 19 | Diseño y administración de comunicaciones integradas de marketing | 557 |
| Capítulo 20 | Administración de las comunicaciones masivas: publicidad, promociones de ventas, eventos y experiencias, y relaciones públicas | 585 |
| Capítulo 21 | Administración de las comunicaciones digitales: en línea, de social media y móviles | 615 |
| Capítulo 22 | Administración de las comunicaciones personales: marketing directo, marketing de bases de datos y ventas personales | 635 |
| PARTE 8 | Administración de un marketing responsable para el éxito a largo plazo | 656 |
| Capítulo 23 | Administración de una organización de marketing holístico para el largo plazo | 657 |
| Apéndice: Plan de marketing y ejercicios para Sonic | | A1 |
| Notas finales | | N1 |
| Glosario | | G1 |
| Índice de nombres | | I1 |
| Empresas, marcas y organizaciones | | I5 |
| Índice analítico | | I16 |

Contenido

Prefacio xvii

PARTE 1 Comprensión de la dirección de marketing 2

Capítulo 1 Definición de marketing para las nuevas realidades 3

- Importancia del marketing 3
 - Toma de decisiones de marketing 3
 - Marketing ganador 4
- Alcance del marketing 5
 - ¿Qué es marketing? 5
 - ¿Qué se comercializa? 5
 - ¿Quién comercializa? 7
- Conceptos fundamentales de marketing 9
 - Necesidades, deseos y demandas 9
 - Mercados meta, posicionamiento y segmentación 9
 - Ofertas y marcas 10
 - Canales de marketing 10
 - Medios pagados, propios y devengados 10
 - Exposiciones y compromiso 10
 - Valor y satisfacción 11
 - Cadena de suministro 11
 - Competencia 12
 - Entorno de marketing 12
- Nuevas realidades del marketing 13
 - Tecnología 13
 - Globalización 14
 - Responsabilidad social 14
- PERSPECTIVA de MARKETING** La llegada del Marketing 3.0 15
- Un mercado con un cambio drástico 16
 - Nuevas capacidades de los consumidores 16
 - Nuevas capacidades de las empresas 17
 - Canales cambiantes 19
 - Mayor competencia 19
- El marketing en la práctica 19
 - Equilibrio de marketing 19
 - Responsabilidad de marketing 20
 - El marketing en la organización 20
- Orientación de la empresa hacia el mercado 20
 - El concepto de producción 20
- APUNTES DE MARKETING** Reinventando el marketing en Coca-Cola 20
 - El concepto de producto 21
 - El concepto de venta 21
 - El concepto de marketing 21
 - El concepto de marketing holístico 21
 - Actualización de las cuatro Ps 25

PERSPECTIVA DE MARKETING

- Comprensión de las 4 As del marketing 26
- Tareas de la dirección de marketing 27
 - Desarrollo de estrategias y planes de marketing 27
 - Captar las perspectivas de marketing 28
 - Conexión con los clientes 28
 - Generación de marcas fuertes 28
- APUNTES MARKETING** Preguntas frecuentes de los especialistas en marketing 28
 - Creación de valor 29
 - Entrega de valor 29
 - Comunicación de valor 29
 - Implementación responsable del marketing para el éxito a largo plazo 29
- Resumen 29**
- Aplicaciones 30**
- MARKETING DE EXCELENCIA** Nike 30
- MARKETING DE EXCELENCIA** Google 32

Capítulo 2 Desarrollo de estrategias y planes de marketing 35

- El marketing y el valor para el cliente 35
 - El proceso de entrega de valor 35
 - La cadena de valor 36
 - Competencias centrales 36
 - El rol central de la planeación estratégica 37
- Planeación estratégica corporativa y divisional 38
 - Definir la misión corporativa 39
- APUNTES DE MARKETING** ¿Qué se necesita para ser un director de marketing exitoso? 39
 - Establecimiento de unidades estratégicas de negocios 42
 - Asignación de recursos a cada UEN 42
 - Evaluación de las oportunidades de crecimiento 42
 - Organización y cultura organizacional 46
 - Innovación de marketing 47
- PERSPECTIVA DE MARKETING** Creación de marketing innovador 47
- Planeación estratégica de las unidades de negocios 48
 - La misión de negocios 49
 - Análisis FODA 49
- APUNTES DE MARKETING** Lista de verificación para llevar a cabo un análisis de fortalezas y debilidades 51
 - Formulación de metas 52

Formulación estratégica 52
Formulación e implementación
de programas 53

PERSPECTIVA DE MARKETING Los
negocios trazan una nueva ruta 54

Retroalimentación y control 55
**Naturaleza y contenido de un plan
de marketing** 55

APUNTES DE MARKETING Criterios para
la creación de planes de marketing 55

El rol de la investigación 56
El rol de las relaciones 56
De la planeación a la acción de marketing

Resumen 57

Aplicaciones 58

MARKETING de EXCELENCIA Cisco 58

MARKETING de EXCELENCIA Intel 59

Ejemplo de un plan de marketing Pegasus
Sports International 61

El entorno tecnológico 82
El entorno político-legal 83
Pronóstico y cálculo de la demanda 85

PERSPECTIVA DE MARKETING Cuidado
con el gran hermano 85

Parámetros de la demanda de mercado 86
Terminología relacionada con el cálculo
de la demanda 87
Cálculo de la demanda real 89
Cálculo de la demanda futura 91

Resumen 93

Aplicaciones 94

MARKETING DE EXCELENCIA

Microsoft 94

MARKETING DE EXCELENCIA

Walmart 96

PARTE 2 Identificación de las oportunidades de mercado 66

Capítulo 3 Recopilación de información y pronósticos de la demanda 67

Componentes de un sistema de información
de marketing moderno 67

Registros internos 69

El ciclo pedido-facturación 69
Sistemas de información de ventas 69
Bases de datos, almacenes de información
y minería de datos 69

Inteligencia de marketing 70

El sistema de inteligencia de marketing 70

PERSPECTIVA DE MARKETING

Exploración de grandes cantidades
de datos 70

Recopilación de datos para el sistema
de inteligencia de marketing en internet 72

Comunicación y actuación basadas
en la inteligencia de marketing 72

Análisis del macroentorno 73

Necesidades y tendencias 73
Identificación de las principales fuerzas 73

El entorno demográfico 74

APUNTES DE MARKETING En busca
de oro en la base de la pirámide 75

El entorno económico 77

Entorno sociocultural 78

El entorno natural 80

PERSPECTIVA DE MARKETING

La revolución del marketing ecológico 81

Capítulo 4 Investigación de mercados 99

El ámbito de la investigación
de mercados 99

Importancia de la comprensión
del mercado 99

¿Quién realiza la investigación
de mercados? 100

Cómo superar los obstáculos que enfrenta
la investigación de mercados 102

El proceso de la investigación
de mercados 102

Paso 1: Definir el problema, las alternativas
de decisión y los objetivos de la
investigación 102

Paso 2: Desarrollar el plan
de investigación 103

APUNTES DE MARKETING

Implementación de focus groups
informativos 105

APUNTES DE MARKETING

Recomendaciones para elaborar
cuestionarios 108

PERSPECTIVA DE MARKETING Cómo
entrar en la mente de los consumidores 109

PERSPECTIVA DE MARKETING

Comprensión de las neurociencias 111

Paso 3: Recopilar la información 113

Paso 4: Analizar la información 113

PERSPECTIVA DE MARKETING Dar vida
a la investigación de mercados con el uso de
personajes 114

Paso 5: Presentar los hallazgos 114

Paso 6: Tomar decisiones 114

**Cálculo de la productividad del
marketing** 115

Métricas de marketing 115

APUNTES DE MARKETING Medición del RSI en los social media 117

Modelos de la mezcla de marketing 118
Tablero de mando de marketing 118

APUNTES DE MARKETING Diseño de tableros de mando de marketing efectivos 119

Resumen 121

Aplicaciones 121

MARKETING DE EXCELENCIA IDEO 122

MARKETING DE EXCELENCIA Intuit 124

PARTE 3 Conexión con los clientes 126

Capítulo 5 Creación de relaciones de lealtad de largo plazo 127

Creación de valor, satisfacción y lealtad del cliente 127

Valor percibido por el cliente 128
Satisfacción total del cliente 131
Medición de la satisfacción 133

Calidad del producto y del servicio 134

PERSPECTIVA DE MARKETING Net Promoter Score y la satisfacción del cliente 135

Maximización del valor de vida del cliente 137

Rentabilidad del cliente 137
Medición del valor de vida del cliente 138
Atracción y retención de clientes 138

APUNTES DE MARKETING Cálculo del valor de vida del cliente 139

Generación de lealtad 142
Comunidades de marca 143
Recuperación de clientes 146

Cultivando las relaciones con los clientes 146

Administración de las relaciones con el cliente 146

PERSPECTIVA DE MARKETING Controversia sobre la segmentación por comportamiento 147

Resumen 152

Aplicaciones 152

MARKETING DE EXCELENCIA Nordstrom 153

MARKETING DE EXCELENCIA Tesco 154

Capítulo 6 Análisis de los mercados de consumo 157

¿Qué factores influyen en el comportamiento del consumidor? 157

Factores culturales 158
Factores sociales 159
Factores personales 161

APUNTES DE MARKETING Cuestionario para el consumidor estadounidense promedio 162

Procesos psicológicos fundamentales 165
Motivación 165
Percepción 167

APUNTES DE MARKETING El poder del marketing sensorial 167

Aprendizaje 169
Emociones 170
Memoria 171

El proceso de decisión de compra: modelo de cinco etapas 172

Reconocimiento del problema 173
Búsqueda de información 174
Evaluación de alternativas 175
Decisión de compra 176

Comportamiento posterior a la compra 178
Efectos moderadores en la toma de decisiones del consumidor 180

Teoría de decisión conductual y economía conductual 181

Heurísticas de decisión 182
Marcos de decisión 182

Resumen 183

Aplicaciones 184

MARKETING DE EXCELENCIA Disney 184

MARKETING DE EXCELENCIA IKEA 186

Capítulo 7 Análisis de los mercados empresariales 189

¿Qué son las compras organizacionales? 189

El mercado empresarial frente al mercado de consumo 189

Situaciones de compra 193

Participantes en el proceso de compras entre negocios 194

El centro de compras 194
Influencias del centro de compras 194
Empresas y centros de compras como mercado meta 195

PERSPECTIVA DE MARKETING Grandes ventas a pequeños negocios 196

El proceso de compra/adquisición 197

Etapas en el proceso de compra 198

- Reconocimiento del problema 198
- Descripción general de la necesidad y de las especificaciones del producto 199
- Búsqueda de proveedores 199
- Solicitud de propuestas 201
- Selección de proveedores 201

APUNTES DE MARKETING Desarrollo de propuestas de valor convincentes para el comprador 202

- Especificación de la rutina de pedido 204
- Revisión del desempeño 204

Desarrollo de programas de marketing

- efectivos para negocios industriales** 204
 - Comunicación y actividades para creación de marca 204
 - Compra y venta de sistemas 206
 - El papel de los servicios 207

APUNTES DE MARKETING Correr la voz con programas de recomendación de los clientes 207

Administración de las relaciones con los clientes industriales 208

- Beneficios de la coordinación vertical 208
- Riesgos y oportunismo en las relaciones empresariales 209

PERSPECTIVA DE MARKETING

Establecimiento de confianza, credibilidad y reputación corporativas 209

- Riesgos y oportunismo en las relaciones empresariales 209

Mercados institucionales y gubernamentales 211

Resumen 212

Aplicaciones 213

MARKETING DE EXCELENCIA Accenture 213

MARKETING DE EXCELENCIA GE 214

- Evaluación de mercados potenciales 221
- El éxito en los mercados en desarrollo 221

Decidir cómo ingresar al mercado 227

- Exportación directa e indirecta 227
- Concesión de licencias 227
- Empresas conjuntas 228
- Inversión directa 228
- Adquisición 229

Decidir cuál será el programa de marketing 229

- Similitudes y diferencias globales 230
- Adaptación de marketing 231
- Estrategias para los productos globales 232
- Estrategias globales de comunicación 235
- Estrategias globales de fijación de precios 235
- Estrategias de distribución global 237

Efectos del país de origen 238

- Construcción de la imagen de los países 238
- Percepción de los consumidores con respecto al país de origen 239

Resumen 241

Aplicaciones 241

MARKETING DE EXCELENCIA Twitter 241

MARKETING DE EXCELENCIA L'Oréal 242

PARTE 4 Creación de marcas fuertes 244

Capítulo 9 Identificación de segmentos de mercado y mercados meta 245

Bases para segmentar los mercados de consumo 246

- Segmentación geográfica 246
- Segmentación demográfica 249
- Segmentación psicográfica 258
- Segmentación conductual 259

¿Cómo se deben segmentar los mercados empresariales? 261

Elección del mercado meta 262

Criterios de una segmentación eficaz 263

Evaluación y selección de los segmentos de mercado 264

PERSPECTIVA DE MARKETING

Persiguiendo la larga cola 267

APUNTES DE MARKETING Protección de los niños en línea 269

Resumen 269

Aplicaciones 270

MARKETING DE EXCELENCIA HSBC 270

MARKETING DE EXCELENCIA BMW 272

Capítulo 8 Acceso a los mercados globales 217

Competencia global 217

Decidir si se tendrá actividad en el extranjero 219

Decidir a cuáles mercados ingresar 220

- En cuántos mercados se debe ingresar 220

Capítulo 10 Diseño de posicionamiento de marcas 275

Desarrollo del posicionamiento de marca 275
Comprensión del posicionamiento y propuestas de valor 275

Elección de un marco de referencia competitivo 276
Identificación de los puntos potenciales de diferencia y paridad 278
Selección de puntos específicos de paridad y diferencia 282
Mantras de marca 285

Establecer el posicionamiento de marca 287

APUNTES DE MARKETING Construcción de un blanco del posicionamiento de marca 287

Enfoques alternativos de posicionamiento 291
Narrativas e historias de marca 291
Creación cultural de marca 292

Posicionamiento y creación de marcas para pequeñas empresas 292

Resumen 294

Aplicaciones 295

MARKETING DE EXCELENCIA

Louis Vuitton 295

MARKETING DE EXCELENCIA

American Express 296

Capítulo 11 Creación de capital de marca 299

¿Cómo funciona el branding? 299

Función de las marcas 300

Alcance del branding 301

Definición del capital de marca 302

Modelos de capital de marca 304

PERSPECTIVA DE MARKETING El problema de la burbuja de las marcas 306

Creación de capital de marca 309

APUNTES DE MARKETING La magia de los personajes de marketing 310

Diseño de actividades de marketing holístico 310

Creación de asociaciones secundarias 313

Branding interno 314

Medición del capital de una marca 315

PERSPECTIVA DE MARKETING

La cadena de valor de la marca 315

PERSPECTIVA DE MARKETING

¿Qué es el valor de una marca? 317

Administración del capital de marca 318

Reforzamiento de la marca 318

Revitalización de marca 319

Diseño de una estrategia de branding 321

Decisiones de branding 322

Portafolios de marcas 323

Extensiones de marca 325

Capital o valor de los clientes (Customer Equity) 328

APUNTES DE MARKETING Branding en el siglo XXI 329

Resumen 330

Aplicaciones 330

MARKETING DE EXCELENCIA

McDonald's 331

MARKETING DE EXCELENCIA

Procter & Gamble 332

Capítulo 12 Abordaje de la competencia y estimulación del crecimiento 335

Crecimiento 335

Estrategias de crecimiento 335

Desarrollo de la parte central del negocio 336

Estrategias competitivas para líderes de mercado 337

Expansión de la demanda total del mercado 338

Protección de la participación de mercado 339

Incremento de la participación de mercado 341

Otras estrategias competitivas 342

Estrategias de las empresas retadoras 342

Estrategias para empresas seguidoras 344

PERSPECTIVA DE MARKETING Costos

y beneficios de la moda rápida 345

Estrategias para especialistas en nichos 346

APUNTES DE MARKETING Funciones del especialista en nichos 348

Estrategias de marketing para el ciclo de vida del producto 348

Ciclo de vida de los productos 348

Ciclos de vida de estilos, modas y tendencias pasajeras 349

Estrategias de marketing: fase de introducción y ventaja del pionero 351

PERSPECTIVA DE MARKETING

¿Qué es el doble peligro? 352

Estrategias de marketing: etapa de crecimiento 353

Estrategias de marketing: etapa de madurez 354

Estrategias de marketing: etapa de decrecimiento 355

APUNTES DE MARKETING Manejo de una crisis de marca 356

Evidencias del concepto de ciclo de vida del producto 358

Crítica del concepto de ciclo de vida del producto 359

Evolución del mercado 359
Marketing en una economía de bajo crecimiento 359
Explorar el lado positivo para aumentar la inversión 359
Acercarse más a los consumidores 360
Revisión de las asignaciones presupuestarias 360
Plantear la propuesta de valor más convincente 360
Ajustar la marca y la oferta de productos 361

Resumen 362

Aplicaciones 362

MARKETING DE EXCELENCIA

Samsung 363

MARKETING DE EXCELENCIA IBM 364

PARTE 5 Creación de valor 366

Capítulo 13 Establecimiento de la estrategia de productos 367

Características y clasificaciones del producto 367

Niveles de producto: la jerarquía de valor para el cliente 367

Clasificaciones de producto 369

Diferenciación 370

Diferenciación de productos 371

Diferenciación de servicios 372

Diseño 374

Líderes de diseño 374

El poder del diseño 375

Enfoques del diseño 375

Productos de lujo 376

Caracterización de las marcas de lujo 376

Desarrollo de las marcas de lujo 376

Comercialización de las marcas de lujo 377

Temas ambientales 378

Relaciones entre el producto y la marca 379

APUNTES DE MARKETING Un sorbo o un trago: preocupaciones ambientales en la industria del agua 379

Jerarquía de productos 380

Sistemas y mezclas de productos 380

Análisis de línea de producto 381

Longitud de la línea de productos 382

PERSPECTIVA DE MARKETING Cuando menos es más 383

Fijación de precios para mezclas de productos 386

Co-branding y branding de ingredientes 388

APUNTES DE MARKETING Consideraciones de fijación de precios para paquetes de productos (bundling) 388

Empaque o envasado, etiquetado y garantías 390

Envasado 390

Etiquetado 392

Garantías 393

Resumen 393

Aplicaciones 394

MARKETING DE EXCELENCIA

Caterpillar 394

MARKETING DE EXCELENCIA

Toyota 396

Capítulo 14 Diseño y administración de servicios 399

Naturaleza de los servicios 399

Las industrias de servicios están en todas partes 399

Categorías de la mezcla de servicios 400

Características distintivas de los servicios 402

Nuevas realidades de los servicios 406

Una relación cambiante con los clientes 406

APUNTES DE MARKETING ¡Luces, cámara, servicio al cliente desastroso! 408

Excelencia en el marketing de servicios 409

Marketing de excelencia 409

Tecnología y entrega de servicios 410

Mejores prácticas de las principales empresas de servicio 411

Diferenciación de servicios 413

PERSPECTIVA DE MARKETING

Mejoramiento de los centros de atención telefónica de las empresas 414

Administración de la calidad de servicio 417

Administración de las expectativas del cliente 418

APUNTES DE MARKETING

Recomendaciones para mejorar la calidad del servicio 419

Incorporación de las tecnologías de autoservicio 421

Administración de servicios de apoyo a productos 422

Identificación y satisfacción de las necesidades de los clientes 422

Estrategia de servicio posterior a la venta 423

Resumen 423

Aplicaciones 424

MARKETING DE EXCELENCIA

The Ritz-Carlton 424

MARKETING DE EXCELENCIA

Clínica Mayo 426

Capítulo 15 Lanzamiento de nuevas ofertas de mercado 429

Opciones de nuevos productos 429

Fabricar o comprar 429

Tipos de nuevos productos 430

Desafíos en el desarrollo de nuevos productos 431

El imperativo de la innovación 432

El éxito de los nuevos productos 432

Fracaso de los nuevos productos 433

Estrategias organizacionales 434

Presupuesto para el desarrollo de nuevos productos 434

Organización del desarrollo de nuevos productos 435

Administración del proceso de desarrollo: las ideas 438

Generación de ideas 438

APUNTES DE MARKETING Diez maneras de encontrar grandes ideas para nuevos productos 438

PERSPECTIVA DE MARKETING Método de innovación de P&G: Conectar + Desarrollar 439

APUNTES DE MARKETING Siete maneras de obtener nuevas ideas a partir de los clientes 440

APUNTES DE MARKETING Cómo llevar a cabo una sesión de lluvia de ideas exitosa 442

Uso de la evaluación de ideas 443

Administración del proceso de desarrollo: del concepto a la estrategia 445

Desarrollo y prueba de conceptos 445

Desarrollo de estrategias de marketing 448

Análisis del negocio 448

Administración del proceso de desarrollo: del desarrollo a la comercialización 450

Desarrollo del producto 450

Pruebas de mercado 451

Comercialización 453

Proceso de adopción del consumidor 454

Etapas del proceso de adopción 454

Factores que influyen en el proceso de adopción 455

Resumen 457

Aplicaciones 457

MARKETING DE EXCELENCIA Apple 457

MARKETING DE EXCELENCIA

Salesforce.com 459

Capítulo 16 Desarrollo de estrategias y programas de precios 461

Conocimientos sobre la fijación de precios 461

Fijación de precios en el mundo digital 462

El cambiante entorno de la fijación de precios 462

PERSPECTIVA DE MARKETING Regalar todo 463

Fijación de precios en la empresa 464

Psicología del consumidor y fijación de precios 465

Fijación del precio 467

Paso 1: Selección de la meta de la fijación de precios 467

PERSPECTIVA DE MARKETING

Incremento, disminución o cambio de las características de los productos 468

Paso 2: Determinación de la demanda 470

Paso 3: Estimación de los costos 472

APUNTES DE MARKETING Cómo reducir costos 474

Paso 4: Análisis de los costos, precios y ofertas de los competidores 474

Paso 5: Elección de un método de fijación de precios 475

Paso 6: Selección del precio final 480

PERSPECTIVA DE MARKETING Aumentos de precio furtivos 481

Adaptación del precio 482

Fijación geográfica de precios (efectivo, compensación, trueque) 482

Descuentos de precio y bonificaciones 482

Fijación de precios promocionales 483

Fijación de precios diferenciada 484

Inicio de y respuesta a los cambios de precio 485

Inicio de una reducción de precios 485

Inicio de un aumento de precios 486

Anticipación de las respuestas de la competencia 487

Respuesta a los cambios de precio de los competidores 487

Resumen 488

Aplicaciones 488

MARKETING DE EXCELENCIA eBay 489

MARKETING DE EXCELENCIA

Southwest Airlines 490

PARTE 6 Entrega de valor 492

Capítulo 17 Diseño y administración de los canales integrados de marketing 493

| | |
|--|------------|
| Canales de marketing y redes de valor | 494 |
| Importancia de los canales | 494 |
| Marketing multicanal | 494 |
| Integración de sistemas de marketing multicanal | 495 |
| Redes de valor | 497 |
| Revolución de los canales digitales | 498 |
| El papel de los canales de marketing | 499 |
| Funciones y flujos de los canales | 500 |
| Niveles de canal | 501 |
| Canales del sector de servicios | 502 |
| Decisiones sobre el diseño del canal | 503 |
| Análisis de los deseos y las necesidades de los clientes | 503 |
| PERSPECTIVA DE MARKETING | |
| Comprensión del fenómeno de las salas de exhibición | 503 |
| Establecimiento de las metas y restricciones del canal | 504 |
| Identificación de las principales alternativas de canal | 505 |
| Evaluación de las principales alternativas del canal | 507 |
| Decisiones sobre la administración del canal | 508 |
| Selección de los miembros del canal | 508 |
| Capacitación y motivación de los miembros del canal | 508 |
| Evaluación de los miembros del canal | 509 |
| Modificación del diseño y los acuerdos del canal | 510 |
| Decisiones de modificación del canal | 510 |
| Consideraciones sobre canales globales | 510 |
| Integración y sistemas de canal | 512 |
| Sistemas de marketing vertical | 512 |
| Sistemas de marketing horizontal | 514 |
| Prácticas de marketing en el comercio electrónico | 514 |
| Empresas con presencia exclusiva en línea | 514 |
| Empresas con presencia en línea y fuera de línea | 515 |
| Prácticas de marketing en el m-commerce | 516 |
| Cambios en el comportamiento de clientes y empresas | 517 |
| Prácticas de marketing de m-commerce | 517 |
| Privacidad | 518 |
| Conflictos, cooperación y competencia | 518 |
| Tipos de conflicto y competencia | 519 |
| Causas del conflicto de canal | 519 |
| Manejo de los conflictos de canal | 519 |
| Dilución y canibalización de marcas | 521 |
| Cuestiones legales y éticas en las relaciones del canal | 521 |
| Resumen | 521 |
| Aplicaciones | 522 |
| MARKETING DE EXCELENCIA | |
| Amazon.com | 522 |
| MARKETING DE EXCELENCIA | |
| Costco | 524 |

Capítulo 18 Administración de las ventas al detalle, al mayoreo y de la logística 527

| | |
|--|------------|
| Ventas al detalle | 527 |
| Tipos de detallistas | 528 |
| APUNTES DE MARKETING | |
| Organizaciones detallistas innovadoras | 529 |
| El moderno entorno del marketing al detalle | 532 |
| PERSPECTIVA DE MARKETING | |
| Crecimiento del marketing de compradores | 534 |
| Decisiones de marketing | 535 |
| APUNTES DE MARKETING | |
| Cómo ayudar a las tiendas a vender | 540 |
| Marcas propias | 541 |
| Función de las marcas propias | 542 |
| Factores de éxito de las marcas propias | 542 |
| Venta mayorista | 543 |
| PERSPECTIVA DE MARKETING | |
| Respuesta de los fabricantes ante la amenaza de las marcas de distribuidor | 543 |
| Tendencias en la venta mayorista | 545 |
| Logística de mercado | 545 |
| Sistemas integrados de logística | 546 |
| Objetivos de la logística de mercado | 547 |
| Decisiones de logística de mercado | 548 |
| Resumen | 551 |
| Aplicaciones | 552 |
| MARKETING DE EXCELENCIA | |
| Zara | 552 |
| MARKETING DE EXCELENCIA | |
| Best Buy | 554 |

PARTE 7 Comunicación de valor 556

Capítulo 19 Diseño y administración de comunicaciones integradas de marketing 557

| | |
|---|-----|
| El papel de las comunicaciones de marketing | 558 |
| El cambiante entorno de las comunicaciones de marketing | 558 |
| PERSPECTIVA DE MARKETING | |
| No toque el control remoto | 558 |
| La mezcla de comunicaciones de marketing | 559 |
| ¿Cómo funcionan las comunicaciones de marketing? | 561 |
| Modelos del proceso de comunicaciones | 562 |
| Desarrollo de comunicaciones efectivas | 564 |
| Identificación del público meta | 564 |

Determinación de los objetivos de las comunicaciones 565
Diseño de las comunicaciones 565
Elección de los canales de comunicación 568

APUNTES DE MARKETING Recomendación de celebridades como estrategia del mensaje 569

PERSPECTIVA DE MARKETING Haciendo triquiñuelas para construir una marca 571

Establecimiento del presupuesto total de comunicaciones de marketing 572

Selección de la mezcla de comunicaciones de marketing 573

Características de la mezcla de comunicaciones de marketing 574

Factores a considerar en la definición de la mezcla de comunicaciones de marketing 575

Medición de los resultados de la comunicación 577

Administración del proceso de las comunicaciones integradas de marketing 577

Coordinación de medios 578

Implementación de las comunicaciones integradas de marketing (IMC) 579

APUNTES DE MARKETING ¿Qué tan integrado está su programa de IMC? 579

Resumen 580

Aplicaciones 581

MARKETING DE EXCELENCIA Red Bull 581

MARKETING DE EXCELENCIA Target 582

Capítulo 20 Administración de las comunicaciones masivas: publicidad, promociones de ventas, eventos y experiencias, y relaciones públicas 585

Desarrollo y administración de un programa de publicidad 586

Establecimiento de los objetivos de publicidad 587

Decisión del presupuesto de publicidad 587
Desarrollo de la campaña publicitaria 588

APUNTES DE MARKETING Criterios de evaluación de anuncios impresos 590

PERSPECTIVA DE MARKETING

Batallas publicitarias fuera del aire 592

Elección de los medios 593

PERSPECTIVA DE MARKETING

Jugando con las marcas 596

APUNTES DE MARKETING Triunfar en el Super Bowl de la publicidad 597

Evaluación de la eficacia de la publicidad 599

Promoción de ventas 600

Publicidad frente a promoción 600

Decisiones principales 601

Eventos y experiencias 604

Objetivos de los eventos 604

Principales decisiones de patrocinio 605

APUNTES DE MARKETING Medición de los programas de patrocinio de alto rendimiento 606

Creación de experiencias 606

Relaciones públicas 607

Relaciones públicas de marketing 607

Decisiones importantes en el marketing de relaciones públicas 608

Resumen 609

Aplicaciones 610

MARKETING DE EXCELENCIA

Coca-Cola 610

MARKETING DE EXCELENCIA Gillette 612

Capítulo 21 Administración de las comunicaciones digitales: en línea, de social media y móviles 615

Marketing en línea 615

Ventajas y desventajas de las comunicaciones de marketing en línea 616

Opciones de comunicación de marketing en línea 617

APUNTES DE MARKETING Cómo maximizar el valor de marketing del correo electrónico 620

Social media 620

Plataformas de social media 621

Uso de social media 622

Comunicación de boca en boca 623

Formas de comunicación de boca en boca 624

Generación del rumor de boca en boca 624

APUNTES DE MARKETING Cómo iniciar una ola de rumores 626

PERSPECTIVA DE MARKETING

Seguimiento del rumor en línea 627

Medición de los efectos de la comunicación de boca en boca 628

Marketing móvil 628

Alcance del marketing móvil 628

Desarrollo de programas de marketing móvil eficaces 629

Marketing móvil entre mercados 630

Resumen 630

Aplicaciones 631

MARKETING DE EXCELENCIA Facebook 631

MARKETING DE EXCELENCIA Unilever (Axe and Dove) 632

Capítulo 22 Administración de las comunicaciones personales: marketing directo, marketing de bases de datos y ventas personales 635

- Marketing directo 635
 - Beneficios del marketing directo 636
 - Correo directo 637
 - Marketing por catálogo 638
 - Telemarketing 638
 - Otros medios para marketing de respuesta directa 639
 - Cuestiones públicas y éticas en el marketing directo 639
- Bases de datos de clientes y marketing de bases de datos 640
 - Bases de datos de clientes 640
 - Almacenes de datos y minería de datos 640
 - Inconvenientes del marketing de bases de datos 642
- Diseño de la fuerza de ventas 642
 - Objetivos y estrategia de la fuerza de ventas 644
- Estructura de la fuerza de ventas 645
- PERSPECTIVA DE MARKETING** Administración de cuentas importantes 646
 - Tamaño de la fuerza de ventas 646
 - Remuneración de la fuerza de ventas 646
- Administración de la fuerza de ventas 647
 - Reclutamiento y selección de representantes 647
 - Capacitación y supervisión de los representantes de ventas 647
 - Productividad de los representantes de ventas 648
 - Motivación de los representantes de ventas 649
 - Evaluación de los representantes de ventas 649
- Principios de las ventas personales 651
 - Los seis pasos 651
 - Marketing de relaciones 652
- Resumen 653**
- Aplicaciones 653**
- MARKETING DE EXCELENCIA** Progressive 654
- MARKETING DE EXCELENCIA** Victoria's Secret 655

PARTE 8 Administración de un marketing responsable para el éxito a largo plazo 656

Capítulo 23 Administración de una organización de marketing holístico para el largo plazo 657

- Tendencias en las prácticas de marketing 657
- Marketing interno 658
 - Organización del departamento de marketing 659
- APUNTES DE MARKETING** Características de los departamentos de la compañía que verdaderamente están orientados al cliente 659
 - Relaciones con otros departamentos 662
 - Consolidación de una organización de marketing creativa 663
- PERSPECTIVA DE MARKETING** El director ejecutivo de marketing 663
- Marketing socialmente responsable 664
 - Responsabilidad social corporativa 665
- PERSPECTIVA DE MARKETING** Auge de los productos orgánicos 667
 - Modelos de negocio socialmente responsables 668
 - Marketing con causa 669
- APUNTES DE MARKETING** Marcar la diferencia: diez consejos para llevar a cabo el branding con causa 671
 - Marketing social 673
- Implementación y control del marketing 675
 - Implementación del marketing 675
 - Control del marketing 675
- Futuro del marketing 680
- APUNTES DE MARKETING** Principales debilidades del marketing 681
- Resumen 683**
- Aplicaciones 683**
- MARKETING DE EXCELENCIA** Starbucks 684
- MARKETING DE EXCELENCIA** Virgin Group 685
- Apéndice** Herramientas para el control del marketing 687

Apéndice: Plan de marketing y ejercicios para Sonic A1

Notas finales N1

Glosario G1

Índice de nombres I1

Empresas, marcas y organizaciones I5

Índice analítico I16

Prefacio

Qué hay de nuevo en la decimoquinta edición

La decimoquinta edición de *Dirección de marketing* es una obra trascendental en la exitosa historia del líder del mercado. Se puso especial cuidado en proporcionar una guía introductoria a la dirección de marketing que refleje verdaderamente las realidades modernas de esta disciplina. Para ello, se conservaron los conceptos, directrices y ejemplos clásicos, y se agregaron aspectos novedosos, según se requiriera. Se identificaron tres fuerzas generales (la globalización, la tecnología y la responsabilidad social), fundamentales para el éxito de los programas modernos de marketing. Los tres temas se hacen evidentes a lo largo del libro.

Al igual que en ediciones anteriores, el principal objetivo de revisar esta decimoquinta edición es crear un texto de marketing tan completo, actualizado y atractivo como fuera posible. Donde lo requería, se añadió material, se actualizó el que estaba y se eliminó el innecesario o el que no era relevante.

Aunque en la actualidad el marketing está cambiando de forma importante, muchos elementos básicos permanecen, y consideramos que lo más adecuado es lograr un equilibrio entre los enfoques y perspectivas clásicos y los contemporáneos. Esta decimoquinta edición permite a los profesores que utilizaron la edición anterior desarrollar y reforzar lo que han aprendido y al mismo tiempo ofrecer un texto inigualable en su amplitud, profundidad y relevancia a los estudiantes que utilizarán este texto por primera vez.

Se ha conservado en gran parte la exitosa reorganización de los capítulos en ocho partes, aunque se han hecho varios ajustes para mejorar la comprensión del texto por parte de los estudiantes, como se describe más adelante. Se conservaron muchas de las secciones clave, como las viñetas iniciales de los capítulos, con temas específicos; los recuadros que describen empresas o temas sobresalientes y las secciones Perspectiva de marketing y Apuntes de marketing, que proporcionan comentarios conceptuales profundos y prácticos.

Entre los cambios significativos en esta decimoquinta edición sobresalen los siguientes:

- Nuevas viñetas iniciales en cada capítulo preparan al lector para revisar el material que se presenta posteriormente. Los casos estimulan el análisis en el aula, ya que se refieren a empresas o marcas de actualidad.
- Casi la mitad de los casos son nuevos. Estos casos proporcionan ilustraciones vívidas de los conceptos vistos en el capítulo ya que presentan empresas y situaciones reales. Los casos incluyen gran variedad de productos, servicios y mercados, y muchos tienen ilustraciones en forma de anuncios o fotografías del producto.
- Al final de cada capítulo se incluyen dos casos breves de Marketing de excelencia que ponen de manifiesto los innovadores e intuitivos logros de marketing de organizaciones líder. Cada caso incluye preguntas que estimulan el debate y el análisis entre los estudiantes.
- El capítulo sobre el marketing global (capítulo 8, antes capítulo 21) se trasladó a la parte 3, Conexión con los clientes; y el capítulo sobre los nuevos productos (capítulo 15, antes capítulo 20) se trasladó a la parte 5, Creación de valor. Los capítulos sobre posicionamiento y marca (10 y 11) se invirtieron para seguir la secuencia STP convencional. Estos cambios permiten una mejor cobertura de los temas y se ajustan mejor a la estrategia de enseñanza de muchos profesores.
- Se añadió un nuevo capítulo (21), titulado “Administración de las comunicaciones digitales: en línea, de social media y móviles”, con el fin de destacar este importante tema. A lo largo del texto se pone especial atención a lo que se denomina “la revolución digital”.
- Se cambió el título al capítulo final (23) por “Administración de una organización de marketing holístico para el largo plazo”, la cual cubre temas como la responsabilidad social corporativa, la ética en los negocios y la sustentabilidad, entre otros.
- El capítulo 12 (antes capítulo 11) cambió de nombre y ahora se titula “Abordaje de la competencia y estimulación del crecimiento”, para reconocer la importancia del crecimiento de una organización.

¿De qué trata *Dirección de marketing*?

Dirección de marketing es el libro más reconocido de la materia porque su contenido y organización reflejan constantemente los cambios en la teoría y la práctica de esta disciplina. La primera edición de *Dirección de marketing*, publicada en 1967, introdujo el concepto de que las empresas deben estar orientadas al cliente y al mercado. Sin

embargo, contenía poca mención de lo que actualmente son temas fundamentales, como la segmentación, la orientación y el posicionamiento. Conceptos como brand equity, análisis de valor del cliente, marketing de base de datos, e-commerce, redes de valor, canales híbridos, administración de la cadena de suministro y comunicaciones integradas de marketing ni siquiera formaban parte del vocabulario de marketing. *Dirección de marketing* continúa reflejando los cambios producidos en esta disciplina durante casi 50 años.

Actualmente, las empresas venden bienes y servicios a través de una gran variedad de canales directos e indirectos. La publicidad masiva no es tan eficaz como antes, por lo que los especialistas de marketing están explorando nuevas formas de comunicación, como el marketing de experiencia, el marketing de entretenimiento y el marketing viral. Los clientes dicen a las empresas qué tipo de productos o servicios desean y cuándo, dónde y cómo quieren comprarlos. Con mayor frecuencia ellos informan a otros consumidores lo que piensan sobre empresas y productos específicos utilizando el correo electrónico, los blogs, los podcasts y otros medios digitales. Los mensajes de las empresas se están convirtiendo en una pequeña fracción de la “conversación” completa sobre los productos y servicios.

En respuesta, las empresas han dejado de administrar carteras de productos para administrar carteras de *clientes*, recopilando bases de datos de clientes individuales para comprenderlos mejor y crear ofertas y mensajes personalizados. Están utilizando menos la estandarización de productos y servicios y más la personalización y los nichos. Están sustituyendo los monólogos por diálogos con los clientes. Están mejorando sus métodos de medición de la rentabilidad del cliente y el valor de vida del cliente. Están tratando de medir el rendimiento de su inversión en marketing y su impacto en el valor de los accionistas. También están preocupados por las implicaciones éticas y sociales de sus decisiones de marketing.

A medida que las empresas cambian, también lo hace su organización de marketing: ya no es un departamento de la empresa encargado de un número limitado de tareas; ahora asume una labor que abarca toda la empresa y que dirige la visión, la misión y la planificación estratégica de la empresa. El marketing incluye decisiones tales como a quién desea la empresa como cliente, cuáles necesidades quiere satisfacer, qué productos y servicios va a ofrecer, qué precios establecerá, qué tipo de comunicaciones enviará y recibirá, cuáles canales de distribución utilizará y qué alianzas desarrollará. El marketing sólo tiene éxito cuando todos los departamentos trabajan juntos para lograr los objetivos: cuando el departamento de ingeniería diseña los productos adecuados; el de finanzas proporciona los fondos necesarios; el de compras adquiere materiales de alta calidad; el de producción elabora productos de alta calidad y a tiempo; y el de contabilidad mide la rentabilidad de los distintos clientes, productos y áreas.

Para hacer frente a todos estos cambios, los especialistas de marketing competentes están practicando el *marketing holístico*, que es el desarrollo, diseño e implementación de programas, procesos y actividades de marketing que reconocen la amplitud e interdependencia del entorno de marketing actual. Las cuatro dimensiones clave del marketing holístico son:

1. **Marketing interno:** asegurar que todos los miembros de la organización adopten los principios de marketing adecuados, en especial la alta dirección.
2. **Marketing integrado:** asegurar que se empleen y se combinen de la mejor manera múltiples medios para crear, entregar y comunicar el valor.
3. **Marketing de relaciones:** mantener relaciones enriquecedoras y multifacéticas con los clientes, los miembros del canal y otros socios de marketing.
4. **Desempeño de marketing:** comprender los beneficios que obtiene el negocio de las actividades y programas de marketing, así como abordar temas más generales y sus efectos jurídicos, éticos, sociales y ambientales.

Estas cuatro dimensiones se entrelazan a lo largo del libro y se describen ampliamente donde es necesario. El texto está organizado para abordar de manera específica las siguientes ocho tareas que constituyen la administración del marketing moderno en el siglo XXI:

1. Desarrollo de estrategias y planes de marketing.
2. Obtención de conocimientos de marketing.
3. Conexión con los clientes.
4. Creación de marcas fuertes.
5. Creación de valor.
6. Entrega de valor.
7. Comunicación de valor.
8. Uso responsable del marketing para el éxito a largo plazo.

Por qué *Dirección de marketing* es el líder en marketing

El marketing es de interés para todos, ya sean productos, servicios, propiedades, personas, lugares, eventos, información, ideas, u organizaciones de marketing. Al mismo tiempo que ha conservado su posición de respeto entre estudiantes, educadores y hombres de negocios, *Dirección de marketing* se mantiene actualizado. Los estudiantes (y profesores) saben que tanto el contenido como la presentación del libro se dirigen explícitamente a ellos.

Dirección de marketing debe su éxito en el mercado a su capacidad para maximizar tres dimensiones que caracterizan a los mejores libros de marketing: profundidad, amplitud y relevancia, que se miden con los siguientes criterios:

- **Profundidad.** ¿Tiene el libro sólidas bases académicas? ¿Contiene conceptos, modelos y esquemas teóricos importantes? ¿Proporciona una guía conceptual para resolver problemas prácticos?
- **Amplitud.** ¿Cubre el libro todos los temas adecuados? ¿Hace un énfasis adecuado en estos temas?
- **Relevancia.** ¿Atrae el libro al lector? ¿Es interesante su lectura? ¿Contiene muchos ejemplos convincentes?

Esta decimoquinta edición se basa en las fortalezas de las ediciones anteriores, que en conjunto la distinguen de los demás libros de dirección de marketing:

- **Orientación empresarial.** Se centra en las decisiones más importantes que enfrentan los gerentes de marketing y la alta dirección en sus esfuerzos por armonizar los objetivos, las capacidades y los recursos de la organización con las necesidades y las oportunidades del mercado.
- **Enfoque analítico.** Presenta herramientas y esquemas conceptuales para analizar los problemas recurrentes en la dirección de marketing. Los casos y ejemplos ilustran los principios, las estrategias y las prácticas efectivas de marketing.
- **Perspectiva multidisciplinaria.** Se basa en los importantes hallazgos de varias disciplinas científicas: economía, ciencias de la conducta, teoría de la administración y matemáticas, para crear los conceptos y herramientas fundamentales que se aplican directamente a los desafíos del marketing.
- **Aplicaciones universales.** Aplica el pensamiento estratégico al espectro completo del marketing: productos, servicios, personas, lugares, información, ideas y causas; mercados de consumo e industriales; organizaciones con y sin fines de lucro; empresas nacionales y extranjeras; empresas grandes y pequeñas; fabricantes e intermediarios; e industrias de alta y baja tecnología.
- **Cobertura amplia y equilibrada.** Cubre todos los temas que un gerente de marketing bien informado necesita comprender para llevar a cabo un marketing estratégico, táctico y administrativo.

Recursos para el profesor

Los siguientes suplementos están disponibles con este libro:

- **Presentaciones de PowerPoint en español**
- **Otros recursos en inglés**

Contacte a su representante de Pearson para mayor información.

Reconocimientos

Esta decimoquinta edición tiene el sello de muchas personas. *De Philip Kotler*: Mis colegas y asociados en la Kellogg School of Management en Northwestern University continúan ejerciendo una gran influencia en mi forma de pensar: Nidhi Agrawal, Eric T. Anderson, James C. Anderson, Robert C. Blattberg, Miguel C. Brendl, Bobby J. Calder, Gregory S. Carpenter, Alex Chernev, Anne T. Coughlan, David Gal, Kent Grayson, Karsten Hansen, Dipak C. Jain, Lakshman Krishnamurti, Angela Lee, Vincent Nijs, Yi Qian, Mohanbir S. Sawhney, Louis W. Stern, Brian Sternthal, Alice M. Tybout y Andris A. Zoltners. También deseo agradecer a la familia de S.C. Johnson por el generoso apoyo a mi cátedra en la Kellogg School. Completan el equipo en Northwestern mis antiguos decanos Donald P. Jacobs y Dipak Jain, y mi decano actual, Sally Blount, quienes han brindado un apoyo generoso a mis investigaciones y a mis obras.

Varios antiguos profesores del departamento de marketing tuvieron gran influencia en mis ideas: Stuart Henderson Britt, Richard M. Clewett, Ralph Westfall, Harper W. Boyd, Sidney J. Levy, John Sherry y John Hauser. También quisiera agradecer a Gary Armstrong por nuestro trabajo en *Principles of Marketing (Marketing para Latinoamérica)*.

Estoy en deuda con los siguientes coautores de las ediciones internacionales de *Dirección de marketing y Marketing para Latinoamérica*, quienes me han enseñado mucho a medida que trabajamos juntos para adaptar el pensamiento de administración de marketing a los problemas de diferentes países:

- Swee-Hoon Ang y Siew-Meng Leong, National University of Singapore
- Chin-Tiong Tan, Singapore Management University
- Friedhelm W. Bliemel, Universitat Kaiserslautern (Alemania)
- Linden Brown; Stewart Adam, Deakin University; Suzan Burton, Macquarie Graduate School of Management, y Sara Denize, University of Western Sidney (Australia)
- Bernard Dubois, Groupe HEC School of Management (Francia) y Delphine Manceau, ESCP-EAP European School of Management
- John Saunders, Loughborough University, y Veronica Wong, Warwick University (Reino Unido)
- Jacob Hornick, Tel Aviv University (Israel)
- Walter Giorgio Scott, Università Cattolica del Sacro Cuore (Italia)
- Peggy Cunningham, Queen's University (Canadá)

También quiero expresar mi reconocimiento de cuanto he aprendido al trabajar con coautores de temas más especializados en marketing: Alan Andreasen, Christer Asplund, Paul N. Bloom, John Bowen, Roberta C. Clarke, Karen Fox, David Gretner, Michael Hamlin, Thomas Hayes, Donald Haider, Hooi Den Hua, Dipak Jain, Somkid Jatusripitak, Hermawan Kartajaya, Milton Kotler, Neil Kotler, Nancy Lee, Sandra Liu, Suvit Maesincee, James Maken, Waldemar Pfoertsch, Gustave Rath, Irving Rein, Eduardo Roberto, Joanne Scheff, Norman Shawchuck, Joel Shalowitz, Ben Shields, Francois Simon, Robert Stevens, Martin Stoller, Fernando Trias de Bes, Bruce Wrenn y David Young.

Mi deuda más importante continúa siendo con mi hermosa esposa, Nancy, quien brindó el tiempo, apoyo e inspiración necesarios para preparar esta edición. Es realmente nuestro libro.

De Kevin Lane Keller: Continuamente me beneficio de la sabiduría de mis colegas de marketing en Tuck: Punam Keller, Scott Neslin, Kusum Ailawadi, Praveen Kopalle, Peter Golder, Ellie Kyung, Yaniv Dover, Eesha Sharma, Fred Webster, Gert Assmus y John Farley, así como del liderazgo del decano Paul Danos. También reconozco con gratitud las invaluable investigaciones y contribuciones de enseñanza de mis colegas de la facultad y de mis colaboradores a través de todos estos años. Tengo una enorme deuda de gratitud con Jimm Bettman y Rick Staelin de la Duke University, quienes me ayudaron en los inicios de mi carrera en la academia y quienes han sido modelos positivos a seguir hasta el día de hoy. También agradezco todo lo que he aprendido al trabajar con muchos ejecutivos de la industria, quienes han compartido generosamente sus perspectivas y experiencias. Para esta decimoquinta edición, recibí una gran cantidad de valiosa ayuda de investigación de un grupo talentoso de estudiantes de Dartmouth: Caroline Buck, James Carlson, Ryan Galloway, Jack Heise, Jeff Keller, Jill Lyon, Richard Newsome-White, Rahul Raina y Cameron Woodworth, quienes fueron sumamente precisos, exhaustivos, confiables y animosos. Alison Pearson aportó un apoyo administrativo insuperable. Por último, agradezco especialmente a Punam, mi esposa, y a mis hijas Carolyn y Allison, quienes hacen que todo esto sea posible y que valga la pena.

Estamos en deuda con los siguientes colegas de otras universidades, quienes revisaron esta nueva edición:

- Jennifer Barr, Richard Stockton College
- Lawrence Kenneth Duke, Drexel University LeBow College of Business
- Barbara S. Faries, Mission College, Santa Clara, CA
- William E. Fillner, Hiram College
- Frank J. Franzak, Virginia Commonwealth University
- Robert Galka, DePaul University
- Albert N. Greco, Fordham University
- John A. Hobbs, University of Oklahoma
- Brian Larson, Widener University
- Anthony Racka, Oakland Community College, Auburn Hills, MI
- Jamie Ressler, Palm Beach Atlantic University
- James E. Shapiro, University of New Haven
- George David Shows, Louisiana Tech University

También agradecemos a los colegas que han revisado las ediciones anteriores de *Dirección de marketing*:

Homero Aguirre, TAMIU
Alan Au, University of Hong Kong
Hiram Barksdale, University of Georgia
Boris Becker, Oregon State University
Sandy Becker, Rutgers University
Parimal Bhagat, Indiana University of Pennsylvania
Sunil Bhatla, Case Western Reserve University
Michael Bruce, Anderson University
Frederic Brunel, Boston University
John Burnett, University of Denver
Lisa Cain, University of California at Berkeley y Mills College
Surjit Chhabra, DePaul University
Yun Chu, Frostburg State University
Dennis Clayson, University of Northern Iowa
Bob Cline, University of Iowa
Brent Cunningham, Jacksonville State University
Hugh Daubek, Purdue University
John Deighton, University of Chicago
Kathleen Dominick, Rider University
Tad Duffy, Golden Gate University
Mohan Dutta, Purdue University
Barbara Dyer, University of North Carolina en Greensboro
Jackie Eastman, Valdosta State University
Steve Edison, University of Arkansas–Little Rock
Alton Erdem, University of Houston en Clear Lake

Elizabeth Evans, Concordia University
Barb Finer, Suffolk University
Chic Fojtik, Pepperdine University
Renee Foster, Delta State University
Ralph Gaedeke, California State University, Sacramento
Robert Galka, DePaul University
Betsy Gelb, University of Houston at Clear Lake
Dennis Gensch, University of Wisconsin, Milwaukee
David Georgoff, Florida Atlantic University
Rashi Glazer, University of California, Berkeley
Bill Gray, Keller Graduate School of Management
Barbara Gross, California State University en Northridge
Lewis Hershey, Fayetteville State University
Thomas Hewett, Kaplan University
Mary Higby, University of Detroit–Mercy
Arun Jain, State University of New York, Buffalo
Michelle Kunz, Morehead State University
Eric Langer, Johns Hopkins University
Even Lanseng, Norwegian School of Management
Ron Lennon, Barry University
Michael Lodato, California Lutheran University
Henry Loehr, Pfeiffer University–Charlotte
Bart Macchiette, Plymouth University
Susan Mann, Bluefield State College
Charles Martin, Wichita State University
H. Lee Matthews, Ohio State University
Paul McDevitt, University of Illinois en Springfield

Mary Ann McGrath, Loyola University, Chicago
John McKeever, University of Houston
Kenneth P. Mead, Central Connecticut State University
Henry Metzner, University of Missouri, Rolla
Robert Mika, Monmouth University
Mark Mitchell, Coastal Carolina University
Francis Mulhern, Northwestern University
Pat Murphy, University of Notre Dame
Jim Murrow, Drury College
Zhou Nan, University of Hong Kong
Nicholas Nugent, Boston College
Nnamdi Osakwe, Bryant & Stratton College
Donald Outland, University of Texas, Austin
Albert Page, University of Illinois, Chicago
Young-Hoon Park, Cornell University
Koen Pauwels, Dartmouth College
Lisa Klein Pearo, Cornell University
Keith Penney, Webster University
Patricia Perry, University of Alabama
Mike Powell, North Georgia College and State University
Hank Pruden, Golden Gate University
Christopher Puto, Arizona State University
Abe Qstin, Lakeland University
Lopo Rego, University of Iowa
Richard Rexeisen, University of St. Thomas

William Rice, California State University-Fresno
Scott D. Roberts, Northern Arizona University
Bill Robinson, Purdue University
Robert Roe, University of Wyoming
Jan Napoleon Saykiewicz, Duquesne University
Larry Schramm, Oakland University
Alex Sharland, Hofstra University
Dean Siewers, Rochester Institute of Technology
Anusorn Singhapakdi, Old Dominion University
Jim Skertich, Upper Iowa University
Allen Smith, Florida Atlantic University
Joe Spencer, Anderson University
Mark Spriggs, University of St. Thomas
Nancy Stephens, Arizona State University
Michael Swenso, Brigham Young University, Marriott School
Thomas Tellefsen, The College of Staten Island-CUNY
Daniel Turner, University of Washington
Sean Valentine, University of Wyoming
Ann Veeck, West Michigan University
R. Venkatesh, University of Pittsburgh
Edward Volchok, Stevens Institute of Management
D. J. Wasmer, St. Mary-of-the-Woods College
Zac Williams, Mississippi State University
Greg Wood, Canisius College
Kevin Zeng Zhou, University of Hong Kong

Una calurosa bienvenida y un enorme agradecimiento a las siguientes personas, quienes contribuyeron con los casos de estudio desarrollados para la decimocuarta edición:

Mairead Brady, Trinity College
John R. Brooks, Jr., Houston Baptist University
Sylvain Charlebois, University of Regina
Geoffrey da Silva, Temasek Business School

Malcolm Goodman, Durham University
Torben Hansen, Copenhagen Business School
Abraham Koshy, Sanjeev Tripathi, and Abhishek, Indian Institute of Management Ahmedabad
Peter Ling, Edith Cowan University
Marianne Marando, Seneca College
Lu Taihong, Sun Yat-Sen University

El talentoso personal de Pearson merece reconocimiento por darle forma a la decimoquinta edición. Queremos agradecer a nuestro editor, Mark Gaffney, por su revisión del material, así como a nuestra gerente de programa, Jennifer M. Collins. También damos las gracias a nuestra gerente de proyecto, Becca Groves, por su modo tan personal de asegurarse de que todo avanzara y se acomodara perfectamente, tanto en lo que corresponde al libro como a sus suplementos. Agradecemos en gran medida el destacado apoyo editorial de Elisa Adams, quien aportó su considerable talento como editora de desarrollo de esta edición. También queremos agradecer a nuestros gerentes de marketing, Anne Fahlgren y Lenny Ann Raper. Asimismo, estamos agradecidos por el apoyo editorial que nos brindó Daniel Petrino. Por último, deseamos reconocer a las siguientes personas, quienes contribuyeron al desarrollo de MyLab: Susan C. Schanne, School of Management, Eastern Michigan University, y Barbara S. Faries, MBA, Mission College, Santa Clara.

Philip Kotler

Profesor distinguido de la cátedra S. C. Johnson de marketing internacional,
Kellogg School of Management,
Northwestern University,
Evanston, Illinois

Kevin Lane Keller

Profesor de la cátedra E. B. Osborn de marketing,
Tuck School of Business,
Dartmouth College,
Hanover, New Hampshire

Parte1 Comprensión de la dirección de marketing

Capítulo 1 Definición de marketing para las nuevas realidades

Capítulo 2 Desarrollo de estrategias y planes de marketing



En este capítulo responderemos las siguientes **preguntas**

1. ¿Por qué es importante el marketing? (p. 3)
2. ¿Cuál es el alcance del marketing? (p. 5)
3. ¿Cuáles son algunos conceptos fundamentales del marketing? (p. 9)
4. ¿Qué fuerzas definen las nuevas realidades del marketing? (p. 13)
5. ¿Qué nuevas posibilidades les han dado estas fuerzas a los consumidores y a las compañías? (p. 16)
6. ¿Qué incluye una filosofía integral de marketing? (p. 20)
7. ¿Cuáles son las tareas necesarias para tener éxito en la dirección de marketing? (p. 27)

Unilever está cambiando de manera fundamental la forma en que realiza su marketing, y esto incluye un mayor énfasis en el desarrollo de los mercados.

Fuente: Bloomberg vía Getty Images

1 Definición de marketing para las nuevas realidades

De manera formal o informal, las personas y organizaciones se involucran en un gran número de actividades a las que podríamos llamar marketing. Debido a la revolución digital y a otros cambios importantes ocurridos en el ambiente de los negocios, el buen marketing se ha vuelto cada vez más vital y radicalmente nuevo. Considere a Unilever.¹



Bajo el liderazgo del antiguo ejecutivo de marketing de P&G Paul Polman y del experto en marketing Keith Weed, Unilever está siguiendo una enérgica nueva dirección. Su nuevo modelo de marketing, “Crafting Brands for Life”, establece una misión social, económica y de producto para cada marca, incluyendo a Dove, Ben & Jerry, Lifebuoy y Knorr. Polman afirma: “Tengo una visión donde todas nuestras marcas representan una fuerza permanente, donde cada una tiene más de mil millones de fanáticos o más para ayudar a provocar un cambio”. Una parte de la misión, por ejemplo, es la sustentabilidad —de manera específica, reducir su huella ecológica a la mitad y, al mismo tiempo, duplicar sus ganancias—. Para mejorar su publicidad y sus comunicaciones de marketing, busca lograr un equilibrio entre “mágico” y “lógico” duplicando los gastos de capacitación en marketing y poniendo énfasis en la investigación publicitaria. Para entender mejor el mundo digital, Weed, el director de marketing, llevó a 26 de sus altos ejecutivos a Silicon Valley a visitar Google, Facebook y Hulu, y a otro grupo similar lo llevó a visitar ejecutivos de Hollywood en Disney y Universal. Unilever se ha enfocado en los mercados emergentes y en desarrollo (D&E, por sus siglas en inglés) con la esperanza de crecer entre 15 y 20 por ciento al año en China y obtener del 70 al 75 por ciento de los negocios que tengan lugar en los mercados D&E para 2020. La compañía también ha adoptado la “innovación inversa” al aplicar las innovaciones en marcas y empaques de los mercados en desarrollo a los mercados desarrollados que se han visto afectados por la recesión. En España, vende detergente Surf en empaques para cinco lavados. En Grecia, ofrece puré de patatas y mayonesa en empaques pequeños.

El buen marketing no es accidental. Es tanto un arte como una ciencia y resulta de una cuidadosa planificación y ejecución donde se utilizan herramientas y técnicas de última generación. En este libro describiremos cómo los mejores especialistas en marketing actualizan las prácticas clásicas e inventan otras para encontrar soluciones creativas y prácticas ante las nuevas realidades del marketing. En este primer capítulo estableceremos los fundamentos de nuestro estudio mediante la revisión de importantes conceptos, herramientas, marcos y temas de marketing.

Importancia del marketing

Las finanzas, la gestión de operaciones, la contabilidad y otras funciones empresariales realmente no tendrán relevancia si no hay suficiente demanda de los productos y servicios de una empresa como para que ésta pueda obtener beneficios. En otras palabras, una cosa no se concibe sin la otra. Así que el éxito financiero a menudo depende de la habilidad del marketing. El valor del marketing se extiende hacia la sociedad como un todo. El marketing ha ayudado a introducir y obtener la aceptación de nuevos productos que han vuelto más fácil o enriquecido la vida de la gente. 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.²

TOMA DE DECISIONES DE MARKETING

Los directores ejecutivos (*chief executive officers, 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.³ Muchas compañías, incluso empresas de servicios y organizaciones sin fines de lucro, cuentan actualmente con un director general de marketing (*chief marketing officer, CMO*) para elevar las actividades de marketing al mismo nivel que poseen otras actividades de tipo ejecutivo, como las de un director general de finanzas (*chief financial officer, CFO*) o un director general de información (*chief information officer, CIO*).⁴

En un entorno influido por internet, donde los consumidores, la competencia, la tecnología y las fuerzas económicas cambian con rapidez y las consecuencias se multiplican rápidamente, los comerciantes deben elegir características, precios y mercados y decidir cuánto deben gastar en publicidad y ventas tanto como en el marketing móvil y en línea. Al mismo tiempo, la crisis económica que inició en todo el mundo en 2008 y la lenta recuperación ocurrida desde entonces han provocado recortes presupuestales y una gran presión para aprovechar cada recurso invertido en marketing.

Hay poco margen de error en el marketing. Hace poco tiempo, MySpace, Yahoo!, Blockbuster y Barnes & Noble eran líderes admirados en sus industrias. ¡Cómo pueden cambiar las cosas en unos cuantos años! Cada una de estas marcas ha sido completamente superada por un contrincante arribista: Facebook, Google, Netflix y Amazon; y ahora esas marcas luchan, en ocasiones sin éxito, solamente por sobrevivir. Las empresas deben avanzar constantemente. Aquellas que no vigilan en forma cuidadosa a sus clientes y a sus competidores, que no mejoran continuamente sus ofertas de valor y sus estrategias de marketing, o que no satisfacen a sus empleados, socios, proveedores y socios de canal durante el proceso, enfrentan un riesgo mayor.

MARKETING GANADOR

El marketing experto es una tarea que nunca termina, aunque algunos negocios se han adaptado y han sobrevivido en esta época de cambios. Considere a American Express.⁵

I AMERICAN EXPRESS: SÁBADO DEL PEQUEÑO COMERCIO El programa Small Business Saturday (Sábado del pequeño comercio) de American Express, lanzado en Estados Unidos en 2010 a través de la radio y anuncios televisivos, social media y relaciones públicas, animaba a las personas a hacer sus compras en comercios detallistas locales más pequeños el sábado posterior al Día de Acción de Gracias. Los negocios que participaron aumentaron sus ventas en 28 por ciento. En 2012, American Express ofreció equipos de marketing especializados en social media, promoción por correo electrónico y publicidad viral. Más de 350 organizaciones de pequeños negocios apoyaron la iniciativa, más de tres millones de usuarios marcaron “me gusta” en la página de Facebook del Small Business Saturday y se publicaron 213 mil *tuits* en Twitter. El presidente Obama escribió en Twitter: “Apoye hoy a los pequeños negocios de su comunidad al comprar en su tienda favorita”, y llevó a sus hijas a librerías locales. Los tarjetahabientes de American Express recibieron un descuento de \$25 (dólares) estadounidenses por comprar en tiendas locales independientes durante el Small Business Saturday. La compañía reportó un incremento de aproximadamente 21 por ciento en las transacciones de 2011 y 2012 gracias a este programa.

Otros comerciantes importantes están haciendo lo mismo. Por medio de una campaña lanzada únicamente en internet, BMW dijo haber recibido una ganancia de \$110 millones por su serie-1. Más de tres millones de personas vieron una atractiva campaña de cinco videos y 20 mil proporcionaron su información de contacto. BMW también se dirigió a personas que escriben *blogs* de gran influencia y utilizó la retroalimentación de los social media para sus diseños y para hacer pronósticos de ventas.⁶

Incluso las empresas que comercian con otros negocios están emprendiendo acciones de marketing. Corning ha luchado para cambiar su reputación de vendedor de utensilios de cocina Pyrex —negocio que vendió hace más de una década— por su situación actual como fabricante de productos de vidrio y cerámica con diseños de alta ingeniería. Para ampliar la visión en Wall Street de ser una empresa con una gran cartera, Corning creó un video en YouTube denominado “A Day Made of Glass... Made Possible by Corning”. El video, excesivamente extenso pero bellamente montado, atrajo en tres semanas a más de un millón de espectadores. Gran parte de la conversación social que logró crear giraba en torno al vidrio, la dureza del producto y la esperanza en el futuro —exactamente lo que Corning quería.⁷

El programa Small Business Saturday de American Express tocó una fibra sensible de los consumidores, incluyendo a la celebridad de televisión Katie Couric.



Fuente: WireImage para American Express

Alcance del marketing

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

¿QUÉ ES 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 Google reconoció que la gente necesitaba acceder a la información de internet en forma más efectiva y eficiente, creó un poderoso motor de búsqueda para organizar y dar prioridad a las búsquedas. 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, el conjunto de instituciones y los procedimientos existentes para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.*⁸ Ajustarse a estos procesos de intercambio requiere una cantidad considerable de trabajo y habilidades. La *dirección de marketing* tiene lugar cuando al menos un participante del potencial intercambio piensa en los medios que serán necesarios para obtener las respuestas deseadas de las otras partes. Así, la **dirección de marketing** es el arte y la ciencia de elegir mercados meta 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 la 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 con 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.* La creación de valor entre los consumidores y con los negocios tanto como la importancia de la creación y del intercambio de valor se han vuelto temas importantes en el desarrollo del pensamiento de marketing moderno.⁹

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 solamente es la punta del iceberg del marketing. Peter Drucker, un destacado teórico de los negocios, lo explica de la siguiente manera:¹⁰

Es posible suponer que siempre será necesario vender. Pero el propósito del marketing es hacer que vender sea superfluo. El propósito del marketing es conocer y entender tan bien al cliente que el producto o servicio se ajuste a él y 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.

Cuando Nintendo diseñó el sistema de juegos Wii, cuando Apple lanzó su tableta de cómputo iPad y cuando Toyota introdujo al mercado su automóvil híbrido Prius, encontraron que sus pedidos se desbordaron debido a que habían diseñado el producto adecuado a partir de un cuidadoso trabajo de marketing acerca de los consumidores, la competencia y todos los factores externos que afectan los costos y la demanda.

¿QUÉ SE COMERCIALIZA?

Los especialistas en marketing comercializan 10 tipos principales de artículos: bienes, servicios, eventos, experiencias, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas. Demos un rápido vistazo a estas categorías.

BIENES Los bienes físicos constituyen el grueso de la producción de la mayoría de los países y de los 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, refrigeradores (frigoríficos 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 concentra en la producción de servicios. La economía de Estados Unidos produce actualmente una mezcla de alrededor de dos tercios de servicios por un tercio de productos.¹¹ 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, banqueros, abogados, ingenieros, médicos, programadores de software y consultores de negocios. Muchas ofertas de mercado combinan bienes y servicios, como en el caso de la comida rápida.

EVENTOS Los especialistas en marketing promueven eventos basados en el tiempo, como las principales ferias industriales, eventos artísticos y aniversarios de empresas. Eventos deportivos mundiales como los Juegos Olímpicos y la Copa Mundial de Fútbol se promueven de forma enérgica tanto hacia las empresas como hacia los aficionados.

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

La magnificencia de los Juegos Olímpicos, que aquí se observa en Sochi, Rusia, ayuda a su comercialización.



Fuente: © McClatchy-Tribune Information Services/Alamy

mansión embrujada. Las experiencias personalizadas incluyen una semana en un campamento de béisbol con figuras del deporte ya retiradas, un campamento de fantasía de *rock and roll* de cuatro días o una escalada al Monte Everest.

PERSONAS Los artistas, músicos, CEOs, médicos, abogados y financieros de alto nivel y otros profesionistas reciben ayuda de los especialistas en marketing.¹² Algunos deportistas y comediantes han hecho trabajos magistrales al autocomercializarse —Peyton Manning, mariscal de campo de la NFL; Oprah Winfrey, la veterana presentadora de programas de entrevistas; y los Rolling Stones, las leyendas del *rock and roll*—. 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, los estados, regiones y naciones enteras compiten para atraer turistas, residentes, fábricas y oficinas corporativas.¹³ Los especialistas en marketing de lugares incluyen a los especialistas en desarrollo económico, agentes de bienes raíces, bancos comerciales, asociaciones locales de negocios y agencias de publicidad y relaciones públicas. Las Vegas Convention & Visitors Authority ha tenido mucho éxito con su atractiva campaña publicitaria “What Happens Here, Stays Here”, donde se presenta a Las Vegas como un “área de juegos infantiles para adultos”.

PROPIEDADES Las propiedades son derechos de propiedad intangible ya sea para propiedades reales (bienes raíces) o 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 a institucionales.

ORGANIZACIONES Los museos, organizaciones de las artes escénicas, corporaciones y organizaciones sin fines de lucro usan el marketing para potenciar su imagen pública y competir por el público y sus recursos económicos. Algunas universidades han creado puestos de director de marketing para administrar con mayor eficacia la identidad y la imagen de su escuela con todo tipo de recursos, desde folletos de admisión y ubicaciones en Twitter hasta estrategias de marca.¹⁴

Oprah Winfrey ha construido una marca personal con un valor de miles de millones de dólares, la cual ha utilizado en muchas líneas de negocios.



Fuente: Chris Pizzello/Invision/AP

INFORMACIÓN La información es, en esencia, lo que los libros, las escuelas y universidades producen, comercializan y distribuyen por cierto precio a padres de familia, estudiantes y comunidades. Las empresas toman decisiones de negocios utilizando información proporcionada por organizaciones como Thomson Reuters: “Combinamos conocimientos industriales con tecnología innovadora para entregar información crítica a los individuos que toman las principales decisiones en los mercados financiero, legal, de impuestos y contabilidad, cuidado de la salud, ciencia y medios de comunicación, impulsados por la organización de noticias más confiable del mundo”.¹⁵

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 útiles para entregar alguna idea o un 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 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.

Los especialistas en marketing tienen habilidad para estimular la demanda de sus productos, pero esa es una visión limitada de lo que hacen ya que también buscan influir en el nivel, el momento 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 de 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 o las causas subyacentes del estado de la demanda y determinar un plan de acción para cambiarla 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 insumos (mercados de materia prima, de trabajo o de dinero), compran estos insumos 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

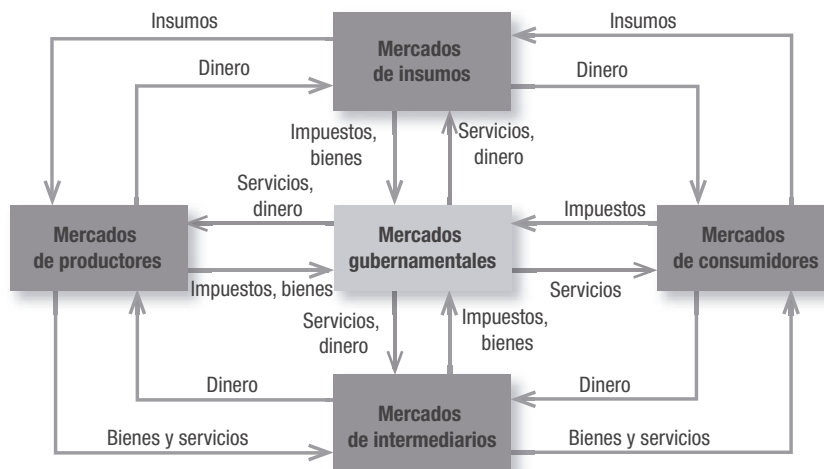


Fig. 1.1 |

Estructura de los flujos de intercambio en una economía moderna

Fig. 1.2 |
Sistema simple de marketing



comprar bienes de los mercados de insumos, de productores y de intermediarios y utiliza los bienes y servicios para proveer servicios públicos. La economía de cada país y la economía mundial consisten en grupos de mercados que interactúan vinculados mediante procesos de intercambio.

Los especialistas en marketing usan el término **mercado** para describir grupos de clientes. Hablan sobre los mercados necesarios (el mercado de la dieta), mercados de productos (el mercado de calzado), mercados demográficos (el mercado de la juventud “milenaria”) y mercados geográficos (el mercado chino), o mercados de votantes, de mano de obra o de donantes.

La figura 1.2 muestra la manera en que los vendedores y los compradores se conectan mediante cuatro flujos. Los vendedores mandan al mercado bienes, servicios y comunicaciones tales como anuncios y publicidad directa por correo; a cambio reciben dinero e información, 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 consumo. Las empresas que venden bienes y servicios de consumo masivo, como jugos, cosméticos, calzado deportivo y viajes en avión, establecen una fuerte imagen de marca mediante el desarrollo de un producto y un servicio superiores, asegurando su disponibilidad y respaldándolos 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. La publicidad y los sitios *web* pueden tener alguna influencia, pero la fuerza de ventas, el precio y la reputación de la empresa podrían tener mayor peso.

Mercados globales. En el mercado global, las empresas enfrentan diferencias culturales, legales, políticas y de idioma cuando deciden a qué países entrarán; cómo entrar a cada uno de ellos (como exportador, licenciataria, socio en una empresa conjunta, fabricante por contrato o como fabricante independiente); cómo adaptar las características del producto o servicio a cada país; cómo fijar los precios y cómo diseñar comunicaciones para las diferentes culturas.

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 dependencias del gobierno, necesitan fijar sus precios cuidadosamente. Muchas compras gubernamentales requieren licitaciones y los compradores a menudo se concentran en soluciones prácticas y favorecen la licitación más baja en ausencia de factores atenuantes.¹⁶

Los gobiernos son un mercado de clientes clave para muchas empresas.



Fuente: © Travel Pictures/Alamy

Conceptos fundamentales de marketing

Para entender la función de marketing, es necesario comprender el siguiente conjunto de conceptos fundamentales (vea la tabla 1.1).

NECESIDADES, DESEOS Y DEMANDAS

Las *necesidades* son requerimientos humanos básicos como aire, alimento, agua, vestido y refugio. Los humanos también tenemos una fuerte necesidad de diversión, 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 una pizza “deep dish” estilo Chicago y una cerveza artesanal. Una persona de Afganistán necesita alimento y podría desear arroz, cordero y zanahorias. La sociedad da forma a nuestros deseos.

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

Estas diferencias arrojan luz sobre la crítica frecuente de que los especialistas en marketing “hacen que las personas compren cosas que no quieren”. Los especialistas en marketing no crean las necesidades: las necesidades son preexistentes. Los especialistas en marketing podrían promover la idea de que un Mercedes Benz satisface 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 no pueden expresar. ¿Qué significa el que un cliente pida una “poderosa” podadora de césped o un hotel “tranquilo”? 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 automóvil 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).

El hecho de responder solamente a la necesidad expresada podría defraudar al consumidor.¹⁷ Los consumidores no sabían mucho sobre las tabletas digitales cuando éstas fueron lanzadas, pero Apple se esforzó 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 lo mismo, ya sea un cereal, un restaurante, una universidad o una película. Por lo tanto, los especialistas en marketing identifican distintos segmentos de compradores al detectar diferencias demográficas, psicográficas y conductuales entre éstos. Luego, pueden decidir cuál o cuáles segmentos ofrecen más oportunidades. Para cada uno de estos *mercados meta*, la empresa desarrolla una *oferta de mercado*, la cual *posicionará* en la mente de los compradores meta como algo

TABLA 1.1

Conceptos fundamentales de marketing

| |
|---|
| Necesidades, deseos y demandas |
| Mercados meta, posicionamiento y segmentación |
| Ofertas y marcas |
| Canales de marketing |
| Medios pagados, propios y devengados |
| Impresiones y compromiso |
| Valor y satisfacción |
| Cadena de suministro |
| Competencia |
| Entorno de marketing |

que les entregará un beneficio clave. Volvo desarrolla sus automóviles para aquellos compradores para los cuales la seguridad es una de las preocupaciones principales, posicionando sus vehículos como los más seguros que un cliente puede comprar. Porsche se dirige a los compradores que buscan placer y emociones al conducir y desean impresionar con su automóvil.

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 proveniente de una fuente conocida. El nombre de una marca como Apple lleva consigo muchas asociaciones que componen su imagen en la mente de las personas: creativa, innovadora, fácil de usar, divertida, agradable, iPod, iPhone e iPad, por nombrar sólo algunas. Todas las empresas se esfuerzan por crear una imagen de marca con la mayor cantidad posible de asociaciones fuertes, favorables y únicas.

CANALES DE MARKETING

Para llegar a un mercado meta, el especialista en marketing usa tres tipos de canales de marketing. Los *canales de comunicación* entregan y reciben mensajes de los compradores meta e incluyen periódicos, revistas, radio, televisión, correo, teléfono, teléfono inteligente, vallas publicitarias, carteles, folletos, CD, cintas de audio e internet. Más allá de estos canales, las empresas se comunican mediante la apariencia de sus tiendas minoristas, sitios web y otros medios, además de usar canales de diálogo como el correo electrónico, los blogs, mensajes de texto, desde direcciones URL hasta conocidos canales de monólogo como los anuncios.

Los *canales de distribución* sirven para mostrar, vender o entregar el producto físico o el 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, detallistas 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. Ciertamente, los especialistas en marketing enfrentan un reto de diseño al seleccionar la mejor mezcla de canales de comunicación, distribución y servicio para sus ofertas.

MEDIOS PAGADOS, PROPIOS Y DEVENGADOS

El surgimiento de los medios digitales ofrece a los especialistas en marketing un conjunto de formas novedosas para interactuar con los clientes y consumidores. Las opciones de comunicación se pueden agrupar en tres categorías.¹⁸ Los *medios pagados* incluyen la televisión, revistas y publicidad gráfica, inserciones pagadas y patrocinios, gracias a los cuales los expertos en marketing son capaces de mostrar su anuncio o marca a cambio de una tarifa. Los *medios propios* son canales de comunicación propiedad de los expertos en marketing, como los folletos de una marca o empresa, un sitio web, blogs, páginas de Facebook o cuenta de Twitter. Los *medios devengados* son transmisiones en las que los consumidores, la prensa u otros individuos externos comunican algo de manera voluntaria acerca de la marca por medio de comunicación de boca en boca, llamadas telefónicas o métodos de marketing viral. Gracias al surgimiento de los medios devengados, empresas como Chipotle han podido reducir sus gastos en los medios pagados.¹⁹

CHIPOTLE Una de las cadenas de restaurantes que han crecido con mayor rapidez durante la última década, está comprometida a entregar alimentos frescos. La empresa apoya granjas familiares y adquiere ingredientes sustentables de agricultores locales que muestran una conducta responsable hacia los animales y el ambiente. La cadena tiene más de 1600 tiendas y cuenta con más de 1.7 millones de aficionados en las redes sociales (aun cuando casi no gasta recursos en los medios pagados tradicionales). En vez de eso, Chipotle atrae clientes desde Facebook, Twitter y otros social media utilizando su popular estrategia digital “Food With Integrity”, la cual se enfoca en lo que Chipotle vende y de dónde proviene. Como señala el director de marketing Mark Crumpacker: “Por lo general, el marketing de la comida rápida es un juego en el que se trata de oscurecer la verdad. Mientras más sepan las personas acerca de la mayoría de las empresas de comida rápida, es menos probable que quieran convertirse en clientes”. Vídeos de YouTube donde participa la leyenda de la música *country* Willie Nelson y la cantante de *indie rock* Karen O, del grupo Yeah Yeah Yeahs, expresan musicalmente la postura de Chipotle en contra de los alimentos procesados y de la industrialización de las granjas familiares.

EXPOSICIONES Y COMPROMISO

Los expertos en marketing ahora consideran tres “pantallas” o medios para llegar a los consumidores: televisión, internet y dispositivos móviles. De manera sorprendente, el surgimiento de los medios digitales no redujo inicialmente la audiencia televisiva, en parte debido a que (según reveló un estudio de Nielsen) tres de cada cinco consumidores utilizan dos pantallas al mismo tiempo.²⁰



Chipotle logró éxito en el mercado con un escaso uso de los medios pagados al enfocarse en los social media para contar su historia sobre "Food With Integrity".

Las *exposiciones*, las cuales ocurren cuando los consumidores reciben una comunicación, son medidas útiles para conocer el alcance y la extensión de una comunicación y también se pueden comparar con todos los tipos de comunicación. La desventaja es que las exposiciones no brindan información sobre los resultados de recibir la comunicación.

El *compromiso* es el grado de atención y participación activa de un cliente en una comunicación; refleja una respuesta mucho más activa que una simple exposición y es más probable que ofrezca valor a la empresa. Algunas medidas de compromiso en línea son los "me gusta" de Facebook, los mensajes de Twitter, los comentarios en un blog o sitio web y los videos u otros contenidos compartidos. El compromiso puede extenderse a experiencias personales que aumentan o transforman los productos y servicios de una empresa.

VALOR Y SATISFACCIÓN

El comprador elige las ofertas que de acuerdo con su percepción le entregan mayor *valor*, esto es, 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 (csp), llamada la triada de valor del cliente. Las percepciones de valor aumentan con la calidad y el servicio pero disminuyen con el precio.

Es posible pensar en el marketing como la identificación, creación, comunicación, entrega y vigilancia del valor del cliente. La *satisfacción* refleja el juicio que una persona formula acerca 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 regocijado.

CADENA DE SUMINISTRO

La cadena de suministro 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. Como se observa en la figura 1.3, la cadena de suministro del café podría iniciar con los agricultores etíopes que plantan, cuidan y recolectan los granos de café y venden su cosecha. Si venden a través de una cooperativa de Comercio Justo, el café es lavado, secado y empaquetado para enviarlo mediante una Organización de Comercio Alternativo (ATO, por sus siglas en inglés) que paga un mínimo de \$1.26 por libra. La ATO transporta el café a los países desarrollados, donde lo puede vender directamente o por medio de canales detallistas. Cada empresa de la cadena capta 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 en forma ascendente o descendente, su objetivo es captar un porcentaje mayor del valor de la cadena de suministro.

Los problemas que se presentan en la cadena de suministro pueden ser perjudiciales o incluso fatales para un negocio. Cuando Johnson & Johnson enfrentó problemas de manufactura con su unidad de productos de consumo (la cual fabrica Tylenol y otros artículos), contrató a un alto ejecutivo de Bayer AG conocido por sus habilidades para resolver problemas con los consumidores y la cadena de suministro.²¹

| Fig. 1.3 |

Cadena de suministro del café



COMPETENCIA

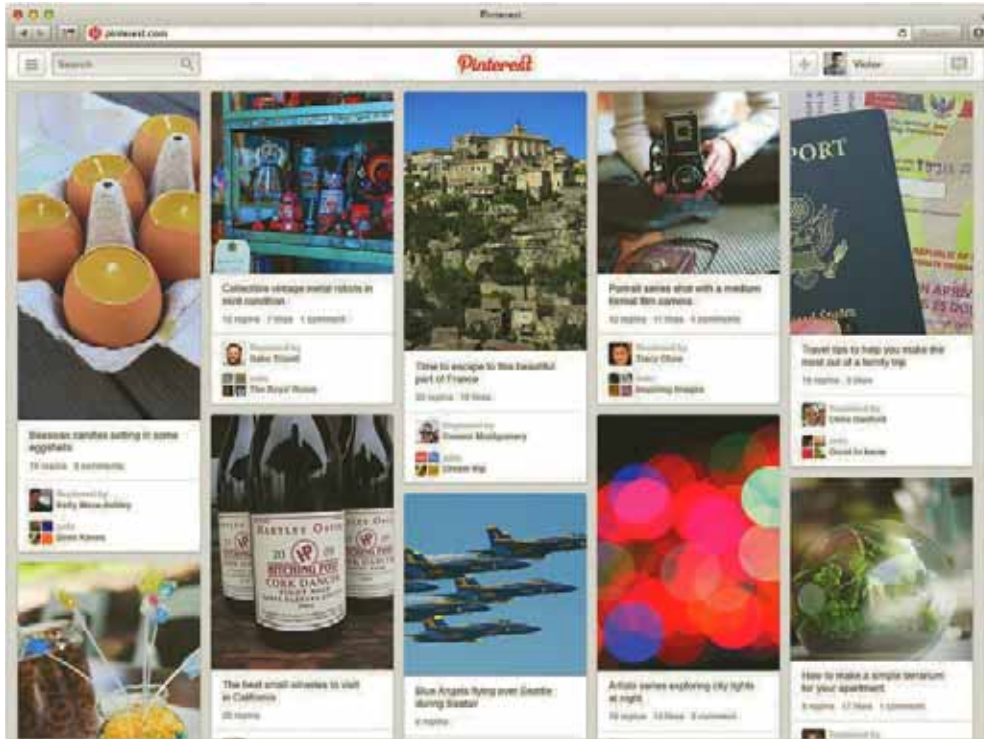
La competencia incluye todas las ofertas rivales, reales y potenciales, así como los sustitutos que un comprador pudiera considerar adquirir. Un fabricante de automóviles puede comprar acero a U.S. Steel en Estados Unidos, a una empresa localizada en Japón o en Corea, a una microacería como Nucor a un costo más bajo, 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 resulta más probable que U.S. Steel se vea más afectada por productos sustitutos que por otras empresas de acero integrado y definiría en forma muy limitada a su competencia si no reconociera este hecho.

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. Estos actores son la empresa, los proveedores, los distribuidores, los concesionarios y los clientes meta. En el grupo de proveedores se encuentran quienes aportan los materiales y servicios, como agencias de investigación de mercados, agencias de publicidad, bancos y aseguradoras, empresas de transporte y de telecomunicaciones. Los distribuidores y concesionarios incluyen agentes, intermediarios, representantes de los fabricantes y otros interesados que facilitan la identificación y venta a los clientes.

El entorno general se compone de seis elementos: entornos demográfico, económico, sociocultural, natural, tecnológico y político-legal. Los especialistas en marketing deben poner mucha atención a las tendencias y desarrollos en estos entornos y ajustar sus estrategias de marketing como sea necesario. Estos especialistas deben poner una gran atención a las tendencias y desarrollos de tales elementos y ajustar sus estrategias de marketing según se requiera. Constantemente surgen nuevas oportunidades que esperan ser atendidas por las astutas e ingenuas estrategias de marketing. Considere a Pinterest.²²

PINTEREST Pinterest, uno de los sitios de social media con el crecimiento más grande de la historia (durante enero de 2012 tuvo más de 10 millones de visitantes estadounidenses exclusivos y duplicó esa cifra sólo cuatro meses después), es una herramienta empleada para almacenar información visual que permite a los usuarios reunir y compartir imágenes de proyectos o productos en álbumes digitales o "pinboards". Resulta especialmente popular entre las mujeres para planear bodas, guardar recetas y diseñar actualizaciones de cocina. Pinterest ha producido más tránsito hacia sitios web en un mes que Twitter, Google+, LinkedIn y YouTube juntas. Una parte de su atractivo es su red única de imágenes que puede personalizarse. La clave de Pinterest es que los usuarios a menudo tienen en mente realizar compras. Un estudio reveló que casi 70 por ciento de los compradores en línea que encuentran un producto por medio de Pinterest lo adquieren, en comparación con Facebook que registra 40 por ciento. Marcas que van desde Dell y Mercedes-Benz hasta Peanut Butter & Co., y Zombie SAK están integrando el sitio a sus estrategias de social media. No obstante, Pinterest aún está explorando la mejor forma de explotar su negocio.



Pinterest aprovecha el deseo de los consumidores por coleccionar y compartir en línea imágenes con importancia personal.

Nuevas realidades del marketing

El mercado es drásticamente distinto de lo que era hace apenas 10 años, ya que han surgido nuevas conductas, oportunidades y desafíos de marketing. Este libro se enfoca en tres fuerzas transformadoras: la tecnología, la globalización y la responsabilidad social.

TECNOLOGÍA

El ritmo del cambio y la escala de los logros tecnológicos pueden ser asombrosos. El número de teléfonos móviles localizados en India rebasó recientemente los quinientos millones, Facebook tuvo más de mil millones de usuarios mensuales y más de la mitad de los residentes urbanos africanos pudieron acceder a internet mensualmente.²³

Boston Consulting Group considera que, con el rápido crecimiento del comercio electrónico, del internet móvil y de la penetración de internet en los mercados emergentes, los especialistas en marketing deberían mejorar sus “estados de cuenta digitales”.²⁴ Actualmente, consumidores y especialistas en marketing disponen de cantidades masivas de información y datos acerca de casi cualquier cosa. De hecho, el especialista en investigación de tecnología Gartner pronostica que, para 2017, los directores de marketing dedicarán más tiempo a la tecnología de información (TI) que los propios directores de información. El director de marketing y el director de información de Aetna han colaborado de manera exitosa durante años lanzando nuevos productos y servicios como iTriage, una popular aplicación de salud para iPhone. Con iTriage, los usuarios pueden investigar acerca de enfermedades, localizar médicos cercanos y obtener información sobre medicamentos de prescripción.²⁵

Procter & Gamble (P&G) está decidido a ir a la vanguardia de las tendencias tecnológicas.²⁶

P&G Procter & Gamble utiliza las herramientas de internet más actualizadas en los 80 países donde vende sus productos: redes de alta velocidad ubicuas, visualización de datos y análisis de flujos múltiples de información de alta velocidad. En 40 lugares de todo el mundo, un dominio de negocios masivo puede presentar en tiempo real la participación de mercados, las utilidades y los precios por país, región, marca y producto. El detergente para ropa Tide cuenta con un “escritorio de noticias” que vigila las charlas en los social media y participa cuando se requiere. Cuando se utilizó Tide para limpiar un sucio derrame de combustible en una carrera de NASCAR, durante las siguientes 72 horas la marca publicó anuncios en los social media con imágenes reales. P&G estudia una amplia gama de aplicaciones tecnológicas. Un estudio piloto reveló que los vendedores de campo aumentaron las utilidades en 1.5 por ciento solamente por utilizar iPads para mostrar a los clientes las diferentes distribuciones de piso.

Cuando se utilizó Tide para limpiar un derrame de combustible ocurrido durante una carrera de NASCAR, P&G rápidamente difundió el rumor en los social media.



Fuente: Getty Images para NASCAR

El antiguo adagio “la información da poder” ha dado paso a la idea de que “compartir la información da poder”.²⁷ La comunidad en línea del gigante del software SAP tiene más de dos millones de clientes, socios y otros miembros. Una vez al año la empresa elige a 100 de ellos para que propongan ideas para el desarrollo de productos.²⁸

Al otro extremo del espectro del tamaño, la peluquería The Gent’s Place de San Francisco ha conseguido cinco mil clientes al publicar anuncios en Facebook ofreciendo un corte, champú y un tratamiento con toalla caliente a los nuevos clientes a cambio de su nombre, número telefónico, dirección de correo electrónico y red social preferida. El costo promedio de marketing para cada cliente es de \$10.13, cantidad que se recupera rápidamente gracias a las compras repetidas.²⁹

Incluso las actividades tradicionales de marketing se ven profundamente afectadas por la tecnología. Para aumentar la eficacia de su fuerza de ventas, el fabricante de fármacos Roche decidió entregar iPad a todo su equipo de ventas. Aunque la empresa contaba con un sofisticado sistema de software para administrar las relaciones con los clientes desde antes, seguía dependiendo de que los representantes de ventas ingresaran los datos de manera precisa y oportuna, lo que por desgracia no ocurría siempre. Sin embargo, con los iPad los equipos de ventas pueden ingresar datos en tiempo real, mejorando así la calidad de la información ingresada y liberando tiempo para realizar otras tareas.³⁰

GLOBALIZACIÓN

El mundo se ha vuelto un lugar más pequeño. Las nuevas tecnologías de comunicación, transporte y envío permiten que las personas conozcan el resto del mundo, viajen, compren y vendan en cualquier parte con mayor facilidad. Para 2025, el consumo anual en los mercados emergentes será de \$30 billones y contribuirá en más del 70 por ciento al crecimiento del PIB global.³¹ Se pronostica que en 2050 un asombroso 56 por ciento del consumo de los servicios financieros globales provendrá de los mercados emergentes, comparado con el 18 por ciento de 2010.

Las tendencias demográficas favorecen el desarrollo de mercados como India, Pakistán y Egipto, los cuales tienen poblaciones con una edad promedio por debajo de los 25 años. En términos del crecimiento de la clase media, definido como una ganancia mayor de \$3000 anuales, Filipinas, China y Perú son los tres países que están creciendo con mayor rapidez.³²

Debido a la globalización, los países son cada vez más multiculturales. En Estados Unidos, las minorías tienen un poder económico mucho mayor y su poder de compra crece con mayor rapidez que el de la población general. Según el informe sobre las compras de grupos minoritarios del Terry College of Business de la University of Georgia, se espera que el poder de compra combinado de las minorías raciales estadounidenses (afroestadounidenses, asiáticos y estadounidenses nativos) aumente de \$1.6 billones en 2010 a \$2.1 billones en 2015, lo que representará el 15 por ciento del total de ese país. El poder de compra de los hispanos estadounidenses pasará de \$1 billón en 2010 a \$1.5 billones en 2015, casi el 11 por ciento del total del país. Una encuesta reveló que 87 por ciento de las empresas planeaban incrementar o mantener los presupuestos para los medios de comunicación multiculturales.³³

La globalización modifica el desarrollo y la innovación de productos a medida que las empresas toman ideas y conocimientos de un país y los aplican en otro. Después de años de tener poco éxito con sus aparatos de ultrasonido de lujo en el mercado chino, General Electric desarrolló exitosamente una versión portátil, a un costo muy bajo, que respondía a las necesidades del mercado particulares de ese país. Posteriormente, empezó a vender en forma satisfactoria el producto en los países desarrollados para su uso en ambulancias y salas de operaciones, donde los modelos existentes resultaban demasiado grandes.³⁴

RESPONSABILIDAD SOCIAL

La pobreza, la contaminación, la escasez de agua, el cambio climático, las guerras y la concentración de la riqueza demandan nuestra atención. El sector privado está asumiendo cierta responsabilidad para mejorar las condiciones de vida y empresas de todo el mundo han asignado mayor importancia al papel de la responsabilidad social corporativa.

Fuente: Photographer: Morad Bouchakour. Cortesía de General Electric Company.



Productos introducidos en los mercados en desarrollo, como el aparato de ultrasonido portátil de General Electric, también están teniendo éxito en los mercados desarrollados.

Debido a que los efectos del marketing se extienden a toda la sociedad, los expertos en marketing deben considerar los contextos ético, ambiental, legal y social de sus actividades.³⁵ En la sección “Apuntes de marketing: La llegada del Marketing 3.0” se describe la manera en que las compañías necesitan cambiar para considerar tales contextos.

Por lo tanto, el objetivo de la organización consiste en determinar las necesidades, los deseos e intereses de mercados meta y satisfacerlos de manera más efectiva y eficiente que los competidores, preservando o incrementando el bienestar de los consumidores y de la sociedad a largo plazo.

Apuntes de marketing

La llegada del Marketing 3.0

Philip Kotler, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan consideran que, en la actualidad, los clientes desean que los especialistas en marketing los traten como seres humanos íntegros y que reconozcan que sus necesidades van más allá del consumismo. Por consiguiente, el marketing exitoso se distingue por su elemento humano o emocional. Según estos autores, una tercera ola de pensamiento, impulsada por los valores y denominada “Marketing 3.0”, nos ha conducido más allá de los modelos del pasado centrados en el producto y el consumidor. Sus tres tendencias centrales son una mayor participación de los consumidores y el marketing de colaboración, la globalización y el surgimiento de una sociedad creativa.

- Vivimos con un desarrollo tecnológico sostenido: internet de bajo costo, teléfonos móviles y computadoras baratas, servicios y sistemas de código abierto. Los social media expresivos y de colaboración, como Facebook y Wikipedia, han cambiado la manera en que los expertos en marketing operan e interactúan con los consumidores.

- Las marcas con relevancia cultural pueden tener efectos de gran trascendencia. Por ejemplo, es posible que una marca cultural se posicione como alternativa nacional o local ante una marca global que tenga estándares ambientales inadecuados.
- Las personas creativas son, cada vez más, el eje central de las economías desarrolladas. En la actualidad, el marketing ayuda a que las empresas aprovechen la creatividad y la espiritualidad al inculcar valores de marketing en la cultura, la visión y la misión corporativas.

Los autores mencionados creen que el futuro del marketing será horizontal: de un consumidor a otro. Piensan que la reciente crisis económica no fomentó la confianza en el mercado y que los clientes buscan cada vez más a otros clientes para obtener información y consejos dignos de crédito al seleccionar productos.

Fuentes: Philip Kotler, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan, *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit* (Hoboken, NJ: Wiley, 2010); Michael Krauss, “Evolution of an Academic: Kotler on Marketing 3.0”, *Marketing News*, 30 de enero de 2011; Vivek Kaul, “Beyond Advertising: Philip Kotler Remains One of the Most Influential Marketing Thinkers”, *The Economic Times*, 29 de febrero de 2012. Para revisar más ideas relacionadas e interesantes, vea también Jim Stengel, *Grow: How Ideals Power Growth and Profit at the World’s Greatest Companies* (Nueva York: Crown, 2011).

Conforme los bienes se convierten cada vez más en productos de consumo y los consumidores adquieren mayor conciencia social, algunas empresas —incluyendo a The Body Shop, Timberland y Patagonia— incorporan la responsabilidad social para distinguirse de los competidores, aumentar la preferencia de los clientes y lograr ventas y utilidades superiores.³⁶

Un mercado con un cambio drástico

Esas tres fuerzas —tecnología, globalización y responsabilidad social— han cambiado drásticamente el mercado, llevando a consumidores y compañías a desarrollar nuevas capacidades. El mercado también está siendo transformado por cambios en la estructura de canales y mayor competencia.

NUEVAS CAPACIDADES DE LOS CONSUMIDORES

Los social media constituyen un fenómeno explosivo en todo el mundo. En Alemania, el porcentaje de consumidores mayores de 65 años que tienen acceso a internet aumentó del 24 por ciento al 33 por ciento de 2011 a 2012, y la mayoría utiliza servicios de social media. El número de alemanes que navega en internet de manera inalámbrica aumentó a 29 millones en 2012 y se espera que alcance los 60 millones en 2016. En 2012, más del 10 por ciento de los alemanes utilizaban tabletas para navegar en internet. Casi dos terceras partes de las empresas alemanas encuestadas en 2012 reportaron obtener utilidades por sus actividades en los social media (Facebook, Twitter, salas de noticias en los social media, comunidades de retroalimentación de clientes).³⁷

Sin embargo, el *empowerment* no se limita a la tecnología. Los consumidores están dispuestos a cambiar de marca si consideran que no reciben un buen trato o si no les gusta lo que ven, tal como descubrió Progressive Insurance.³⁸

PROGRESSIVE INSURANCE Kate Fisher, cliente de Progressive, fue asesinada por un conductor que carecía de un seguro de cobertura amplia y que se pasó la luz roja. La familia de Kate pensó que debían demandar al conductor por negligencia para que Progressive pagara la suma que el conductor no podía cubrir. Matt Fisher, hermano de Kate, se puso furioso cuando vio la participación activa de Progressive en la defensa legal del conductor negligente. Los medios vieron su publicación en Tumblr, la cual decía: “Mi hermana pagó a Progressive Insurance para que defendiera a su asesino en los tribunales”, e hicieron pública la ofensa en las páginas de Facebook y Twitter de Progressive. Más de 1000 clientes informaron que abandonarían a la aseguradora y muchos más aseguraron que nunca harían negocios con esa empresa. Aunque Progressive consideraba que tenía razones de negocios válidas para justificar sus acciones, a los críticos les enfurecieron sus respuestas inadecuadas como, por ejemplo: “Investigamos a fondo este reclamo y los antecedentes relevantes y consideramos que lo manejamos de manera adecuada, es decir, de acuerdo con nuestras obligaciones contractuales”. Se dice que, después de unos días tumultuosos, Progressive acordó con los Fisher un pago por decenas de miles de dólares mayor a los \$76 000 que ya había ofrecido.

Debido al incremento de la información, la comunicación y la movilidad, los clientes son capaces de tomar mejores decisiones y compartir sus preferencias y opiniones con otras personas en todo el mundo. En la tabla 1.2 se muestra un resumen de algunas de las nuevas capacidades de los consumidores que se describen a continuación.

- **Los consumidores pueden utilizar internet como un poderoso auxiliar para comprar y obtener información.** Desde el hogar, la oficina y un teléfono móvil, los consumidores pueden comparar precios y características de productos,

TABLA 1.2

Nuevas capacidades de los consumidores

Pueden utilizar internet como un poderoso auxiliar para comprar y obtener información.

Pueden buscar, comunicarse y hacer compras mientras están en movimiento.

Pueden compartir opiniones y expresar su lealtad en los social media.

Pueden interactuar de manera activa con las empresas.

Pueden rechazar el marketing que consideren inapropiado.

consultar reseñas de usuarios y hacer pedidos en línea desde cualquier parte del mundo, las 24 horas del día, siete días a la semana, superando ofertas locales limitadas y obteniendo ahorros significativos en el precio. Además, visitan “salas de exhibición” para comparar productos en las tiendas, pero hacen sus compras en línea.³⁹ Dado que los consumidores y otros participantes realmente pueden obtener prácticamente cualquier tipo de información sobre las organizaciones, las empresas saben que la transparencia respecto a lo que hacen y dicen es de suma importancia.

- **Los consumidores pueden hacer búsquedas, comunicarse y comprar mientras están en movimiento.** Las personas utilizan cada vez más los teléfonos inteligentes y las tabletas digitales en su vida cotidiana. Un estudio reveló que la mayoría de los propietarios europeos de teléfonos inteligentes utilizan sus dispositivos para investigar sobre productos y hacer compras.⁴⁰ Existe un teléfono celular por cada dos habitantes en el planeta (y cada día se producen 10 veces más teléfonos celulares en el mundo que los bebés que nacen). Las telecomunicaciones son una de las industrias más redituables del mundo, junto con el turismo, la milicia, los alimentos y los automóviles.⁴¹
- **Los consumidores pueden compartir opiniones y expresar su lealtad en los social media.** Las conexiones personales y el contenido generado por los usuarios abundan en los social media como Facebook, Flickr, Wikipedia y YouTube. Sitios como Dogster, para los amantes de los perros, TripAdvisor, para los viajeros, y Moterus para los ciclistas, reúnen a los consumidores que tienen intereses comunes. En CarSpace.com, los aficionados a los automóviles hablan sobre rines cromados, el último modelo de BMW y dónde encontrar a un buen mecánico en la localidad.
- **Los consumidores pueden interactuar de manera activa con las empresas.** Los consumidores consideran a sus empresas favoritas como tiendas de donde pueden obtener las ofertas que desean. Al suscribirse o salir de las listas, pueden recibir comunicaciones de marketing y relacionadas con ventas, descuentos, cupones y otros tratos especiales. Con los teléfonos inteligentes, escanean códigos de barras y códigos de respuesta rápida (QR, por sus siglas en inglés) para tener acceso al sitio web de una marca y a otro tipo de información.⁴²
- **Los consumidores pueden rechazar el marketing que consideren inapropiado.** Es probable que en la actualidad algunos clientes vean menos diferencias entre los productos y sean menos leales a las marcas. Quizás otros se vuelvan más sensibles al precio y a la calidad en su búsqueda de valor. Casi dos terceras partes de los consumidores considerados en una encuesta reportaron que les disgustaba la publicidad.⁴³ Por esta y otras razones, los consumidores son menos tolerantes al marketing no deseado y pueden descartar mensajes en línea, saltarse los comerciales con sus videograboras digitales y evitar anuncios de marketing llegados por correo o por teléfono.

NUEVAS CAPACIDADES DE LAS EMPRESAS

Al mismo tiempo, la globalización, la responsabilidad social y la tecnología también han generado un nuevo conjunto de capacidades para las empresas (vea la tabla 1.3)

- **Las empresas pueden usar internet como un poderoso canal de información y ventas, incluyendo productos individualizados.** Un sitio de internet puede registrar productos y servicios, su historia, filosofía de negocios, oportunidades de empleo y otra información de interés para los consumidores de todo el mundo. Los especialistas en marketing de Solo Cup saben que el hecho de vincular sus tiendas con su sitio web y su página de Facebook facilita a los consumidores la compra de vasos y platos de papel Solo mientras entablan una conversación con la marca en línea.⁴⁴ Gracias a los avances en la fabricación personalizada, la tecnología de las computadoras y el software para el marketing de base de datos, las empresas permiten cada vez más que sus clientes adquieran dulces M&M con sus nombres escritos en ellos, cajas de Wheaties y latas de bebidas gaseosas Jones con su fotografía, así como botellas de catsup Heinz con mensajes personalizados.⁴⁵

TABLA 1.3

Nuevas capacidades de las empresas

Pueden usar internet como un poderoso canal para hacer ventas y obtener información, incluyendo productos individualizados.

Pueden recopilar mejor y más rica información sobre mercados, clientes reales, clientes potenciales y competidores.

Pueden dirigirse a los clientes de manera rápida y eficiente a través de los social media y del marketing móvil para enviar anuncios, cupones e información personalizada.

Pueden mejorar los procesos de adquisición, reclutamiento, capacitación y comunicaciones internas y externas.

Pueden aumentar la eficiencia en sus costos.

En la actualidad, los consumidores pueden personalizar muchos productos diferentes, como los dulces M&M.



- **Las empresas pueden recopilar mejor y más rica información sobre mercados, clientes reales, clientes potenciales y competidores.** Los especialistas en marketing pueden llevar a cabo investigaciones frescas de marketing usando internet para organizar *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 apoya a 69 millones de compradores en más de 7300 tiendas. El 82 por ciento de las ventas de mostrador de CVS (no relacionadas con productos farmacéuticos) se realizan a través del programa ExtraCare.⁴⁶
- **Las empresas pueden dirigirse a los consumidores con mayor rapidez y eficiencia a través de los social media y el marketing móvil para enviar anuncios, cupones e información personalizada.** La tecnología GPS permite determinar con exactitud la ubicación de los consumidores, permitiendo a los especialistas en marketing enviarles mensajes cuando están en un centro comercial, con recordatorios de artículos incluidos en su lista de deseos y cupones que solamente tienen validez ese día. La publicidad basada en la ubicación es atractiva ya que llega a los consumidores cerca del punto de venta. Los social media y la comunicación de boca en boca también son poderosas. Durante más de dos años, Dell obtuvo ingresos superiores a los \$2 millones a partir de cupones que proveyó por medio de Twitter y de \$1 millón por la gente que comenzó en Twitter y terminó comprando una computadora nueva en la página web de la empresa. Hacia mediados de 2012, la cuenta de Twitter @DellOutlet tenía más de 1.6 millones de seguidores.⁴⁷ BzzAgent, la agencia de marketing de boca en boca, reclutó 600 mil consumidores que voluntariamente se unieron a los programas promocionales de productos y servicios sobre los que, en su opinión, vale la pena hablar.
- **Las empresas pueden mejorar sus adquisiciones, reclutamiento, capacitación y comunicaciones internas y externas.** Las empresas pueden reclutar nuevos empleados en línea y muchas tienen productos de capacitación en internet para sus empleados, distribuidores y agentes. El uso de blogs ha disminuido a medida que las empresas adoptan los social media. “Queremos estar donde están los consumidores”, comentó Bank of America después de cancelar su blog para favorecer a Facebook y Twitter.⁴⁸ Farmers Insurance utiliza un software especializado para que sus 15 mil agentes a nivel nacional mantengan sus propias páginas de Facebook.⁴⁹ Los empleados pueden hacerse preguntas unos a otros, buscar consejos e intercambiar información mediante las *intranet* y bases de datos. En la búsqueda de un portal único en línea para sus empleados que trascendiera las unidades de negocios, General Motors (GM) lanzó en 2006 una plataforma llamada mySocrates que contiene anuncios, noticias, vínculos e información histórica. GM calcula que, a la fecha, los ahorros en costos derivados del portal son de \$17.4 millones.⁵⁰ Salesforce.com, de IBM, y otras empresas nuevas han lanzado productos híbridos populares similares a Twitter y Facebook y diseñados especialmente para los empleados de negocios.⁵¹
- **Las empresas pueden aumentar la eficiencia en sus costos.** 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 sus operaciones para obtener ahorros sustanciales en costos y, al mismo tiempo, mejorar la precisión y calidad del servicio. En especial, los negocios pequeños pueden sacar provecho del poder de internet. Los médicos que tienen un consultorio pueden utilizar servicios similares a Facebook, como Doximity, para conectarse con otros médicos y especialistas que puedan referirles pacientes.⁵²

CANALES CAMBIANTES

Una de las razones por las que los consumidores tienen más opciones es que los canales de distribución han cambiado como resultado de la transformación de las ventas al detalle y la desintermediación.

- **Transformación de las ventas al detalle.** Los detallistas que mantienen tiendas físicas se enfrentan a la competencia de las ventas por catálogo; las empresas de correo directo; los anuncios en diarios, revistas y televisión dirigidos a los consumidores; las ventas por televisión en el hogar y el comercio electrónico. Los empresarios detallistas han respondido incluyendo actividades entretenidas en sus tiendas, con barras de café, demostraciones y actuaciones, vendiendo una “experiencia” en vez de un surtido de productos.
- **Desintermediación.** Las primeras tiendas basadas en internet, como Amazon.com, E*TRADE y otras, crearon con éxito la *desintermediación* en la entrega de los productos y servicios al intervenir en el flujo tradicional de los bienes. Las empresas tradicionales respondieron con la *reintermediación* y se convirtieron en vendedores al detalle “tradicionales y en línea” añadiendo servicios por internet a sus ofertas. Algunas de ellas, con grandes recursos y nombres de marca bien establecidos, se volvieron competidores más fuertes que las empresas que sólo hacen ventas en línea.

MAYOR COMPETENCIA

Aunque la globalización ha provocado una gran competencia entre marcas nacionales y extranjeras, el surgimiento de las marcas propias y de las megamarcas, así como la tendencia a la desregulación y a la privatización, también han incrementado la competencia.

- **Marcas propias.** Los fabricantes de marcas también se han visto afectados por detallistas poderosos que venden sus propias marcas, las cuales son cada vez más difíciles de distinguir de cualquier otro tipo de marca.
- **Mega-marcas.** Muchas marcas fuertes se han convertido en mega-marcas y se han extendido a categorías de productos relacionadas, incluyendo nuevas oportunidades en la intersección de dos o más industrias. Las computadoras, las telecomunicaciones y los dispositivos electrónicos están convergiendo, y Apple y Samsung producen gran cantidad de dispositivos de vanguardia que van desde reproductores mp3 y televisores LCD hasta teléfonos inteligentes llenos de funciones.
- **Desregulación.** Muchos países cuentan con industrias sin regulación para crear mayor competencia y oportunidades de crecimiento. En Estados Unidos, las leyes que restringen los servicios financieros, las telecomunicaciones y los servicios eléctricos se han relajado con la finalidad de aumentar la competencia.
- **Privatización.** Muchos países han privatizado la propiedad y administración de empresas públicas para aumentar su eficiencia. Gran parte de la industria de telecomunicaciones de varios países, como Australia, Francia, Alemania, Italia, Turquía y Japón, ha sido privatizada.⁵³

El marketing en la práctica

Debido a las nuevas realidades del marketing, las organizaciones están desafiando a sus especialistas en marketing para que encuentren el mejor equilibrio entre lo viejo y lo nuevo y ofrezcan evidencias de éxito. La sección “Apuntes de marketing: Reinventando el marketing en Coca-Cola” describe algunas de las muchas formas en que esta importante organización de marketing ha cambiado.

EQUILIBRIO DE MARKETING

Las empresas deben ir siempre hacia adelante, innovando productos y servicios, manteniendo contacto con las necesidades de los clientes y buscando nuevas ventajas más que depender de fortalezas anteriores. Hindustan Unilever de India pide a todo su personal —no sólo a los especialistas en marketing— que obtenga una “licencia de consumidor” para trabajar con sus marcas, lo que les exige pasar 50 horas atendiendo personalmente a los compradores. Como señaló un alto ejecutivo: “Nuestros consumidores avanzan más rápido que los especialistas en marketing; ya sea en términos de cambios rurales o urbanos, o en la forma en que consumen los medios de comunicación y el entretenimiento”.⁵⁴

Avanzar implica especialmente la incorporación de internet en los planes de marketing. Los especialistas en marketing deben tratar de equilibrar el aumento en gastos en publicidad, social media, correo electrónico y mensajes de texto 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. Lo ideal es conservar las prácticas ganadoras del pasado mientras se agregan métodos frescos que reflejen las nuevas realidades del marketing.⁵⁵



Coca-Cola refuerza su mensaje de felicidad con las máquinas expendedoras promocionales especiales “Abrázame”, las cuales ofrecen productos gratuitos.

Apuntes de marketing

Reinventando el marketing en Coca-Cola

Coca-Cola está cambiando fundamentalmente la forma de sus actividades de marketing, ante todo, al añadir un fuerte componente digital a sus herramientas de marketing tradicionales. El nuevo modelo se basa en llevar a los consumidores de *exposiciones de marca* a *expresiones a conversaciones a transacciones*.

Coca-Cola define las expresiones de los consumidores como cualquier nivel de compromiso con el contenido de la marca: un comentario, un “me gusta” o una publicación en Facebook, un tuit, o subir una fotografía o un video. Coca-Cola se esfuerza por colocar piezas de comunicación en línea, dignas de compartirse, que generen exposiciones de marca pero también produzcan expresiones de los consumidores que se unen a la trama de la comunicación o la amplían y, al final de cuentas, compran el producto.

Estas comunicaciones se enfocan en los temas de “felicidad” y “optimismo” que definen el posicionamiento de la marca. Una aplicación exitosa es el video de la máquina expendedora “Abrázame” localizada en Singapur, la cual entrega latas de Coca-Cola cuando las personas la rodean con sus brazos y realmente la abrazan. En una semana, el video generó 112 millones de exposiciones de marca.

Coca-Cola experimenta de manera activa, dedicando el 70 por ciento de su presupuesto a actividades que sabe que funcionarán, el 20 por ciento a mejorar tales actividades y 10 por ciento a la experimentación. La compañía acepta que los experimentos pueden fracasar, pero cree que vale la pena arriesgarse para aprender y desarrollar mejores soluciones. Incluso en su publicidad y promoción tradicionales busca la innovación.

Por ejemplo, Coca-Cola da mucha importancia al liderazgo cultural y a las causas benéficas. La misión de su proyecto Artic Home es proteger el hábitat de los osos polares —los cuales han aparecido en forma de dibujos animados durante muchos años en sus anuncios navideños—. Al entregar \$3 millones al World Wildlife Fund, Coca-Cola dirigió la atención al proyecto al cambiar el color tradicional de sus latas rojas por el blanco.

Fuentes: Joe Tripodi, “Coca-Cola Marketing Shifts from Impressions to Expressions”, *Harvard Business Review*, HBR Blog Network, 27 de abril de 2011; Tim Nudd, “Coca-Cola Joins the Revolution in World Where the Mob Rules”, *Adweek*, 19 de junio de 2012; Surajeet Das Gupta y Vivea Susan Pinto, “Q&A: Joseph Tripodi”, *Business Standard*, 3 de noviembre de 2011; “Coca-Cola Sets Facebook Record”, www.warc.com, 6 de septiembre de 2012.

RESPONSABILIDAD DE MARKETING

Cada vez se pide más a los especialistas en marketing que justifiquen sus inversiones en términos financieros y de rentabilidad, así como en términos de la construcción de la marca y el crecimiento de la base de clientes. Las organizaciones reconocen que gran parte de su valor de mercado proviene de bienes intangibles, en particular las marcas, la base de clientes, los empleados, las relaciones con los distribuidores y proveedores y el capital intelectual. Por lo tanto, cada vez utilizan más indicadores —valor de marca, valor de vida del cliente, rendimiento sobre la inversión de marketing (ROMI, por sus siglas en inglés)— para entender y medir su desempeño de marketing y de negocios, además de una mayor variedad de medidas financieras para evaluar el valor directo e indirecto de los esfuerzos de marketing que realizan.

EL MARKETING EN LA ORGANIZACIÓN

Como observaba el finado David Packard de Hewlett-Packard: “El marketing es demasiado importante como para dejárselo al departamento de marketing”. Cada vez más, el departamento de marketing de las empresas *no* es el único que realiza este tipo de actividades; cada empleado ejerce un impacto sobre el cliente. En la actualidad, los especialistas en marketing deben administrar de manera adecuada todos los puntos de contacto posibles: presentaciones en las tiendas, diseño de los empaques, funciones de los productos, capacitación de los empleados, transporte y logística. Para crear una fuerte organización de marketing, los especialistas deben pensar como los ejecutivos de otros departamentos y los ejecutivos de los otros departamentos deben pensar más como especialistas en marketing. El trabajo de equipo entre departamentos, incluyendo a los especialistas en marketing, es necesario para administrar procesos clave como la innovación en la producción, el desarrollo de nuevos negocios, 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 una empresa? 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 están ampliamente disponibles y son 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 computadoras personales, Legend (principal propietario de Lenovo Group), 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.

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 llevará, por sí mismo, a la gente hasta sus puertas. Tal como han aprendido muchas empresas nuevas a fuerza de golpes, 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 marketing basado en ventas duras es riesgoso; supone que los clientes coaccionados para adquirir un producto no sólo no regresarán, hablarán mal del producto o se quejarán con las organizaciones defensoras de los consumidores, sino que incluso podrían comprarlo nuevamente.

EL CONCEPTO DE MARKETING

El **concepto de marketing** surge a mediados de la década de 1950 con una filosofía de intuición y respuesta y centrada en el cliente. No consiste en encontrar los clientes adecuados para los productos de la empresa sino al revés. Dell no prepara la computadora personal perfecta para su mercado meta, sino que provee plataformas de producto sobre las cuales cada individuo personaliza las características que desea tener en su 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 para los mercados meta. Theodore Levitt de Harvard ejemplifica un contraste de percepción entre los conceptos de venta y de marketing:⁵⁶

La venta se concentra en las necesidades del vendedor; en cambio, el marketing lo hace en las necesidades del comprador. La venta se preocupa por 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 con su creación, entrega y consumo final.

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. El concepto de **marketing holístico** se basa en el desarrollo, el diseño y la 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 frecuentemente resulta necesaria.

El marketing holístico reconoce y reconcilia entonces el alcance y la complejidad de las actividades de marketing. La figura 1.4 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.

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 mutuamente satisfactorias y de largo plazo con los participantes clave relacionados con la empresa, con el fin de captar y retener sus negocios.

Los cuatro participantes clave que componen el marketing de relaciones son los clientes, empleados, socios de marketing (canales, proveedores, distribuidores, intermediarios y agencias) y 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 que participan en el negocio. Desarrollar relaciones fuertes requiere de un entendimiento de sus capacidades y recursos, necesidades, objetivos y deseos.

| Fig. 1.4 |
Dimensiones del marketing holístico



El resultado más deseable del marketing de relaciones es un activo único para la empresa que se denomina **red de marketing**, la cual está conformada por la empresa y los grupos de interés que la sustentan —clientes, empleados, proveedores, distribuidores, detallistas y otros— y con los que mantiene relaciones de negocio rentables para ambas partes. El principio operacional es sencillo: construir una red de relaciones efectiva con los participantes clave y de ahí surgirán los beneficios. De esta manera, 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* con base en información sobre sus transacciones anteriores, datos demográficos y psicográficos y 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 captando una mayor participación de los gastos de cada cliente mediante la creación de una fuerte lealtad por parte de éste. Estiman el valor individual y el valor de vida del cliente y diseñan las ofertas de mercado y los precios de modo que se generen ganancias a lo largo de la vida del cliente.

El marketing debe llevar a cabo hábilmente no sólo la administración de las relaciones con los clientes, sino también la administración de las relaciones con los socios. 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. IBM es una central de energía entre negocios que ha aprendido el valor de establecer vínculos estrechos con los clientes.⁵⁷

IBM Habiendo celebrado su centésimo aniversario corporativo en 2011, IBM es un sobreviviente notorio que ha mantenido un liderazgo de mercado durante décadas en la difícil industria de la tecnología. La empresa ha logrado evolucionar con éxito su negocio y actualizar el enfoque de sus productos y servicios varias veces a lo largo de su historia —desde las computadoras centrales hasta las computadoras personales y su actual énfasis en la computación en la nube, “grandes bases de datos” y servicios de tecnologías de la información (TI)—. En parte, esto se debe a que su bien capacitada fuerza de ventas y su oferta de organización de servicio ofrecen un valor real a los clientes al permanecer cerca de ellos y conocer plenamente sus necesidades. A menudo, IBM incluso crea productos con los clientes: con el estado de Nueva York desarrolló un método para detectar la evasión fiscal que ahorró a los contribuyentes \$1600 millones en siete años. Como señaló la reconocida profesora de la Harvard Business School, Rosabeth Moss Kanter: “IBM no es una empresa de tecnología, sino una empresa de resolver problemas utilizando tecnología”.

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 teniendo 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).

La empresa debe desarrollar una estrategia de canal integrada; debería evaluar el efecto directo que tiene cada opción de canal sobre las ventas del producto y el valor de la marca, así como su efecto indirecto a través de las interacciones con otras opciones de canal.

Además, todas las comunicaciones de la empresa deben estar integradas de modo que las opciones de comunicación 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 relaciones públicas y del sitio web para que cada comunicación contribuya por sí misma y a la vez aumente la eficacia de las demás. Cada una debe, también, entregar en cada contacto un consistente mensaje de marca. Considere la campaña de Islandia que fue ganadora de un premio.⁵⁸

ISLANDIA Mientras se recuperaba de una de las más grandes pérdidas ocurridas durante la crisis financiera mundial de 2008, Islandia se enfrentó a otra desgracia cuando el volcán Eyjafjallajökull hizo erupción de manera inesperada en abril de 2010. Las enormes columnas de ceniza provocaron la peor alteración en el aire desde la Segunda Guerra Mundial, dando como resultado una ola de noticias negativas y malos sentimientos en toda Europa y otras partes del mundo. Debido a que el turismo generaba alrededor del 20 por ciento de los ingresos en divisas extranjeras y a que las reservaciones caían en picada, el gobierno y las autoridades de turismo decidieron lanzar “Inspired by Iceland”, una campaña basada en el hecho de que 80 por ciento de quienes visitan ese país lo recomiendan a sus amigos y familiares. Se pidió a los propios ciudadanos que contaran sus historias y animaran a los demás a unirse mediante un sitio web, Twitter, Facebook y Vimeo. Personajes famosos como Yoko Ono y Eric Clapton compartieron sus experiencias y conciertos en vivo generaron relaciones públicas. Cámaras web transmitiendo en tiempo real fueron colocadas por todo el país para mostrar que no estaba cubierto de cenizas sino que seguía siendo verde. La campaña fue muy exitosa —gente de todo el mundo creó 22.5 millones de historias— y las reservaciones resultantes superaron por mucho los pronósticos.

MARKETING INTERNO El **marketing interno**, un elemento del marketing holístico, consiste en contratar, capacitar y motivar a los empleados idóneos que quieren atender bien a los clientes. Los especialistas en marketing inteligentes reconocen que las actividades llevadas a cabo dentro de la empresa pueden ser tan importantes —o incluso más importantes— que las que se dirigen hacia fuera de la empresa. No tiene sentido prometer un servicio excelente antes de que el personal de la empresa esté listo para proporcionarlo.

El marketing sólo tiene éxito cuando todos los departamentos trabajan juntos para lograr los objetivos de los clientes (vea la tabla 1.4): cuando el departamento de ingeniería diseña los productos adecuados, finanzas proporciona la cantidad exacta de fondos, compras adquiere los materiales correctos, producción fabrica los artículos correctos dentro del horizonte de tiempo estipulado y contabilidad mide la rentabilidad en la forma correcta. Sin embargo, tanta armonía interdepartamental sólo puede darse cuando la alta dirección comunica claramente una visión acerca de cómo la orientación de marketing y la filosofía atienden a los clientes. El ejemplo de la página 25 destaca algunos de los desafíos potenciales del marketing integrado.



La moderna y completamente integrada campaña turística del gobierno de Islandia le ayudó a detener la disminución de visitantes a ese país.

TABLA 1.4

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 las “mejores soluciones de su clase”.
- Buscan 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 de manera proactiva a los mejores proveedores.
- Establecen relaciones de largo plazo con un menor número de proveedores, pero que son más confiables y de mejor calidad.
- No sacrifican la calidad por el ahorro en precios.

Manufactura

- Invitan a los clientes a visitar y hacer recorridos por 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 con mayor rapidez y/o a un costo menor.
- Continuamente mejoran la calidad del producto persiguiendo la meta de cero defectos.
- Cuando es posible, cumplen los requerimientos de “personalización” del cliente.

Marketing

- Estudian las necesidades y los 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 desarrollar 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 durante mucho tiempo.

Logística

- Fijan un estándar elevado para el tiempo de entrega del servicio y lo cumplen de manera consistente.
- Operan un departamento de servicio al cliente informado y amigable 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 sus preguntas con cortesía y rapidez.

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.

El vicepresidente de marketing de una de las principales aerolíneas europeas quiere aumentar la participación de tráfico de la empresa. Su estrategia consiste en aumentar la satisfacción del cliente al ofrecer mejores alimentos, cabinas más limpias, tripulación de cabina con mejor capacitación y tarifas más baratas, pero no tiene autoridad en esos asuntos. El departamento de abastecimiento elige alimentos que mantienen 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 adoptan un punto de vista de costos o de producción, los esfuerzos del vicepresidente de marketing para crear un programa integrado de marketing han sido malogrados.

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. Como ya se indicó, los mejores especialistas en marketing van más allá de los ingresos por las ventas y examinan el cuadro de mando de marketing e interpretan lo que sucede respecto a la participación 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 los programas de marketing.

Cuando fundaron Ben & Jerry's, Ben Cohen y Jerry Greenfield adoptaron el concepto de rendimiento del marketing al dividir el beneficio económico tradicional en un "beneficio económico doble" que también medía el impacto ambiental de sus productos y procesos. Esto se extendió posteriormente a un "beneficio económico triple" que incluye los impactos sociales, positivos y negativos, de toda la gama de actividades de negocios de la empresa.

Muchas empresas no logran cumplir con sus responsabilidades legales y éticas, y los consumidores les exigen un comportamiento más responsable.⁵⁹ Una investigación reportó que al menos una tercera parte de los consumidores de todo el mundo piensa que los bancos, las aseguradoras y las empresas de alimentos empacados deberían estar sujetos a regulaciones más estrictas.⁶⁰

Actualización de las cuatro Ps

Hace muchos años, McCarthy clasificó varias actividades de marketing dentro de las herramientas de la *mezcla de marketing* de cuatro tipos generales a las que llamó las *cuatro Ps* del marketing: producto, precio, plaza y promoción.⁶¹ En la figura 1.5 se muestran las variables de marketing de cada P.

En la sección "Perspectiva de marketing: Comprensión de las 4 As del marketing" se encuentra una perspectiva complementaria de las cuatro Ps.

Sin embargo, dada la amplitud, complejidad y riqueza del marketing —como se ejemplifica con el marketing holístico—, actualmente no sólo existen esas cuatro Ps. 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 rendimiento (*performance*), como se observa en la figura 1.6.



Fig. 1.5 |

Las cuatro Ps de la mezcla de marketing

Perspectiva de marketing

Comprensión de las 4 As del marketing

Según Jagdish Sheth y Rajendra Sisodia, detrás de la mayoría de los fracasos de marketing existe una mala administración debido a que se desconoce qué impulsa a los consumidores. Los autores argumentan que conocer a los consumidores es un camino mucho más confiable hacia el éxito. Su teoría sobre la dirección de marketing centrada en el cliente enfatiza los valores que consideran son los más importantes para el consumidor: aceptabilidad, asequibilidad, accesibilidad y conciencia (*awareness*); a estos valores se les denomina las cuatro As.

Aceptabilidad

La *aceptabilidad* es el grado en que la oferta total de productos de la empresa excede las expectativas del cliente. Los autores afirman que la aceptabilidad es el componente más importante en la teoría y que el diseño, a su vez, es el fundamento de la aceptabilidad. Los aspectos funcionales del diseño podrían mejorarse, por ejemplo, al aumentar el beneficio central o al incrementar la confiabilidad del producto; la aceptabilidad psicológica podría mejorarse al hacer cambios a la imagen de la marca, el empaque, el diseño y el posicionamiento.

Asequibilidad

La *asequibilidad* es el grado en que los clientes del mercado meta pueden y están dispuestos a pagar el precio del producto. Tiene dos dimensiones: económica (capacidad de pago) y psicológica (disposición de pago). La combinación de la aceptabilidad con la asequibilidad determina la proposición de valor del producto. Cuando Peachtree Software redujo el precio de su programa de contabilidad de \$5000 a \$199 y empezó a cobrar la asistencia al cliente, la demanda de ventas aumentó en forma importante.

Accesibilidad

La *accesibilidad*, es decir, las posibilidades que tienen los clientes de adquirir el producto posee dos dimensiones: disponibilidad y conveniencia. Las empresas exitosas desarrollan formas innovadoras para proporcionar ambas, como lo hace el vendedor minorista de calzado Zappos, el cual mantiene un servicio al cliente y políticas de devolución de excelencia, además de información al minuto sobre marcas, estilos y existencias en almacén.

Apreciación

La *conciencia (awareness)* se refiere a la información que poseen los consumidores en relación con las características del producto, qué tan convencidos están de probarlo y si lo recuerdan para volver a adquirirlo. La conciencia tiene dos dimensiones: la conciencia de marca y el conocimiento del producto. Sheth y Sisodia consideran que la conciencia es el aspecto más fácil de mejorar debido a que la mayoría de las empresas no logran desarrollarla de manera efectiva o eficiente. Por ejemplo, la publicidad realizada adecuadamente puede ser increíblemente poderosa, pero el marketing de boca en boca y el marketing conjunto pueden alcanzar a los clientes potenciales con mayor efectividad.

Sheth y Sisodia basan la teoría de las 4 As en los cuatro roles distintivos que asume un consumidor en el mercado: buscador, comprador, pagador y usuario. Un quinto rol del consumidor (el de evangelizador) capta el hecho de que los consumidores a menudo recomiendan los productos a otros individuos y que, con el surgimiento de internet y de las plataformas de social media, se vuelven cada vez más críticos.

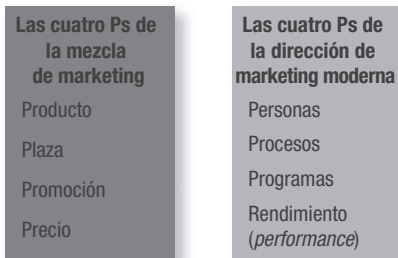
Se debe advertir que es fácil relacionar las 4 As con las 4 Ps tradicionales. Los especialistas en marketing establecen el producto (que influye principalmente en la aceptabilidad), el precio (que influye principalmente en la asequibilidad), la plaza (que influye principalmente en la accesibilidad) y la promoción (que influye principalmente en la conciencia).

Fuentes: Jagdish N. Sheth y Rajendra Sisodia, *The 4 A's of Marketing: Creating Value for Customer, Company and Society* (Nueva York, Routledge, 2012); "New Rules: Jagdish Sheth Outlines 4 A's of Marketing", *The Financial Express*, 6 de abril de 2004; "Industry Leaders Discuss Marketing for Not for Profit Organizations @ BIMTECH Marketing Summit", www.mbauniverse.com, 1 de mayo de 2012.

El concepto de *personas* refleja, en parte, el marketing interno y el hecho de que los empleados son parte fundamental para lograr el éxito del marketing. Éste sólo será tan bueno como las personas que haya dentro de la organización. También refleja que los especialistas en marketing deben ver a los consumidores como personas para entender su vida 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 los conceptos de vanguardia desempeñen un rol apropiado en todo lo que hacen, incluyendo la creación de relaciones mutuamente benéficas de largo plazo y la generación de ideas con imaginación e innovadores productos, servicios y actividades de marketing.

| Fig. 1.6 |
Evolución de la dirección de marketing



El concepto de *programas* refleja todas las actividades de la empresa que se dirigen al consumidor. Abarca las antiguas cuatro Ps y 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 en línea o fuera de línea, tradicionales o no tradicionales, estas actividades deben integrarse de tal forma que su todo sea mayor que la suma de sus partes y se logren múltiples objetivos para la empresa.

El concepto de *rendimiento* (*performance*) se define, de acuerdo con el marketing holístico, como el hecho de captar el rango de posibles medidas de resultados que tienen implicaciones financieras y no financieras (rentabilidad tanto como valor de la marca y de los clientes), e implicaciones que van más allá de la empresa (responsabilidades social, legal, ética y con el entorno).

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 la dirección de marketing

La figura 1.7 muestra un resumen de las tres fuerzas principales del mercado, dos resultados clave del mercado y cuatro pilares fundamentales del marketing holístico que ayudan a captar las nuevas realidades de marketing. Con estos conceptos en mente, es posible identificar un conjunto 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” incluye una lista de verificación de las preguntas que plantean los gerentes de marketing, todas las cuales se estudiarán en este libro).

Zeus Inc. (nombre ficticio) tiene operaciones en varias industrias, incluyendo la industria química, la de cámaras y la de películas fotográficas. La empresa está organizada en UEN (unidades estratégicas de negocio; SBU, por sus siglas en inglés). La dirección corporativa está considerando qué hacer con la división de cámaras fotográficas Atlas, la cual produce una variedad de cámaras digitales fáciles de usar y de 35 mm con calidad profesional. Aunque Zeus tiene una participación importante y está generando ingresos, el mercado de las cámaras 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 sólido de cambio para la división.

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS Y PLANES DE MARKETING

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



| Fig. 1.7 |

Nuevas realidades del marketing

CAPTAR LAS PERSPECTIVAS DE MARKETING

Atlas requiere un sistema confiable de información de marketing para vigilar de cerca su entorno de marketing con el 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 las ganancias (vea el capítulo 3).

Atlas también necesita un sistema de investigación de marketing confiable. Para transformar la estrategia en programas, los gerentes de marketing deben tomar decisiones básicas sobre sus gastos, actividades y asignaciones de presupuesto; deben utilizar funciones de respuesta de ventas que indiquen la manera en que la cantidad de dinero gastada en cada aplicación afectará las ventas y las ganancias (vea el capítulo 4).

CONEXIÓN CON LOS CLIENTES

Atlas debe considerar cuál sería la mejor manera de generar valor para los mercados meta que ha elegido y de desarrollar relaciones fuertes, rentables y de largo plazo con sus clientes (vea el capítulo 5). Para ello, necesita entender los mercados de consumo (vea el capítulo 6). ¿Quién compra cámaras y por qué? ¿Qué características y precios están buscando y dónde compran? Atlas también vende cámaras de 35 mm a los mercados industriales que incluyen grandes empresas, empresas de fotógrafos profesionales, detallistas y dependencias del gobierno (vea el capítulo 7), donde los agentes de adquisiciones o los comités de compras toman las decisiones. Atlas necesita entender por completo la forma en que los compradores organizacionales adquieren productos; además requiere de una fuerza de ventas bien capacitada para presentar los beneficios de sus productos. Atlas también debe tomar en cuenta las oportunidades y los desafíos globales que están en constante cambio (vea el capítulo 8).

GENERACIÓN DE MARCAS FUERTES

Atlas no querrá ofrecer su producto a todos los clientes posibles, sino que dividirá el mercado en segmentos principales, evaluará cada uno de éstos y se dirigirá a los que pueda servir mejor (vea el capítulo 9). Suponga que Atlas decide concentrarse 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 más alto, con un excelente servicio y publicidad abundante? ¿Debería fabricar una cámara sencilla y de bajo precio dirigida a los consumidores más sensibles al precio? ¿O algo intermedio? Atlas deberá conocer las fortalezas y debilidades que los consumidores ven en la marca Zeus (vea el capítulo 11). ¿Su tradición como fabricante de cámaras de 35 mm será un obstáculo en el mercado de las cámaras digitales?

Atlas debería considerar estrategias de crecimiento y, al mismo tiempo, prestar mucha atención a los competidores (vea el capítulo 12), anticipándose a sus movimientos y sabiendo cómo reaccionar rápidamente y con decisión. Tal vez deseé iniciar algunos movimientos sorpresivos, en cuyo caso requerirá anticiparse a cómo responderán sus competidores.

Apuntes de marketing

Preguntas frecuentes de los especialistas en marketing

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

CREACIÓN DE VALOR

El elemento central del programa de marketing es el producto —la oferta tangible que la empresa lanza al mercado y que incluye calidad, diseño, características y empaque del producto (vea el capítulo 13)—. Para obtener una ventaja competitiva, Atlas podría proporcionar alquiler, entregas, reparación y capacitación como parte de su oferta de producto (vea el capítulo 14). Con base en su posicionamiento, Atlas debería empezar a desarrollar, probar y lanzar nuevos productos como parte de sus objetivos de largo plazo (vea el capítulo 15).

Una decisión de marketing crítica se relaciona con el precio (vea el capítulo 16). Atlas debe decidir sobre sus precios de mayoreo y al detalle, sobre los incentivos y sobre las condiciones de crédito. Su precio debe coincidir con el valor percibido a partir 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 estén disponibles para sus clientes meta (vea el capítulo 17). 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 la manera en que toman sus decisiones (vea el capítulo 18).

COMUNICACIÓN DE VALOR

Atlas debe comunicar de manera adecuada al mercado meta el valor que incorporan 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 (vea el capítulo 19). Atlas necesita establecer programas de comunicación masiva que consistan en publicidad, promoción de ventas, eventos y relaciones públicas (vea el capítulo 21). También necesita utilizar los social media y las opciones móviles y en línea para llegar a los consumidores en el lugar y el momento adecuados (vea el capítulo 20). Asimismo, deberá planificar comunicaciones más personales a través de marketing directo y de bases de datos, así como contratar, capacitar y motivar al personal de ventas (vea el capítulo 22).

IMPLEMENTACIÓN RESPONSABLE DEL MARKETING PARA EL ÉXITO A LARGO PLAZO

Por último, Atlas debe crear una organización de marketing capaz de implementar el plan de marketing en forma responsable (capítulo 23). Dado que pueden surgir sorpresas y desilusiones a medida que 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.

Resumen

1. El marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos empleados para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, también para administrar las relaciones con los clientes de un modo que beneficie a la organización y a todos los interesados. 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, momento y composición respecto a 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 departamento de marketing no es el único que realiza actividades de marketing. Es necesario que influya en 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, deben pensar como especialistas en marketing.
4. El mercado actual es fundamentalmente distinto debido a la influencia de importantes fuerzas sociales que han proporcionado muchas capacidades nuevas a los consumidores y las empresas. En particular, la tecnología, la globalización y la responsabilidad social han planteado nuevas oportunidades y desafíos que modifican de modo importante la dirección de marketing. Para lograr un marketing de excelencia, las empresas buscan el equilibrio correcto entre los métodos comprobados y el surgimiento de nuevas estrategias.
5. Existen cinco conceptos en competencia entre 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 tres primeros se usan muy poco en la actualidad.

6. El concepto de marketing holístico se basa en el desarrollo, el diseño y la implementación de programas, procesos y actividades de marketing que reconocen su alcance e interdependencias. El marketing holístico reconoce que, para el marketing, todo es importante 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 tener una dirección de marketing exitosa incluye el desarrollo de estrategias y planes de marketing; la comprensión de las perspectivas de marketing; la conexión con los clientes; la construcción de marcas fuertes; la creación, entrega y comunicación de valor y la promoción de un crecimiento a largo plazo.

Aplicaciones

Debate de marketing

¿El marketing crea o satisface necesidades?

El marketing a menudo se ha definido en términos de la satisfacción de las necesidades y los deseos de los clientes. Sin embargo, los críticos consideran que el marketing es más que eso y crea necesidades y deseos que no existían con anterioridad; piensan que los especialistas en marketing animan a los consumidores a gastar más dinero del que deberían en bienes y servicios que realmente no necesitan.

Asuma una posición: El marketing da forma a las necesidades y los deseos de los consumidores *versus* el marketing refleja las necesidades y los deseos de los consumidores.

Análisis de marketing

Cambios en el marketing

Considere las tres fuerzas clave que impulsan las nuevas realidades del marketing. ¿Cómo podrían cambiar en el futuro? ¿Qué otras tendencias opuestas importantes podrían afectar el marketing?

Marketing de excelencia

>> Nike

Nike arrancó su carrera en 1962. Originalmente se llamó Blue Ribbon Sports y la empresa se concentraba en proveer calzado deportivo de alta calidad diseñado por deportistas para deportistas. 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 deportistas serios le ayudó a generar un culto de seguidores entre los consumidores estadounidenses.

Nike creía en una “pirámide de influencia” donde las preferencias de un pequeño porcentaje de los deportistas de mayor rango influirían en las decisiones de adquisición de producto y de marca de los demás. Sus campañas de marketing siempre han incluido a deportistas destacados. Su primer portavoz, el corredor

Steve Prefontaine, sostenía una actitud irreverente que encajaba con el espíritu de la empresa.

En 1985, Nike contrató como portavoz al entonces defensa novato Michael Jordan, quien aún era una promesa pero ya mostraba un rendimiento superior. La apuesta de Nike valió la pena: la línea de zapatos para baloncesto Air Jordan voló de los anaqueles y los ingresos de Nike se incrementaron en más de \$100 millones tan sólo en el primer año. Como dijo un reportero: “Pocos profesionales de marketing han podido identificar y contratar de manera tan confiable deportistas que trascendieron en su deporte con tanto impacto”.

En 1988, Nike transmitió los primeros anuncios de su campaña publicitaria de \$20 millones “Just Do It”. Esta campaña, que en total incluyó 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 de adquirir poder por medio de los deportes.

A medida que Nike empezó a expandirse en el extranjero, se dio cuenta de que sus anuncios al estilo estadounidense eran considerados demasiado agresivos en Europa, Asia y Sudamérica, además de que debía “autenticar” la marca en otros países, por lo que se concentró en el fútbol (un deporte 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 de las audiencias futbolísticas, los consumidores debían ver a los deportistas profesionales usando sus productos, especialmente los deportistas ganadores.

La gran oportunidad de Nike llegó en 1994, cuando el equipo brasileño (el único equipo nacional para el que Nike tenía un patrocinio real) ganó la Copa Mundial de Fútbol. Esa victoria transformó la imagen internacional de Nike de una compañía de calzado deportivo en una marca que representaba emoción, lealtad e identificación. La nueva alianza con el fútbol ayudó a fomentar el crecimiento de la marca a nivel internacional y, en 2003, los ingresos del extranjero sobrepasaron por primera vez los ingresos generados en Estados Unidos. En 2007, Nike compró Umbro, un fabricante británico de calzado, ropa y equipamiento de fútbol. La adquisición convirtió a Nike en el proveedor principal de más de 100 equipos profesionales alrededor del mundo e incrementó la autenticidad y presencia internacional de la marca en el fútbol. La empresa vendió Umbro en 2012 por \$225 millones.

En años recientes, los esfuerzos internacionales de Nike se han enfocado en los mercados emergentes. Durante los Juegos Olímpicos de verano de 2008 celebrados en Beijing, Nike concentró sus esfuerzos en China y desarrolló una fuerte estrategia de marketing que debatió contra el patrocinio oficial de Adidas de los propios Juegos Olímpicos. Nike recibió un permiso especial del Comité Olímpico Internacional para transmitir anuncios con deportistas olímpicos durante los juegos. Además patrocinó a varios equipos y atletas, incluyendo a la mayoría de los equipos chinos. Esta estrategia de aplicar un patrocinio fuerte logró que las ventas en la región asiática crecieran 15 por ciento.

Además de su expansión en el extranjero, Nike ha logrado ampliar la presencia de su marca hasta abarcar muchas categorías atléticas y deportivas, incluyendo calzado deportivo, ropa y equipamiento. También continúa asociándose con deportistas, entrenadores, equipos y ligas de alto perfil y gran influencia con la finalidad de adquirir credibilidad en esas categorías. Por ejemplo, contrató a María Sharapova, Roger Federer y Rafael Nadal para impulsar su línea de ropa y equipo para practicar el tenis. Algunos consideraron el famoso encuentro entre Roger Federer y Rafael Nadal —ambos vestidos de pies a cabeza con productos

de Nike— en Wimbledon 2008 un comercial de Nike de cinco horas valorado en \$10.6 millones.

Con el fin de promover su línea de ropa y calzado para baloncesto, Nike se asoció con superestrellas como Kobe Bryant y LeBron James. En el golf, muchos golfistas utilizan el logotipo de Nike, pero el más famoso es Tiger Woods. Durante los años que la empresa ha estado asociada con Woods, Nike Golf se ha convertido en un negocio de \$523 millones, lo cual ha cambiado literalmente la forma en que los golfistas se visten y juegan en la actualidad. La gran influencia de Tiger en el juego y su estilo adornado con Nike ha convertido los campos de golf, durante los grandes torneos, en “pasarelas de la moda del golf”.

Nike es el principal patrocinador de deportistas del mundo y planea gastar más de \$3000 millones en patrocinio deportivo entre 2012 y 2017. La empresa también es conocida por permanecer junto a sus deportistas, como Tiger Woods y Kobe Bryant, incluso cuando tuvieron problemas personales. Sin embargo, terminó su relación con Lance Armstrong en 2012, cuando surgieron fuertes evidencias de que, siendo un deportista, este ciclista se drogaba incluso mientras estuvo participando en toda la Tour de France. Nike hizo declaraciones donde explicó lo siguiente: “Nike no tolera, de ninguna manera, el uso de drogas ilegales para mejorar el desempeño deportivo”. Antes del escándalo, la empresa ayudó a desarrollar la campaña de Armstrong, LIVESTRONG, para recolectar fondos en apoyo contra el cáncer. Nike diseñó, fabricó y vendió más de 70 millones de brazaletes amarillos LIVESTRONG con los que obtuvo ingresos netos por más de \$800 millones para la Fundación Lance Armstrong.

Mientras que los patrocinios deportivos de Nike le ayudan a inspirar a sus consumidores y a llegar hasta ellos, sus innovaciones tecnológicas más recientes han dado como resultado consumidores más leales y conectados emocionalmente. Por ejemplo, su liderazgo en la categoría de corredores ha alcanzado 60 por ciento de la participación de mercado gracias a su revolucionaria aplicación para corredores y a su comunidad llamada Nike+ (más). Nike+ permite que los corredores tengan una gran experiencia al ver su ritmo, distancia y ruta en tiempo real, además de ofrecerles consejos de entrenamiento y aplicaciones en línea para compartir información. La empresa expandió Nike+ en áreas clave de crecimiento como el baloncesto y el acondicionamiento físico y recientemente lanzó Nike+ Basketball, Nike+ Kinect y Nike+Fuelband, una aplicación y pulsera que registra las actividades diarias.

Como muchas empresas, Nike trata de lograr que su organización y sus productos sean más amigables con el medio ambiente. Sin embargo, a diferencia de muchas empresas, no promueve sus esfuerzos. Un consultor

de marca explicó: “Nike siempre ha sido ganador. ¿Qué importancia tiene la sustentabilidad para su marca?” Los ejecutivos de marketing coinciden en que la promoción de un mensaje amigable con el medio ambiente distraería la atención prestada a su imagen de hábil y de alta tecnología, de manera que actividades como el reciclaje de zapatos viejos para fabricar calzado nuevo se mantienen ocultas.

Como resultado de su exitosa expansión hacia diferentes mercados geográficos y categorías de productos, Nike es el principal fabricante de ropa y calzado deportivo del mundo. En 2014, sus utilidades rebasaron los \$27 000 millones y la marca dominó el mercado del calzado deportivo con una participación global del 31 por ciento y del 50 por ciento en Estados Unidos. Su logotipo abunda en todo tipo de cosas, desde relojes de pulso y tablas de *skateboarding* hasta gorras para natación. Sin embargo, la estrategia de largo plazo de la empresa se concentra en los corredores,

el baloncesto, el fútbol, el entrenamiento de hombres y mujeres y los deportes de acción.

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; Emily Jane Fox y Chris Isidore, “Nike Ends Contracts with Armstrong”, *CNNMoney.com*, 17 de octubre de 2012; Informe anual de Nike, 2012.

Marketing de excelencia

>> Google

En 1998, dos estudiantes de doctorado de 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* —un 1 seguido de 100 ceros— y se refiere a la inmensa cantidad de datos disponibles en línea que la empresa ayuda a que los usuarios encuentren. La misión corporativa de Google es “organizar la información del mundo y volverla disponible y útil de manera universal”. Para eso, la empresa se concentra principalmente en la creación del motor de búsqueda perfecto. La búsqueda en Google funciona porque utiliza los millones de vínculos presentes en otros sitios web para determinar cuáles ofrecen el contenido más valioso. La empresa se convirtió en líder del mercado mundial de motores de búsqueda gracias a su enfoque estratégico de negocios y a su constante innovación de productos.

Google crea sus productos y los distribuye de modo gratuito, lo que ha atraído a un grupo de anunciantes en línea que busca espacio publicitario personalizado. Alrededor del 96 por ciento de sus utilidades provienen de la publicidad en línea, lo que significa que la creación de nuevo espacio publicitario es fundamental para su crecimiento. Google vende espacio publicitario en sus páginas de búsqueda a través de un programa llamado AdWords, el cual está vinculado con palabras clave específicas. Cientos de miles de empresas utilizan AdWords al adquirir “anuncios de búsqueda”, pequeños cuadros de texto

que aparecen junto a los resultados de búsqueda relevantes y que los anunciantes deben pagar sólo cuando los usuarios hacen clic ahí. La empresa también utiliza 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 en línea de primer nivel para los anunciantes, Google añade valor al proporcionar herramientas para dirigir sus anuncios y entender mejor la efectividad de su marketing. Por ejemplo, Google Analytics, que es gratuito para los anunciantes de Google, proporciona un informe personalizado donde se detalla la manera en que los usuarios de internet encontraron el sitio, qué anuncios vieron y cuáles eligieron, cómo se comportaron en el sitio y cuánto tránsito se generó.

Con su capacidad para desplegar datos que permiten mejoras al instante en un programa de marketing en línea, Google apoya un estilo de marketing en el cual los recursos y el presupuesto de marketing se pueden vigilar y optimizar constantemente. 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 recopilan en sus campañas para optimizar su eficacia y ofrecer una mejor respuesta al mercado.

Desde su lanzamiento, Google se ha expandido más allá de sus capacidades de búsqueda con muchos otros

productos, aplicaciones y herramientas que benefician tanto a los consumidores como a los negocios. La meta detrás de cada producto era ayudar a los usuarios a encontrar la información que necesitaban y hacer mejor las cosas, más rápido y de manera más sencilla que antes. En la actualidad, la amplia gama de productos y servicios de Google se puede clasificar en cinco categorías: web (búsqueda en la web, iGoogle, Google Chrome), móvil (móvil, búsqueda para dispositivos móviles, mapas para dispositivos móviles), medios de comunicación (Picasa, Google Play, YouTube.com, que Google adquirió en 2006 por \$1650 millones), Geo (Earth, Maps), Home & Office (Docs, Gmail, Calendar), social (Google+, Blogger), búsqueda especializada (patentes, finanzas, artículos académicos) e innovación.

A medida que el mundo se vuelve más móvil, Google está invirtiendo mucho en la categoría móvil. En 2008 lanzó Android, un sistema operativo móvil que ha competido directamente con el iPhone de Apple. La principal diferencia entre estos dos dispositivos es que Android es una fuente abierta y gratuita, respaldada por una multimillonaria inversión en dólares, lo cual significa que Google buscaba que sus socios ayudaran a construir y diseñar Android al paso de los años. La inversión dio frutos y en 2010 Android se convirtió en el principal sistema operativo móvil del mercado.

A medida que Google se expandió hacia la tecnología móvil, rápidamente se convirtió en el líder de la publicidad móvil con una participación de mercado del 75 por ciento en la búsqueda de anuncios y aproximadamente del 50 por ciento en todos los anuncios móviles. En 2012, Google incursionó en la categoría de los dispositivos móviles al adquirir Motorola y lanzar Nexus 7, una brillante tableta que compite directamente con el iPad y Kindle. Cuando Google ve hacia el futuro, busca ofrecer las mejores soluciones móviles, es decir, dispositivos móviles Google junto con servicios móviles donde los usuarios pueden utilizar todas las aplicaciones de Google todo el tiempo.

La principal meta de la empresa consiste en llegar al mayor número de personas posible en internet, ya sea a través de las computadoras personales o de los dispositivos móviles. Mientras más usuarios naveguen en internet,

mayor será la cantidad de publicidad que Google pueda vender. Los nuevos productos de Google logran no sólo este objetivo, también hacen de internet una experiencia más personalizada.

Google ha disfrutado de gran éxito como empresa y como marca en su breve existencia. Desde sus inicios, se ha esforzado por ser uno de los “buenos” en el mundo corporativo fomentando un ambiente de trabajo sensible, una ética firme y una famosa frase institucional: “Don’t be evil”. En la actualidad, Google goza de una participación del 67 por ciento en el mercado estadounidense de las búsquedas, lo cual es significativamente mayor que el 17 por ciento de Microsoft y el 15 por ciento de Yahoo!. En el mercado global, el liderazgo de Google es aún más dominante con una participación del 85 por ciento, esto lo sitúa por arriba de Yahoo!, que tiene 8 por ciento, y de Microsoft que registra el 3 por ciento. Los ingresos de Google superaron los \$59 000 millones en 2013, y la empresa fue clasificada como la segunda marca más poderosa del mundo con un valor de marca de \$107 000 millones. Además, la capitalización de mercado de \$400 000 millones de Google en 2014 superó a empresas como Walmart y Microsoft para convertirse en la segunda empresa más valiosa del mundo.

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 siguiente paso para Google? ¿Está haciendo lo correcto al concentrarse tanto en la tecnología móvil?

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. 168-169; Jefferson Graham “Google’s Profit Sails Past Expectations”, *USA Today*, 21 de octubre de 2005; Dan Frommer, “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; “comScore Releases September 2012 U.S. Search Engine Rankings”, comScore.com, 11 de octubre de 2012; Claire Cain Miller, “As Google Changes, Its Revenue Keeps Rising”, *The New York Times*, 19 de julio de 2012; Roben Farzad, “Google at \$400 Billion: A New No. 2 in Market Cap.”, *Bloomberg Businessweek*, 12 de febrero de 2014.



En este capítulo responderemos las siguientes **preguntas**

1. ¿Cómo afecta el marketing al valor del cliente? (p. 35)
2. ¿Cómo se lleva a cabo la planeación estratégica a nivel corporativo y de divisiones? (p. 38)
3. ¿Cómo se lleva a cabo la planeación estratégica al nivel de la unidad de negocios? (p. 48)
4. ¿Qué incluye un plan de marketing? (p. 55)

Hewlett Packard, dirigida por su presidenta y CEO Meg Whitman, revisa su estrategia corporativa para reflejar los cambios importantes en el entorno de marketing.

Fuente: ChinaFotoPress vía Getty Images

2 Desarrollo de estrategias y planes de marketing

El desarrollo de la estrategia correcta de marketing requiere una mezcla de disciplina y flexibilidad. Las empresas deben adherirse a una estrategia, pero también mejorarla constantemente. En el mundo actual y rápidamente cambiante del marketing, resulta crucial —pero desafiante— identificar las mejores estrategias de largo plazo, como lo ha hecho Hewlett Packard.¹



Hewlett Packard (HP), un verdadero pionero de la tecnología, enfrentó grandes dificultades en años recientes, las cuales culminaron en un cargo a resultados por más de \$9500 millones en 2012, la cifra más alta de su historia. Del total, \$8000 millones correspondían a una depreciación en el valor de su unidad de servicios de tecnologías de información (TI) como resultado de la desastrosa adquisición de EDS. Las utilidades de la unidad cayeron cuando los clientes dejaron de firmar jugosos contratos para la subcontratación de servicios de largo plazo que constituían la base de su modelo de negocios. Una querrela con Oracle, entre otros factores, afectó las ventas de los grandes servidores HP a clientes de negocios. En un mercado maduro, con pocos buenos productos nuevos, las ventas de computadoras personales disminuyeron tanto que HP anunció su salida del negocio. Las ventas de impresoras y consumibles cayeron debido a que los consumidores empezaron a imprimir menos. La nueva CEO Meg Whitman prometió incrementar el énfasis de la empresa en el diseño, reorganizando el grupo encargado de las computadoras personales para lograr una sensibilidad más limpia y minimalista. Al admitir que la empresa aún no tiene una estrategia para los teléfonos móviles, Whitman reconoció que hay mucho trabajo por hacer.

Este capítulo inicia examinando algunas de las implicaciones estratégicas de marketing al crear valor para el cliente. Analizaremos diversas perspectivas sobre planeación y describiremos cómo se debe elaborar un plan de marketing formal.

El marketing y el valor para el cliente

El objetivo de cualquier negocio es entregar valor al cliente por una ganancia. Una empresa sólo puede ganar al ajustar el proceso de entrega de valor y elegir, proveer y comunicar un valor superior a compradores cada vez mejor informados.

EL PROCESO DE ENTREGA DE VALOR

La visión tradicional —aunque obsoleta— del marketing es que la empresa fabrica algo y luego lo vende, y que el marketing ocurre precisamente durante el proceso de venta. Las empresas que aceptan esta visión tienen mejor oportunidad de éxito en economías caracterizadas por la escasez de bienes, donde los consumidores no exigen calidad, características o estilo —por ejemplo, bienes básicos de primera necesidad en mercados en desarrollo.

En economías donde existen diferentes tipos de personas, cada una con deseos, percepciones, preferencias y criterios de compra individuales, el competidor inteligente debe diseñar y entregar ofertas para mercados meta bien definidos. El reconocimiento de este hecho inspiró una nueva visión de los procesos de negocios, colocando al marketing al inicio de la planeación. En vez de enfatizar la fabricación y la venta, ahora las empresas se consideran a sí mismas parte del proceso de entrega de valor.

Es posible dividir la secuencia de la creación y entrega de valor en tres fases.² La primera, *la elección de valor*, es la “tarea” que deben llevar a cabo los expertos en marketing antes de que exista cualquier producto. Los especialistas en marketing deben segmentar el mercado, dirigirse al mercado meta adecuado y desarrollar el posicionamiento del valor de la oferta. La fórmula “segmentación, selección, posicionamiento” (STP, por sus siglas en inglés) es la esencia del marketing estratégico. La segunda fase es *proveer valor*. El marketing debe determinar las características específicas del producto, su precio y su distribución. La tarea de la tercera fase es *comunicar el valor* por medio de la fuerza de ventas, internet, publicidad y cualquier otra herramienta de comunicación útil para anunciar y promover el producto. El proceso de entrega de valor inicia antes de que exista un producto y continúa a lo largo de su desarrollo hasta después de su lanzamiento. Cada una de estas fases tiene implicaciones de costos.

LA CADENA DE VALOR

Michael Porter, de Harvard, ha propuesto la **cadena de valor** como una herramienta para identificar varias maneras de crear más valor para el cliente.³ Según este modelo, cada empresa es una síntesis de actividades llevadas a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto. La cadena de valor identifica nueve actividades estratégicamente relevantes —cinco primarias y cuatro de apoyo— que crean valor y generan costos en un negocio específico.

Las *actividades primarias* son: 1) logística de entrada, o traer materiales al negocio; 2) operaciones, o transformar los materiales en productos terminados; 3) logística de salida, o envío de los productos terminados; 4) marketing, incluyendo ventas, y 5) servicio. Los departamentos especializados manejan las *actividades de apoyo*: 1) aprovisionamiento, 2) desarrollo de tecnología, 3) administración de recursos humanos e 4) infraestructura de la empresa. (La infraestructura incluye los costos generales de administración, planeación, finanzas, contabilidad y asuntos legales y de gobierno).

La tarea de la empresa consiste en examinar los costos y el rendimiento de cada actividad generadora de valor, el *benchmarking* (comparación de productos y procesos) contra los competidores y buscar maneras de mejorar. Los gerentes pueden identificar las “mejores prácticas”, de las empresas líderes en el mundo al consultar con clientes, proveedores, distribuidores, analistas financieros, asociaciones comerciales y medios de comunicación para ver quién parece estar haciendo el mejor trabajo. Aun las mejores empresas pueden hacer *benchmark*, contra otras industrias si es necesario, para mejorar su desempeño. General Electric (GE) ha hecho *comparaciones* contra P&G y también ha desarrollado sus propias mejores prácticas.⁴

El éxito de la empresa no sólo depende de lo bien que haga su trabajo cada departamento, sino también de lo bien que la empresa coordine las actividades departamentales para que se lleven a cabo los *procesos empresariales básicos*.⁵ Estos procesos incluyen:

- **Proceso de sondeo del mercado.** Recopilar información del mercado y actuar en consecuencia.
- **Proceso de elaboración de nuevas ofertas.** Investigar, desarrollar y lanzar nuevas ofertas de alta calidad con rapidez y dentro del presupuesto.
- **Proceso de adquisición de clientes.** Definir los mercados meta y buscar nuevos clientes.
- **Proceso de administración de las relaciones con el cliente.** Lograr mayor comprensión, establecer relaciones y crear ofertas para clientes individuales.
- **Proceso de administración de pedidos.** Recepción y aprobación de pedidos, envío oportuno de los bienes y obtención del pago.

Las empresas fuertes realizan procesos de reingeniería en sus flujos de trabajo y crean equipos interdisciplinarios que se responsabilizan de cada proceso.⁶ Ford estableció un equipo interdisciplinario para reducir el uso de agua por vehículo en 30 por ciento.⁷ AT&T, LexisNexis y Pratt & Whitney han reorganizado a sus empleados en equipos interdisciplinarios; estos equipos existen también en organizaciones no lucrativas y gubernamentales.⁸

Una empresa también necesita buscar ventajas competitivas, más allá de realizar sus propias operaciones, en las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y clientes. En la actualidad, muchas empresas establecen alianzas con proveedores y distribuidores específicos para crear una **red de generación de valor** superior, también llamada **cadena de suministro**.

COMPETENCIAS CENTRALES

En la actualidad, las empresas subcontratan los recursos menos críticos si pueden obtener mejor calidad o costos más bajos. La clave consiste en ser propietario y cultivar los recursos y las competencias que constituyen la *esencia* del negocio. Muchas empresas textiles, químicas y de cómputo o electrónica recurren a fabricantes extranjeros y se concentran en el diseño, desarrollo y comercialización de productos, que es su principal habilidad. Una **competencia central** tiene tres características: 1) es una fuente de ventaja competitiva y realiza una contribución significativa a los beneficios percibidos por el cliente, 2) tiene aplicaciones en una gran variedad de mercados y 3) es difícil que los competidores la imiten.

La ventaja competitiva también incluye *capacidades distintivas* o de excelencia en procesos empresariales más generales. George Day, de Wharton, considera que las organizaciones impulsadas por el mercado poseen tres capacidades distintivas de excelencia: percibir el mercado, relacionarse con el cliente y vincularse con el canal.⁹ En términos de la percepción del mercado, Day cree que las grandes oportunidades y amenazas a menudo comienzan como “señales débiles” en la “periferia” de un negocio.¹⁰ Por ello sugiere desarrollar una visión periférica en forma sistemática mediante el planteamiento de tres preguntas relacionadas con el aprendizaje del pasado, la evaluación del presente y la visión futura.

Es probable que los negocios necesiten reorganizarse para aprovechar al máximo sus competencias centrales. La reorganización incluye tres etapas: 1) (re)definir el concepto del negocio o la “gran idea”; 2) (re)diseñar el ámbito del negocio, en ocasiones a nivel geográfico; y 3) (re)posicionar la identidad de marca de la empresa. Peabody Energy implementó una nueva estructura organizacional global mediante la creación de unidades geográficas de negocios en Estados Unidos de América, Australia y Asia para reflejar su creciente huella global.¹¹ Para cambiar su suerte, a menudo muchos negocios necesitan de una reorganización y reestructuración, como descubrieron Panasonic y otras empresas japonesas de tecnología y electrónica.¹²



Fuente: Alberto Cristofari/A3/contrasto/Redux

Panasonic ha enfrentado algunos desafíos en el mercado en los últimos años que están obligándola a hacer cambios en los negocios en que participa y en la forma en que opera.

PANASONIC Conforme se aproxima el centésimo aniversario de Panasonic en 2018, la empresa enfrenta dificultades sin precedentes, en especial la pérdida masiva de casi \$19 000 millones en 2011 y 2012. Durante años, su posicionamiento de “Ideas for Life” fomentó la innovación, generando productos exitosos como sus resistentes computadoras portátiles Toughbook. Sin embargo, sus televisores y otros productos electrónicos para el hogar tuvieron problemas cuando la economía se estancó y los consumidores empezaron a considerar los televisores LCD de pantalla plana como un lujo. Además, un yen fuerte y los altos costos de manufactura en Japón no permitieron que Panasonic compitiera en el precio. Un sentimiento antijaponés, proveniente de una disputa territorial, provocó un gran bloqueo en China. Por último, la adquisición de Sanyo en 2009, diseñada para ayudar a la empresa a vender más productos de energía verde, resultó una desilusión. La importante reestructuración promovida por el nuevo presidente Kazuhiro Tsuga en el otoño de 2012 redujo la manufactura en Japón, abandonó el mercado extranjero de los teléfonos móviles y disminuyó la inversión en paneles solares y baterías recargables. Tsuga enfatizó que Panasonic modernizará sus unidades de negocios y aumentará sus utilidades, no sólo el crecimiento de sus ingresos.

EL ROL CENTRAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Históricamente sólo un selecto grupo de empresas ha sobresalido por su destacada labor en la función de marketing (vea la tabla 2.1). Estas empresas se concentran en el cliente y están organizadas para responder con eficiencia ante las cambiantes necesidades de los clientes. Todas tienen departamentos de marketing con suficiente personal y los demás departamentos aceptan que el cliente es el rey. A menudo también cuentan con un fuerte liderazgo en marketing que se manifiesta en un director de marketing (CMO, por sus siglas en inglés) exitoso (vea la sección “Apuntes de marketing: ¿Qué se necesita para ser un director de marketing exitoso?”).

Para asegurarse de seleccionar y realizar las actividades correctas, los especialistas en marketing deben dar prioridad a la planeación estratégica en tres áreas clave: 1) administrar los negocios como una cartera de inversiones; 2) evaluar la tasa de crecimiento del mercado y la posición de la empresa en ese mercado, y 3) establecer una estrategia. La empresa debe desarrollar un plan para lograr cada objetivo de largo plazo del negocio.

Casi todas las empresas tienen cuatro niveles organizacionales: 1) corporativo; 2) división; 3) unidad de negocios y 4) producto. Las oficinas corporativas son responsables del diseño de un plan estratégico corporativo para guiar al conjunto de la empresa; toman decisiones sobre la cantidad de recursos asignados a cada división, así como respecto de cuáles negocios apoyar o eliminar. Cada división establece un plan que abarca la asignación de fondos a cada una de las unidades de negocios que la conforman. Cada unidad de negocios desarrolla un plan estratégico para alcanzar un futuro rentable. Por último, cada nivel de producto (línea de productos, marca) desarrolla un plan de marketing para alcanzar sus metas.

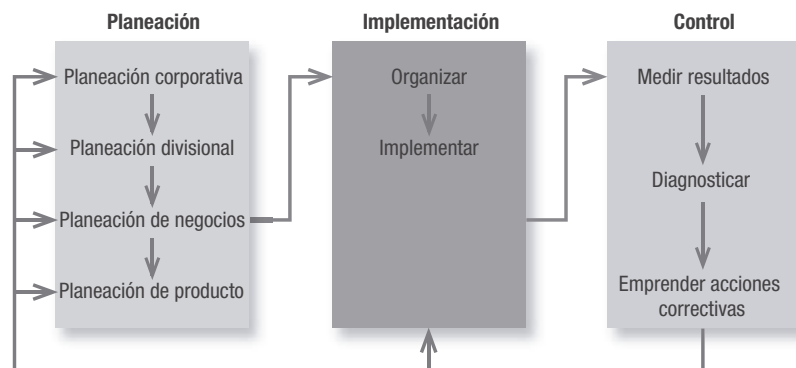
El **plan de marketing** es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing, el cual opera en dos niveles: estratégico y táctico. El **plan estratégico de marketing** establece los mercados meta y la propuesta de valor de la empresa con base en el análisis de las mejores oportunidades de mercado. El **plan táctico de marketing** especifica las tácticas de marketing, incluyendo las características del producto, la promoción, comercialización y fijación de precios, los canales de ventas y el servicio. En la figura 2.1 se presenta la planeación, la implementación y el ciclo completo de control de la planeación estratégica.

A continuación consideraremos la planeación en cada uno de estos cuatro niveles de la organización.

| TABLA 2.1 Algunos ejemplos de empresas expertas en marketing | | |
|--|-----------------------|--------------------|
| Amazon.com | Enterprise Rent-A-Car | Red Bull |
| Apple | Google | Ritz-Carlton |
| Bang & Olufsen | Harley-Davidson | Samsung |
| Best Buy | Honda | Southwest Airlines |
| BMW | IKEA | Starbucks |
| Caterpillar | LEGO | Target |
| Club Med | McDonald's | Tesco |
| Costco | Nike | Toyota |
| Disney | Nordstrom | Virgin |
| eBay | Procter & Gamble | Walmart |
| Electrolux | Progressive Insurance | Whole Foods |

| Fig. 2.1 |

Procesos de planeación estratégica, implementación y control



Planeación estratégica corporativa y divisional

Ya sea que la corporación dé libertad a sus unidades de negocio para establecer sus propias metas y estrategias o que participe en este proceso, todas las sedes corporativas llevan a cabo cuatro actividades de planeación:

1. Definir la misión corporativa
2. Establecer unidades estratégicas de negocios
3. Asignar recursos a cada unidad estratégica de negocios
4. Evaluar las oportunidades de crecimiento

A continuación analizaremos brevemente cada proceso.

Apuntes de marketing

¿Qué se necesita para ser un director de marketing exitoso?

Los directores de marketing enfrentan el desafío de que existen muchos y muy variados factores para lograr el éxito. Los CMO deben contar con fuertes habilidades cuantitativas y cualitativas; deben tener una actitud empresarial independiente y, al mismo tiempo, trabajar en forma estrecha con otros departamentos; además, deben escuchar la “voz” de los consumidores, pero entender plenamente la manera en que el marketing crea valor. Dos terceras partes de los mejores directores de marketing consideran que el rendimiento sobre la inversión de marketing (ROMI, por sus siglas en inglés) será la principal medida de su efectividad en 2015.

Una encuesta que preguntó a 200 ejecutivos de marketing de alto nivel qué cualidades innatas y aprendidas son las más importantes produjo las siguientes respuestas:

Cualidades innatas

- Toma riesgos
- Dispuesto a tomar decisiones
- Habilidad para resolver problemas
- Agente de cambios
- Orientado a los resultados

Cualidades aprendidas

- Experiencia global
- Experto en multicanal
- Experiencia en sectores industriales
- Enfoque digital
- Conocimientos operacionales

Los expertos en marketing George Day y Robert Malcolm creen que existen tres fuerzas impulsoras que cambiarán el papel del director de marketing en los próximos años: 1) tendencias predecibles del mercado, 2) el cambiante papel del conjunto de directores corporativos y 3) la incertidumbre sobre la economía y el diseño organizacional. Los autores identifican cinco prioridades para cualquier director de marketing exitoso:

1. Actúa como visionario para el futuro de la compañía.
2. Cultiva capacidades de marketing adaptativas.
3. Gana la guerra por el talento de marketing.
4. Fortalece la alineación con las ventas.
5. Se responsabiliza del rendimiento sobre los gastos de marketing.

Quizás el papel más importante de cualquier director de marketing sea el de involucrar la perspectiva de los clientes en las decisiones de negocios que afectan cualquier *punto de contacto* con los consumidores (donde un cliente interactúa directa o indirectamente con la empresa). Esta perspectiva de los clientes adoptará cada vez más un enfoque global. Como dijo el alto ejecutivo de una empresa de investigación líder: “El CMO del futuro deberá contar con experiencia global e internacional. Esto se puede lograr sin vivir en el extranjero..., pero es necesario exponerse a esos mercados ya que abre los ojos a nuevas formas de hacer negocios, aumenta la sensibilidad cultural e incrementa la flexibilidad”.

Fuentes: Jennifer Rooney, “CMO Tenure Hits 43-Month Mark”, *Forbes*, 14 de junio de 2012; Steven Cook, “It’s Time to Rise the CMO Bar”, www.cmo.com, 24 de enero de 2012; “From Stretched to Strengthened: Insights from the Global Chief Marketing Officer Study”, *IBM CMO C-Suite Studies*, octubre de 2011; Natalie Zmuda, “Global Experience Rises as Prerequisite to Getting Ahead”, *Advertising Age*, 10 de junio de 2012; George S. Day y Robert Malcolm, “The CMO and the Future of Marketing”, *Marketing Management*, primavera de 2012, pp. 34-43; Marc De Swann Arons y Frank Van Den Driest, *The Global Brand CEO: Building the Ultimate Marketing Machine* (Nueva York: Airstream, 2011); Marylee Sachs, *The Changing MO of the CMO: How the Convergence of Brand and Reputation Is Affecting Marketers* (Surry, Inglaterra: Gower, 2011); Marylee Sachs, *What the New Breed of CMOs Know That You Don’t* (Surry, Inglaterra: Gower, 2013).

DEFINIR LA MISIÓN CORPORATIVA

Una organización existe para lograr algo: fabricar automóviles, prestar dinero, proporcionar alojamiento por una noche. A lo largo del tiempo, la misión puede cambiar para aprovechar nuevas oportunidades o para responder a nuevas condiciones del mercado. Amazon.com cambió su misión original de ser la librería en línea más grande del mundo por la de ser la mayor tienda en línea; eBay cambió de ser un sitio de subastas en línea para coleccionistas a ser un sitio de subastas de todo tipo de bienes, y Dunkin’ Donuts cambió su énfasis en las rosquillas para ofrecer también el servicio de café.

Para definir su misión, la empresa deberá responder las preguntas clásicas de Peter Drucker:¹³ ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quién es el cliente? ¿Qué tiene valor para el cliente? ¿Cuál será nuestro negocio? ¿Cuál debería ser nuestro negocio? Estas preguntas, que parecen fáciles de contestar, son de las más complejas que la empresa tendrá que responder en su historia. Las empresas exitosas se las hacen y las responden continuamente.

DEFINICIÓN DE NEGOCIO Las empresas a menudo se definen a sí mismas en términos de sus productos: están en el “negocio de los automóviles” o en el “negocio de la ropa”. Sin embargo, las *definiciones de mercado* de un negocio lo describen como un proceso que se realiza para satisfacer al cliente. Los productos son efímeros; las necesidades básicas y los grupos de clientes duran para siempre. El transporte es una necesidad; el caballo y el carruaje, el automóvil, el tren, el avión, el barco y el camión son productos que satisfacen esa necesidad. Considere la manera en que Steelcase adopta una definición de mercado para su negocio.¹⁴

Steelcase ha logrado un gran éxito al redefinir su negocio de una forma más amplia que sólo mobiliario para oficina.



Fuente: ©Steelcase 2014

STEELCASE El fabricante de mobiliario para oficina de mayor venta en el mundo, se describe a sí mismo como “el líder global en abastecer de mobiliario la experiencia laboral en ambientes de oficina”. El antiguo CEO James Hackett cree que el hecho de definir su negocio de manera más amplia “permitió obtener gran parte de los grandes conocimientos que descubrimos acerca del trabajo y poder transferirlos fuera de la oficina (y para amueblar oficinas en hogares, escuelas e instalaciones para el cuidado de la salud)”. Steelcase utiliza un equipo de investigación de 23 personas para lograr esos conocimientos y realiza entrevistas y encuestas, filma actividades de oficina y emplea sensores para medir la manera en que los trabajadores utilizan las habitaciones y el mobiliario. Por ejemplo, actualmente las empresas están utilizando menos cubículos y gabinetes y más bancas, mesas y asientos tipo cafetería para lograr que los empleados se sientan libres de colaborar y aportar ideas. Hackett define la tendencia como el cambio de una mentalidad “yo/fija” a una mentalidad “nosotros/móvil”. La principal meta de la empresa es mejorar su desempeño. Si considera que hará que los trabajadores se sientan más felices y sean más productivos, Steelcase puede convencer a una empresa de modernizar y actualizar su mobiliario de oficina.

Ver el negocio en términos de las necesidades de los clientes puede sugerir oportunidades de crecimiento adicionales. La tabla 2.2 incluye una lista de las empresas que han cambiado de una definición de producto de su negocio a una definición de mercado.

Una *definición del mercado meta* tiende a enfocarse en la venta de un producto o servicio a un mercado actual. Pepsi podría definir su mercado meta como todos aquellos que beben bebidas gaseosas y sus competidores serían, en consecuencia, otras empresas de bebidas gaseosas. Sin embargo, una *definición del mercado estratégico* se concentra también en el mercado potencial. Si Pepsi considerara a todos los que podrían beber algo para mitigar su sed, sus competidores incluirían a las empresas productoras de bebidas refrescantes no gaseosas, de agua embotellada, de jugos (zumos) de fruta, de té y de café.

TABLA 2.2 Definiciones de negocios orientados al producto frente a negocios orientados al mercado

| Empresa | Definición del producto | Definición del mercado |
|--------------------------|--|--|
| Union Pacific Railroad | Dirigimos un ferrocarril. | Somos transportistas de personas y bienes. |
| Xerox | Hacemos equipo de fotocopiado. | Ayudamos a mejorar la productividad de las oficinas. |
| Hess Corporation | Vendemos gasolina. | Proveemos energía. |
| Paramount Pictures | Hacemos películas. | Comercializamos entretenimiento. |
| Encyclopaedia Britannica | Vendemos enciclopedias en línea. | Distribuimos información. |
| Carrier | Hacemos equipos de aire acondicionado y calefacción. | Proveemos control climático en el hogar. |

DISEÑO DE UNA DECLARACIÓN DE MISIÓN Una **declaración de misión** clara y bien pensada, desarrollada en colaboración y compartida por los gerentes, empleados y, con frecuencia, por los clientes, ofrece un sentido compartido de propósito, dirección y oportunidad. Las mejores declaraciones de misión reflejan una visión, casi un “sueño imposible”, que proporciona dirección para los siguientes 10 a 20 años. El antiguo presidente de Sony, Akio Morita, quería que todos tuvieran acceso a un “equipo de sonido personal portátil”, así que su empresa creó el *walkman* y el reproductor de CD portátil. Fred Smith quería entregar el correo en cualquier sitio de Estados Unidos antes de las 10:30 am del día siguiente, así que creó FedEx.

Las buenas declaraciones de misión tienen cinco características principales.

1. **Se concentran en un número limitado de metas.** Compare una declaración de misión vaga como: “Crear valor total de marca al innovar para entregar valor y liderazgo al cliente más rápido, mejor y de manera más completa que nuestros competidores”, con la ambiciosa, pero más enfocada, declaración de Google: “Organizar la información del mundo y hacerla accesible y útil universalmente”.
2. **Enfatizan las políticas y los valores principales de la empresa.** Restringen el rango de decisión individual para que los empleados actúen con consistencia en asuntos importantes.
3. **Definen las principales esferas competitivas dentro de las que operará la empresa.** La tabla 2.3 contiene un resumen de algunas dimensiones competitivas clave de las declaraciones de misión.
4. **Tienen una visión de largo plazo.** La dirección deberá cambiar la misión solamente cuando ésta deje de ser relevante.
5. **Son lo más breves, memorables y significativas posible.** El consultor de marketing Guy Kawasaki recomienda desarrollar mantras corporativos de tres o cuatro palabras, por ejemplo: “Enriquecer la vida de las mujeres”, de Mary Kay, en lugar de declaraciones de misión.¹⁵

TABLA 2.3

Definición de territorio y límites competitivos en las declaraciones de misión

- **Sector industrial.** *Algunas empresas operan sólo en un sector industrial, otras únicamente en un conjunto de sectores relacionados, unas más exclusivamente en bienes industriales, de consumo o servicios y otras en cualquier sector.*
 - ◆ Caterpillar se concentra en el mercado industrial; John Deere en los mercados industriales y de consumo.
- **Productos y aplicaciones.** *Las empresas definen la gama de productos y aplicaciones que proveerán.*
 - ◆ La misión de St. Jude Medical es: “Desarrollar tecnología y servicios médicos que den más control a las manos de quienes tratan a pacientes cardíacos, neurológicos y con dolor crónico en todo el mundo. Hacemos esto porque estamos dedicados a contribuir al avance de la práctica de la medicina al reducir los riesgos siempre que sea posible y al contribuir para que cada paciente obtenga resultados exitosos”.
- **Competencias.** *La empresa identifica la gama de competencias tecnológicas, fundamentales y de otros tipos que dominará y en las que se apoyará.*
 - ◆ La empresa japonesa NEC estableció sus competencias centrales en cómputo, comunicaciones y componentes para apoyar la producción de computadoras portátiles, receptores de televisión y teléfonos inalámbricos.
- **Segmento de mercado.** *El tipo de mercado o clientes que atenderá una empresa es su segmento de mercado.*
 - ◆ Aston Martin fabrica únicamente automóviles deportivos de lujo. Gerber atiende principalmente el mercado de los bebés.
- **Vertical.** *La esfera vertical es el número de niveles de canal en los que participará la empresa, comprende desde la materia prima hasta el producto terminado y la distribución.*
 - ◆ En un extremo están las empresas con un gran alcance vertical. American Apparel stampa, diseña, confecciona, comercializa y distribuye su línea de ropa desde una sede única ubicada en el centro de Los Ángeles.¹⁶
 - ◆ En el otro extremo se encuentran las “corporaciones huecas” que subcontratan la producción de casi todos los bienes y servicios a sus proveedores. El diario *Metro* publica 56 ediciones en 22 países, en cuatro continentes, y es leído por más de 17 millones de personas todos los días. Solamente emplea a unos cuantos reporteros y no posee una sola máquina de impresión; en vez de ello, compra sus contenidos periodísticos a otras fuentes de noticias y subcontrata con terceros toda la impresión y buena parte de la distribución.¹⁷
- **Geográfico.** *La gama de regiones, países o grupos de países en los que una empresa tiene operaciones define su esfera geográfica.*
 - ◆ Algunas empresas operan solamente en una ciudad o estado específicos. Otras son multinacionales, como Deutsche Post DHL y Royal Dutch/Shell, cada una de las cuales tiene operaciones en más de 100 países.



Fuente: © Horizons WWP/Alamy

Metro subcontrata gran parte de su producción y sus operaciones para los distintos diarios que publica en mercados de todo el mundo.

ESTABLECIMIENTO DE UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS

Las grandes empresas, por lo general, administran negocios bastante diferentes entre sí y cada uno requiere de su propia estrategia. En una época, General Electric clasificó sus negocios en 49 **unidades estratégicas de negocios (UEN)**. Una UEN tiene tres características:

1. Es un solo negocio o un grupo de negocios relacionados cuya planeación puede realizarse por separado del resto de la empresa.
2. Tiene su propio conjunto de competidores.
3. Tiene un gerente responsable de la planeación estratégica y las utilidades, el cual controla casi todos los factores que afectan las ganancias.

El propósito de identificar las unidades estratégicas de negocios es desarrollar estrategias independientes y asignar los fondos apropiados. La alta dirección sabe que su cartera de negocios incluye generalmente cierto número de “negocios del ayer” tanto como algunos “ganadores del futuro”. Liz Clairbone ha puesto mayor énfasis en varios de sus negocios más jóvenes, como Juicy Couture, Lucky Brand Jeans, Mexx y Kate Spade, y ha vendido otros que no tienen el mismo éxito (Ellen Tracy, Sigrid Olsen y Laundry).

ASIGNACIÓN DE RECURSOS A CADA UEN¹⁸

Una vez que la dirección ha definido sus unidades estratégicas de negocios, debe decidir cómo asignará los recursos corporativos a cada una. La matriz de GE/McKinsey clasifica cada UEN por la extensión de su ventaja competitiva y el atractivo de su sector. La dirección

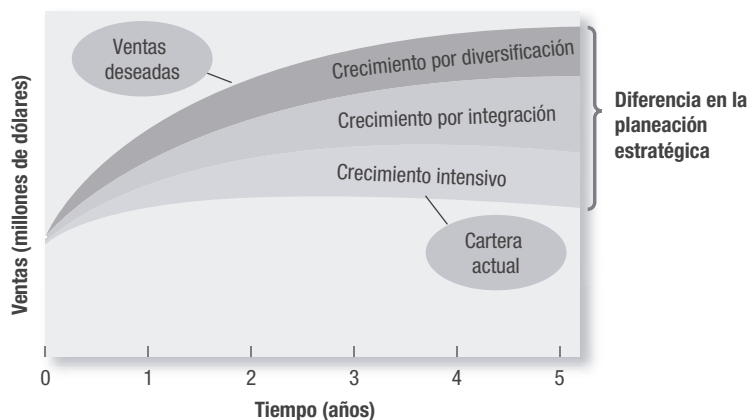
puede decidir crecer, “cosechar”, sacar dinero o mantener un negocio. La matriz de crecimiento-participación de BCG utilizó la participación de mercado relativa y la tasa anual de crecimiento de mercado como sus criterios adecuados para tomar decisiones de inversión, clasificando a las UEN como perros, vacas lecheras, interrogantes y estrellas.

Este tipo de modelos de planeación de carteras ha perdido popularidad, pues se piensa que simplifican demasiado y son subjetivos. Los métodos más recientes se basan en análisis del valor para el accionista y en si el valor de mercado de una empresa es mayor con una UEN o sin ella. Estos cálculos de valor evalúan el potencial de un negocio con base en sus oportunidades de crecimiento a partir de su expansión global, reposicionamiento o redirección y subcontratación estratégica.

EVALUACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO

La evaluación de las oportunidades de crecimiento incluye tanto la planeación de nuevos negocios como la reducción y cierre de negocios antiguos. Si existe una diferencia entre las ventas deseadas a futuro y las ventas proyectadas, la dirección corporativa deberá desarrollar o adquirir nuevos negocios para subsanarla.

Fig. 2.2 |
Diferencia en la planeación estratégica



La figura 2.2 ilustra esta diferencia en la planeación estratégica de un fabricante hipotético de discos compactos vírgenes llamado Cineview. La curva inferior proyecta las ventas esperadas durante los siguientes cinco años a partir de la cartera actual de negocios. La curva más alta describe las ventas deseadas en el mismo periodo. Es evidente que la empresa desea crecer con mayor rapidez que la que le permiten sus negocios actuales. ¿Cómo eliminar esta diferencia en la planeación estratégica?

La primera opción es identificar oportunidades de crecimiento dentro de los negocios actuales (oportunidades intensivas). La segunda es identificar oportunidades para generar o adquirir negocios relacionados con los negocios actuales (oportunidades por integración). La tercera es identificar las oportunidades de agregar negocios atractivos no relacionados (oportunidades de diversificación).

CRECIMIENTO INTENSIVO El primer curso de acción de la dirección corporativa debería ser la revisión de oportunidades para mejorar los negocios existentes. Un marco de referencia útil para detectar nuevas oportunidades de crecimiento intensivo es una “matriz de expansión de producto-mercado”. Esta herramienta considera las oportunidades de crecimiento estratégico para la empresa en términos de productos y mercados nuevos y actuales.

Primero, la empresa evalúa si podría obtener mayor participación de mercado con sus productos actuales en sus mercados actuales utilizando una *estrategia de penetración de mercado*. A continuación, considera si puede encontrar o desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales en una *estrategia de desarrollo de mercados*. Luego valora si puede desarrollar nuevos productos de interés potencial para sus mercados actuales con una *estrategia de desarrollo de productos*. Más adelante, la empresa también revisará las oportunidades de desarrollar nuevos productos para nuevos mercados en una *estrategia de diversificación*. Considere la manera en que ESPN ha aprovechado las oportunidades de crecimiento (vea la figura 2.3).¹⁹



Fuente: © Patti McConville/Alamy

Liz Clairbone ha puesto mayor énfasis en sus tiendas Juicy Couture que en sus otras líneas de negocio que crecen más lentamente.

ESPN Por medio de su singular enfoque para presentar programación y noticias deportivas, ESPN nació de una pequeña estación regional, creció y se convirtió en la cadena televisiva más importante en el mundo de los deportes. A inicios de la década de 1990, la empresa articuló un plan bien pensado: dondequiera que los aficionados vieran, leyeran o hablaran sobre deportes, ESPN estaría presente. La cadena puso en práctica esta estrategia expandiendo su marca y actualmente cuenta con 10 canales de televisión por cable, un sitio web, una revista, algunos restaurantes (ESPN Zone), más de 600 estaciones de radio local afiliadas, producción de películas y series de televisión originales, publicación de libros, un catálogo de mercancía deportiva y una tienda en línea, música, videojuegos y un servicio para teléfonos móviles. ESPN International es dueño, en parte o por completo, de 47 cadenas de televisión fuera de Estados Unidos y de una variedad de negocios adicionales que llegan a los aficionados de los deportes en más de 200 países y territorios de los siete continentes. Ahora, siendo propiedad de The Walt Disney Company, ESPN tiene ingresos anuales por \$9400 millones, o casi tres cuartas partes de las utilidades totales de la red de cable de Disney. Sin embargo, tal vez el mayor tributo al poder de su marca fue expresado por un participante en un *focus group*: “Si ESPN fuera mujer, me casaría con ella”.

Así que, ¿cómo podría Cineview utilizar estas tres importantes estrategias de crecimiento intensivo para aumentar sus ventas? Podría intentar animar a sus clientes actuales a comprar más, demostrando los beneficios de usar los DVD para almacenamiento de datos y no sólo de video. Podría intentar atraer a los clientes de sus competidores si notara debilidades importantes en los productos y programas de marketing de éstos. Por último, Cineview podría intentar convencer a quienes aún no son usuarios de discos DVD vírgenes para que comenzaran a utilizarlos.

¿Cómo podría Cineview utilizar una estrategia de desarrollo de mercado? Primero, podría intentar identificar potenciales grupos de usuarios en sus actuales áreas de ventas. Si sólo ha estado vendiendo discos DVD a mercados de consumo, podría incursionar en la venta a fábricas u oficinas. En segundo lugar, podría buscar canales adicionales de distribución, añadiendo canales de comercialización masiva o en línea. En tercer lugar, la empresa podría vender en nuevas ubicaciones dentro de su país o en el extranjero.

La dirección también debería considerar sus oportunidades para introducir nuevos productos. Cineview podría desarrollar nuevas características, como mayores capacidades de almacenamiento de datos o mayor durabilidad; ofrecer los discos DVD en dos o más niveles de calidad o investigar tecnologías alternativas, como las memorias *flash*.

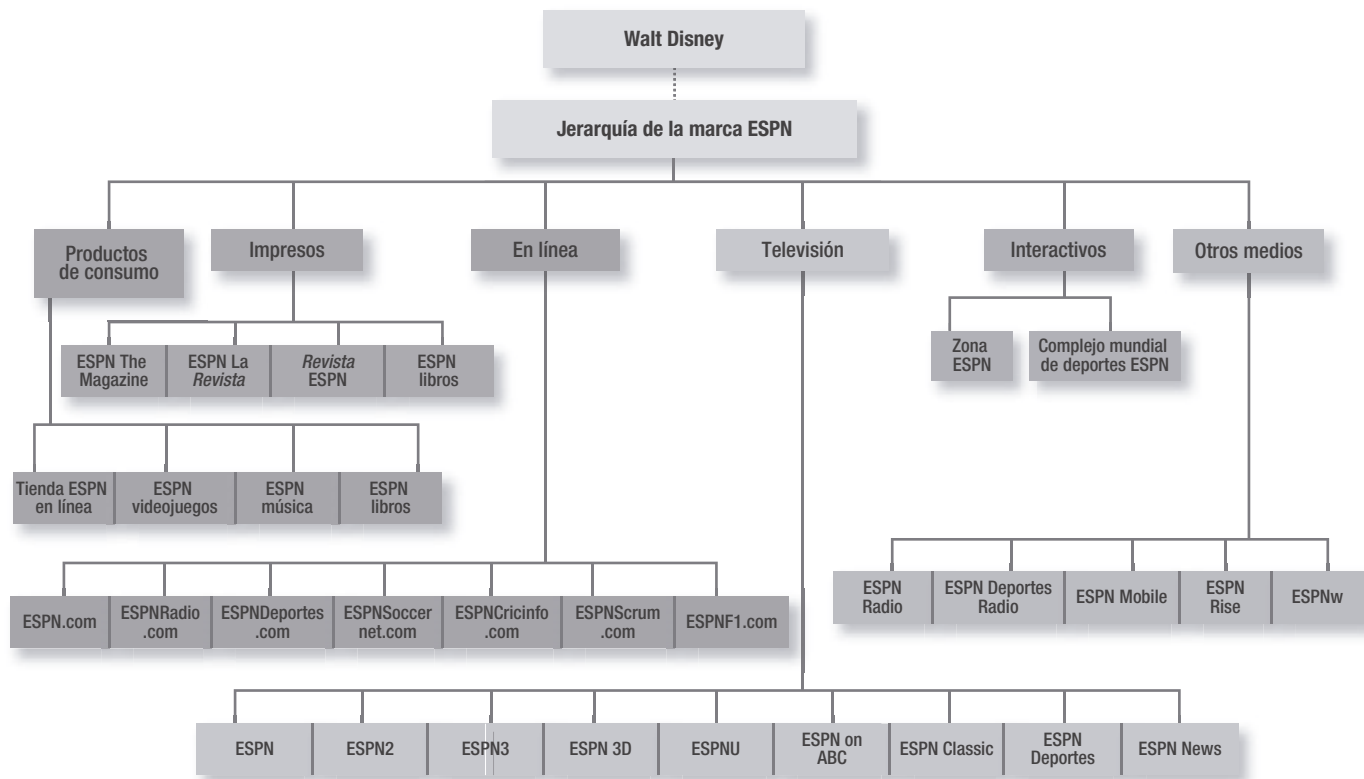


Fig. 2.3 |

Oportunidades de crecimiento de ESPN

Estas estrategias de crecimiento intensivo ofrecen varias formas para crecer. Aun así, este crecimiento puede no ser suficiente y la dirección debe buscar oportunidades de crecimiento por integración.

CRECIMIENTO POR INTEGRACIÓN Un negocio puede aumentar sus ventas y ganancias mediante la integración hacia adelante, hacia atrás u horizontal dentro de su sector. En 1989, Merck se alió con Johnson & Johnson para formar empresas encargadas de vender fármacos que no requieren prescripción, y en 1991 hizo lo mismo con DuPont, con el objetivo de expandir la investigación básica. En 1997, Merck y Rhône-Poulenc S.A. (ahora Sanofi-Aventis S.A.) combinaron sus negocios de salud animal y genética de aves de corral para formar Merial Limited, una compañía completamente integrada para la salud animal. Por último, en 2009 Merck adquirió Schering-Plough.²⁰

Las fusiones horizontales y las alianzas no siempre funcionan. La fusión entre Sears y Kmart no solucionó los problemas de ninguno de estos dos detallistas.²¹ Nextel Communications Inc. se fusionó con Sprint en 2005, en lo que los analistas financieros de Bloomberg consideraron una de las peores integraciones ocurridas en los últimos 10 años, en parte debido a sus redes incompatibles.²² Considere los desafíos que enfrentaron United y Continental cuando se fusionaron.²³

UNITED Y CONTINENTAL Las fusiones de aerolíneas son notoriamente truculentas, llenas de regulaciones y con muchos aspectos potencialmente conflictivos sobre seguridad, costos, estilo, confiabilidad, conveniencia, rapidez y comodidad. La fusión de United y Continental parecía lógica a nivel estratégico y financiero, aunque los problemas de logística parecían no terminarse debido a que las dos aerolíneas operaban sus negocios de manera muy diferente en aspectos que iban desde los procedimientos de abordaje hasta la forma en que trasladaban las aeronaves a la puerta de abordaje. Incluso el café se convirtió en un tema espinoso; United servía Starbucks mientras que Continental utilizaba una compañía llamada Fresh Brew. Después de extensas investigaciones, se llegó a un buen acuerdo: una mezcla fresca más ligera llamada Journeys. Sin embargo, los clientes no se mostraron impresionados sino hasta que la compañía descubrió que las dos aerolíneas usaban diferentes filtros y que United filtraba el agua y diluía el café. Para resolver el problema, se encargaron nuevos empaques de café.



Fuente: ESPN, Inc.

SportsCenter, el programa emblemático de ESPN, es ancla de su cadena de televisión y de sus negocios de deportes.

Por otro lado, las empresas de medios han cosechado durante largo tiempo los beneficios del crecimiento integrado. Considere la manera en que NBC Universal apalancó una de sus propiedades.²⁴

Después del lanzamiento de la película *Curious George* en 2006 a través de Universal Pictures, se iniciaron las transmisiones del programa de televisión *Curious George* en PBS Kids, en una producción conjunta de Universal Studios Family Productions, Imagine Entertainment y WGBH Boston. En la actualidad, Universal Studios Hollywood tiene un juego llamado *Adventures of Curious George*, donde los niños pueden “disfrutar la emoción de una descarga de 500 galones de agua y soltar miles de pelotas de esponja...”

¿Qué tendría que hacer Cineview para lograr un crecimiento integrado? Podría adquirir a uno o más de sus proveedores, como los fabricantes de plásticos, para obtener mayor control o generar más ganancias mediante una integración hacia atrás. También podría poner en práctica una integración hacia adelante adquiriendo algunos mayoristas o detallistas, en especial si son muy rentables. Por último, Cineview podría adquirir a uno o más de sus competidores siempre y cuando el gobierno no obstruya este tipo de integración horizontal. Sin embargo, cabe la posibilidad de que estas nuevas fuentes no logren generar el volumen de ventas deseado. En ese caso, la empresa deberá considerar diversificarse.



Fuente: Associated Press

La fusión de las aerolíneas United y Continental resultó más difícil que el simple hecho de combinar sus logotipos en las aeronaves.

CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACIÓN El crecimiento por diversificación tiene sentido cuando existen buenas oportunidades fuera del negocio existente, esto es, si el sector es muy atractivo y la empresa tiene la mezcla de fortalezas de negocios correcta para alcanzar el éxito. Desde sus orígenes como productor de películas animadas, The Walt Disney Company ha incursionado en el otorgamiento de licencias de sus personajes para su uso en bienes comercializables; ha publicado libros de ficción e interés general bajo el sello Hyperion; ha entrado en el sector de las transmisiones con su propio Disney Channel, así como con ABC y ESPN; ha desarrollado parques temáticos, centros turísticos y vacacionales y ha ofrecido cruceros y experiencias de teatro comercial.

Cineview podría recurrir a varios tipos de diversificación. En primer lugar, podría elegir una estrategia concéntrica y buscar nuevos productos que tengan sinergias tecnológicas o de marketing con sus líneas de productos existentes recurriendo a un grupo diferente de clientes. Podría iniciar una operación de manufactura de discos compactos, ya que sabe cómo fabricar discos DVD, o una operación de manufactura de memorias *flash*, ya que conoce sobre almacenamiento digital. En segundo lugar, podría usar una estrategia horizontal y fabricar estuches de plástico para discos DVD, por ejemplo, aunque requieran un proceso distinto de manufactura. Por último, la empresa podría buscar nuevos negocios que no tengan relación con su tecnología, sus productos o mercados actuales adoptando una estrategia de conglomerado y considerando la fabricación de aplicaciones de software o de organizadores personales.

REDUCCIÓN Y DESINVERSIÓN EN ANTIGUOS NEGOCIOS Con el propósito de liberar los recursos necesarios para otros usos, así como para reducir sus costos, las empresas deben poder, cosechar o desinvertir con cuidado. Para centrarse en sus operaciones de viajes y tarjetas de crédito, American Express lanzó American Express Financial Advisors, una iniciativa encargada de proveer seguros, sociedades de inversión, asesoría de inversiones y servicios de intermediación y gestión de activos (más tarde su nombre fue cambiado por Ameriprise Financial). American International Group (AIG) accedió a vender dos de sus subunidades —American General Indemnity Co. y American General Property Insurance Co.— a White Mountains Insurance Group como parte de una estrategia de crecimiento de largo plazo con la finalidad de eliminar activos redundantes y concentrarse en sus operaciones más importantes.²⁵

ORGANIZACIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL

La planeación estratégica tiene lugar dentro del contexto de la organización. La **organización** de una empresa está compuesta por sus estructuras, políticas y su cultura corporativa, todo lo cual puede volverse disfuncional en un entorno de negocios de rápidos cambios. Si bien los gerentes pueden cambiar las estructuras y las políticas (aunque con dificultades), la cultura organizacional es muy difícil de modificar. Aun así, adaptar la cultura suele ser clave para implementar con éxito una nueva estrategia.

¿Qué es exactamente la **cultura corporativa**? Algunos la definen como “las experiencias, historias, creencias y normas compartidas que caracterizan una organización”. Al entrar a cualquier empresa, lo primero que salta a la vista es la cultura corporativa: la manera de vestir de los empleados, la forma en que hablan entre sí y cómo saludan a los clientes.

Una cultura centrada en el cliente puede afectar todos los aspectos de la organización. Enterprise Rent-A-Car presenta a sus propios empleados en su reciente campaña publicitaria “The Enterprise Way”. Por medio de su programa de capacitación “Making It Right”, Enterprise da poder a sus empleados para que tomen sus propias decisiones. Uno de

Enterprise Rent-A-Car es conocida por su fuerte cultura corporativa centrada en el cliente.



Fuente: Getty Images

los anuncios de la campaña, llamado “Fix Any Problem”, refuerza la manera en que cualquier tienda local de Enterprise ejerce la autoridad para tomar medidas con el fin de maximizar la satisfacción del cliente.²⁶

INNOVACIÓN DE MARKETING

La innovación es crítica en el marketing. Las ideas estratégicas creativas existen en muchos lugares dentro de una organización. La alta dirección debería identificar y estimular las ideas frescas de tres grupos que tienen poca representación: los empleados con perspectivas juveniles o diversas, los empleados ajenos a las oficinas corporativas y los empleados nuevos en el sector industrial. Cada uno de estos grupos es capaz de desafiar la ortodoxia empresarial y motivar la generación de ideas innovadoras.

Reckitt Benckiser, una empresa localizada en Gran Bretaña, ha innovado el aburrido sector de los productos de limpieza para el hogar al generar 35 por ciento de sus ventas a partir de productos con menos de tres años en el mercado.²⁷ Sus directivos multinacionales son animados a investigar profundamente los hábitos de los consumidores y se les brindan generosas recompensas por un desempeño excelente. Krka, ubicado en Eslovenia, fabrica productos farmacéuticos para su venta bajo prescripción médica, productos que no requieren dicha prescripción y artículos para la salud de los animales. Esta empresa busca generar más del 40 por ciento de sus ventas totales a partir de productos nuevos.²⁸ En la sección “Perspectiva de marketing: Creación de marketing innovador” se describe cómo algunas empresas líderes se acercan a la innovación.

Las empresas desarrollan su estrategia al elegir su visión del futuro. El grupo Royal Dutch/Shell ha sido pionero en el **análisis de escenarios**, el cual desarrolla representaciones plausibles del futuro posible de la empresa a partir de diferentes supuestos sobre las fuerzas que impulsan el mercado, incluyendo diversos factores de incertidumbre. Los gerentes reflexionan sobre cada escenario con la pregunta: “¿Qué haremos si esto sucede?”, luego eligen un escenario como el más probable y prestan atención a señales que puedan confirmarlo o desmentirlo.²⁹ Considere los desafíos a los que se enfrenta el sector cinematográfico.³⁰

Perspectiva de marketing

Creación de marketing innovador

Cuando IBM hizo una encuesta entre los principales CEO y líderes de gobierno sobre sus prioridades, las respuestas más populares fueron la innovación en los modelos de negocios y la inventiva de formas diferentes de hacer las cosas. El propio impulso de IBM para la innovación en los modelos de negocios atrajo mucha colaboración tanto al interior de las empresas como externamente, con otras compañías, gobiernos e instituciones de educación. El entonces CEO de IBM, Samuel Palmisano, destacó cómo el innovador procesador Cell, basado en la arquitectura Power de su empresa, no se hubiera creado sin la colaboración de Sony y Nintendo ni la de sus competidores Toshiba y Microsoft.

Procter & Gamble (P&G) estableció la meta de que el 50 por ciento de los productos nuevos provengan de fuera de sus laboratorios —de inventores, científicos y proveedores cuyas ideas para nuevos productos puedan desarrollarse en la empresa—. Mark Benioff, CEO y cofundador de Salesforce.com, cree que la clave para la innovación es la capacidad de adaptación. Aunque la empresa pasó años dependiendo de las perturbadoras ideas que surgían en su interior, compró dos empresas por mil millones de dólares debido a que “no podía esperar”, y en total ha adquirido 24 compañías. Como señala Benioff: “La innovación es un continuo. Uno tiene que pensar en la manera en que el mundo está evolucionando y transformándose. ¿Formas parte de ese continuo?”

Las investigaciones del gurú de los negocios, Jim Collins, destacan la importancia de la innovación sistemática y general: “Estar siempre en busca de la gran innovación, de la gran idea, es lo contrario de lo que encontramos: para construir una empresa realmente fabulosa se requiere decisión tras decisión, acción tras acción, día tras día, mes tras mes.... Es la inercia acumulada y no una sola decisión la que define una empresa fabulosa”. Collins cita el éxito de Walt Disney con sus parques temáticos y de Walmart como detallista a manera de ejemplos de empresas que lograron

el éxito después de haber ejecutado con brillantez una gran idea durante un largo periodo.

Para encontrar ideas innovadoras, algunas empresas se las arreglan para involucrar toda una diversidad de empleados en la solución de problemas de marketing. El programa de Samsung llamado Value Innovation Program (VIP) aísla en la sede de la empresa localizada al sur de Seúl, Corea, a los equipos de desarrollo de productos, los cuales están compuestos por ingenieros, diseñadores y planificadores, y les da un horario y fechas de entrega específicas mientras 50 especialistas les ayudan a guiar sus actividades. Para tomar decisiones entre alternativas excluyentes, los miembros del equipo dibujan “curvas de valor” que califican atributos tales como la calidad del sonido o de la imagen en una escala de 1 a 5. Para desarrollar un nuevo automóvil, BMW moviliza de manera similar a sus especialistas en ingeniería, diseño, producción, marketing, compras y finanzas hasta su centro de investigación e innovación o casa de proyectos.

Empresas como Facebook y Google estimulan el proceso creativo de resolución de problemas utilizando la frase “¿cómo podríamos?”. Tim Brown, CEO de IDEO, dice que la compañía se pregunta “cómo podríamos” ante cada desafío de diseño. Según Brown: “La parte del ‘cómo’ supone que existen soluciones; brinda confianza creativa. La parte del ‘podríamos’ indica que es posible plantear ideas que podrían o no ser útiles. Como quiera que sea, está bien. Y la parte del ‘nosotros’ plantea que lo haremos juntos y que partiremos de las ideas de todos”.

Fuentes: Steve Hamm, “Innovation: The View from the Top”, *BusinessWeek*, 3 de abril de 2006, pp. 52-53; Jena McGregor, “The World’s Most Innovative Companies”, *BusinessWeek*, 24 de abril de 2006, pp. 63-74; Rich Karlgard, “Digital Rules”, *Forbes*; 13 de marzo de 2006, p. 31; Jennifer Rooney y Jim Collins, “Being Great is Not Just a Matter of Big Ideas”, *Point*, junio de 2006, p. 20; Moon Ihwan, “Camp Samsung”, *BusinessWeek*, 3 de julio de 2006, pp. 46-47; Mohanbir Sawhney, Robert C. Wolcott e Inigo Arroniz, “The 12 Different Ways for Companies to Innovate”, *MIT Sloan Management Review* (primavera de 2006), pp. 75-85; Victoria Barret, “Why Salesforce.com Ranks #1 on Forbes Most Innovative List”, *Forbes*, septiembre de 2012; Warren Berger, “The Secret Phrase Top Innovators Use”, *HBR Blog Network*, 17 de septiembre de 2012.

Los estudios cinematográficos están encontrando nuevas formas de expandir sus franquicias de películas, como ocurrió con Warner Bros. y *Batman*.



Fuente: Handout/MCT/Newscom

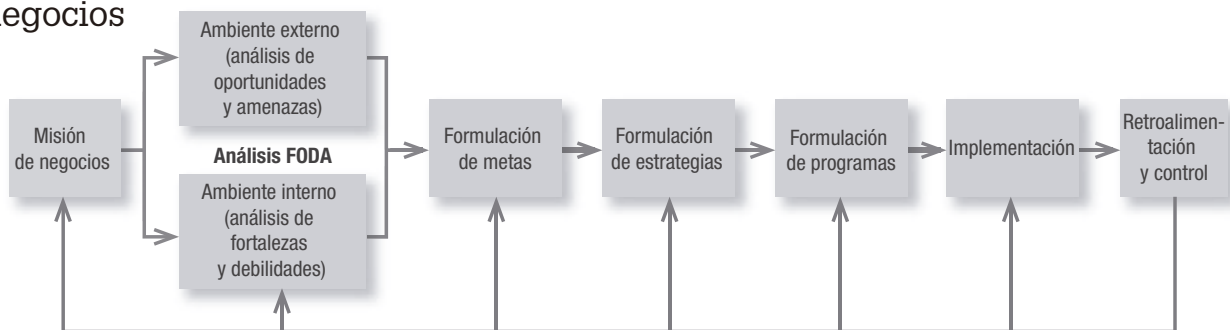
INDUSTRIA CINEMATOGRÁFICA En 2007, Netflix e internet iniciaron una reducción en las ventas de DVD que no ha terminado. El surgimiento de los quioscos de Redbox que alquilan películas por un dólar al día plantea una amenaza más al negocio cinematográfico y a las ventas de DVD. Es evidente que los estudios cinematográficos necesitan prepararse para el día en que las películas se vendan primordialmente no a través de distribución física, sino mediante los servicios de pago por evento de las empresas de satélite y televisión por cable. Aunque los estudios cobran el 70 por ciento sobre una contratación típica de \$4.99 en televisión por cable, frente al 30 por ciento sobre la venta de un DVD, las ventas de DVD aún generan el 70 por ciento de las ganancias. Para aumentar la distribución electrónica sin destruir su negocio de DVD, los estudios están experimentando con nuevos métodos. Algunos, como Warner Bros., lanzan el DVD de una película al mismo tiempo que las versiones en línea y por cable. Disney promociona sus películas incluyendo algo atractivo para los padres en sus parques temáticos, en sus canales de televisión y en sus tiendas. Warner entró en el negocio de los videojuegos (por ejemplo, *Dark Knight Batman*) esperando generar utilidades adicionales con los personajes de sus películas. Warner Interactive gasta, por lo general, de \$30 a \$40 millones en crear sus juegos y en 2011 generó casi \$1000 millones en ventas. Los estudios cinematográficos están considerando ahora todos los escenarios posibles mientras rediseñan su modelo de negocio en un mundo donde el DVD ya no es el rey.

Planeación estratégica de las unidades de negocios

Fig. 2.4 |

El proceso de planeación estratégica de las unidades de negocios consta de los pasos que se muestran en la figura 2.4. Examinaremos cada paso en las secciones siguientes.

Proceso de planeación estratégica de las unidades de negocios



LA MISIÓN DE NEGOCIOS

Cada unidad de negocio debe definir su misión específica dentro de la misión general de la empresa. Así, una empresa de equipo de iluminación para estudios de televisión podría definir su misión como: “Dirigirse a los principales estudios de televisión y convertirse en su proveedor de tecnologías de iluminación que representen los diseños más avanzados y confiables de iluminación para estudios”. Observe que esta misión no menciona hacer negocios con los estudios de televisión más pequeños ni ofrecer el precio más bajo o aventurarse en la fabricación de productos no relacionados con la iluminación.

ANÁLISIS FODA

A la evaluación general de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa se le conoce como análisis FODA y es una forma de vigilar los ambientes interno y externo de marketing.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS) Una unidad de negocios debe analizar las principales *fuerzas del macroentorno* y los *factores del microentorno* que afecten de manera significativa su capacidad de generar ganancias. Además, tendrá que establecer un sistema de inteligencia de marketing que siga las tendencias y los desarrollos importantes tanto como cualquier amenaza u oportunidad relacionada con dichos factores.

El buen marketing es el arte de encontrar, desarrollar y obtener ganancias aprovechando estas oportunidades.³¹ Una **oportunidad de marketing** es un área de necesidad e interés del comprador que una empresa tiene alta probabilidad de satisfacer de manera rentable. Existen tres fuentes principales de oportunidades de marketing.³² La primera consiste en ofrecer un producto que sea escaso. Esto requiere poco talento de marketing, ya que la necesidad es bastante obvia. La segunda fuente implica proveer un producto o servicio existente de una manera nueva o superior. ¿Cómo? El *método de detección de problemas* solicita las sugerencias de los consumidores, el *método ideal* les pide que imaginen una versión ideal del producto o servicio y el *método de la cadena de consumo* les solicita describir los pasos que siguen para adquirir, utilizar y desechar un producto. Este último suele llevar a la creación de un producto o servicio completamente nuevo, constituyéndose así en la tercera fuente principal de las oportunidades de mercado.

Por su parte, los especialistas en marketing deben ser hábiles para detectar las oportunidades. Considere lo siguiente:

- **Una empresa podría beneficiarse de las tendencias convergentes del sector e introducir productos o servicios híbridos nuevos en el mercado.** Los principales fabricantes de teléfonos celulares han creado teléfonos con funciones de fotografía y video digital, sistemas de posicionamiento global (GPS, por sus siglas en inglés) y otras capacidades.
- **Una empresa podría hacer el proceso de compra más cómodo o eficiente.** Mobil lanzó Speed Pass, uno de los primeros sistemas vanguardistas de pago mediante identificación de radiofrecuencia (RFID, por sus siglas en inglés) para que los consumidores paguen con facilidad y rapidez al cargar gasolina.
- **Una empresa puede satisfacer la necesidad de mayor información y asesoría.** Angie’s List conecta individuos con contratistas locales especializados en mejoras para el hogar y otros servicios y cuyo trabajo es avalado por otros usuarios.
- **Una empresa puede personalizar un producto o servicio.** Timberland permite que sus clientes elijan el color de distintas partes de sus botas, añadan iniciales o números y seleccionen distintos tipos de decoraciones y bordados.
- **Una empresa puede introducir una nueva capacidad.** Los consumidores pueden crear y editar “iMovies” digitales con la iMac y subirlos a un servidor web de Apple o a un sitio web como YouTube para compartirlos con sus amigos en todo el mundo.
- **Una empresa podría entregar un producto o servicio con mayor rapidez.** FedEx descubrió la forma de entregar correspondencia y paquetes mucho más rápido que el servicio de correo de Estados Unidos.
- **Una empresa podría ser capaz de ofrecer un producto a un precio mucho más bajo.** Las empresas farmacéuticas han creado versiones genéricas de los medicamentos de patente y las compañías de pedidos por correo a menudo las venden más baratas.

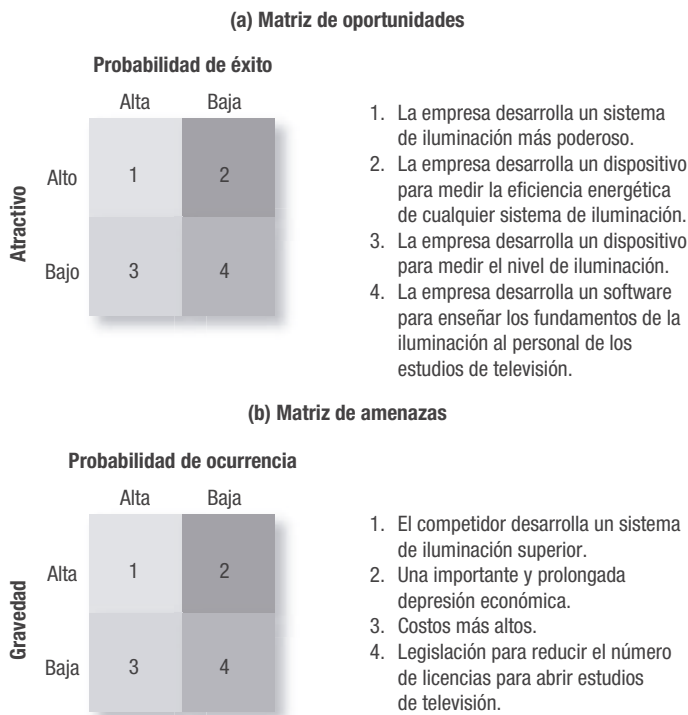
Para evaluar las oportunidades, las empresas pueden usar el **análisis de oportunidades de mercado (MOA, por sus siglas en inglés)** y responder preguntas como:

1. ¿Podemos comunicar los beneficios de manera convincente a un mercado o mercados meta definidos?
2. ¿Podemos localizar el mercado o mercados meta y dirigirnos a ellos con medios y canales comerciales rentables?
3. ¿Nuestra empresa posee o tiene acceso a las capacidades y los recursos críticos que son necesarios para entregar los beneficios al cliente?
4. ¿Podemos entregar los beneficios mejor que cualquier competidor real o potencial?
5. ¿La tasa de rendimiento financiero será igual o mayor a nuestro umbral de inversión?

En la matriz de oportunidades de la figura 2.5(a), las mejores oportunidades para la empresa de equipo de iluminación para televisión aparecen en la celda superior izquierda (#1). Las oportunidades de la celda inferior derecha (#4) tienen muy poca importancia como para tomarlas en consideración. Vale la pena analizar las oportunidades señaladas en la celda superior derecha (#2) y en la celda inferior izquierda (#3), en caso de que cualquiera de éstas mejore en su atractivo y potencial.

| Fig. 2.5 |

Matrices de oportunidades y amenazas



Una **amenaza del entorno** es un desafío planteado por una tendencia o un desarrollo desfavorable que, sin una acción defensiva de marketing, podría producir menores ventas o ganancias. En la figura 2.5(b) se ilustra la matriz de amenazas que enfrenta la empresa de equipo de iluminación para televisión. Las amenazas consignadas en la celda superior izquierda son importantes, ya que tienen una alta probabilidad de ocurrir y pueden dañar seriamente a la empresa. Es preciso que la empresa diseñe planes de contingencia para poder manejarlas. Las amenazas indicadas en la celda inferior derecha tienen poca importancia y pueden ignorarse. La empresa deberá vigilar en forma cuidadosa las amenazas presentadas en la celda superior derecha y en la celda inferior izquierda en caso de que se agraven.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO (FORTALEZAS Y DEBILIDADES) Una cosa es encontrar oportunidades atractivas y otra tener la capacidad de sacar provecho de ellas. Cada negocio debe evaluar sus fortalezas y debilidades internas. Considere a Loan Bright.³³

LOAN BRIGHT En el sitio web de Loan Bright, que es una compañía hipotecaria en línea, los compradores potenciales de vivienda pueden obtener una lista personalizada de prestamistas y de los términos de pago disponibles. En sus inicios, Loan Bright obtenía sus ganancias vendiendo los datos del comprador a prestamistas hipotecarios de prestigio, incluyendo a Wells Fargo Home Mortgage, Bank of America Mortgage y Chase Home Mortgage. Estas empresas convertían los datos en clientes potenciales para sus equipos de ventas. Sin embargo, surgieron algunos temas preocupantes. Por un lado, Loan Bright debía complacer a sus clientes importantes, pero cada vez le resultaba más difícil hacerlo y esto consumía su tiempo y sus recursos. Los altos gerentes se reunieron para analizar el mercado, así como las fortalezas y debilidades de la empresa, y decidieron que, en lugar de atender a unos pocos clientes selectos, atenderían a un número mucho mayor de prestamistas individuales que respondieran a los anuncios que la empresa publicaba en Google y que sólo desearan comprar algunos datos. El cambio demandaba reorganizar la forma en que los vendedores de Loan Bright conseguían nuevos negocios, incluyendo el uso de contratos de una página, en lugar del antiguo contrato de 12 páginas, y crear un departamento de servicio al cliente por separado.

El uso de un análisis similar al FODA resultó fundamental para que Dell desarrollara la estrategia corporativa que le permitió gozar del éxito durante varios años.

- La *fortaleza* de Dell eran sus ventas directas a los clientes de modo más efectivo y eficiente que IBM y Compaq, que eran sus competidores de hardware en esa época.
- Sin embargo, su *debilidad* consistía en la falta de una marca fuerte, de una infraestructura de canal bien establecida y de relaciones sólidas con sus distribuidores.

FORMULACIÓN DE METAS

Una vez que la empresa ha realizado el análisis FODA, puede proceder a la **formulación de metas** desarrollando objetivos específicos para el periodo de planeación. Las metas son objetivos específicos en cuanto a su magnitud y tiempo de cumplimiento.

Casi todas las unidades de negocios persiguen una mezcla de metas, incluyendo rentabilidad, incremento de las ventas, aumento de la participación de mercado, contención de riesgos, innovación y creación de reputación. La unidad de negocios fija estas metas y luego implementa un proceso de administración por objetivos (APO). Para que un sistema de APO funcione, las metas de la unidad deben cumplir cuatro criterios:

1. **Deben ordenarse jerárquicamente de la más importante a la menos importante.** El objetivo clave de la unidad de negocios para el periodo podría ser aumentar la tasa de rendimiento sobre la inversión. Los gerentes pueden incrementar las ganancias al aumentar los ingresos y reducir los gastos. A su vez, pueden aumentar los ingresos al aumentar la participación de mercado y los precios.
2. **Siempre que sea posible, las metas deberán ser cuantitativas.** La meta de “aumentar la tasa de rendimiento sobre la inversión” se expresa mejor como “aumentar el rendimiento sobre la inversión a 15 por ciento en dos años”.
3. **Las metas deben ser realistas.** Las metas deben surgir del análisis de las oportunidades y fortalezas de la unidad de negocios, no de los buenos deseos.
4. **Las metas deben ser consistentes.** No es posible maximizar las ventas y las ganancias de manera simultánea.

Otras elecciones importantes incluyen las ganancias a corto plazo frente al crecimiento a largo plazo; la penetración profunda en mercados existentes frente al desarrollo de nuevos mercados; las metas con fines de lucro frente a las metas sin fines de lucro y el alto crecimiento frente al bajo riesgo. Cada elección requiere una estrategia de mercado diferente.³⁴

Muchos creen que adoptar la meta de un crecimiento fuerte de la participación de mercado podría implicar la renuncia a grandes ganancias en el corto plazo. El ingreso de Volkswagen es 15 veces superior al ingreso total de Porsche, pero los márgenes de ganancias de Porsche son siete veces más grandes que los de Volkswagen. Otras empresas exitosas, como Google, Microsoft y Samsung, han maximizado su rentabilidad y su crecimiento.

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Las metas indican lo que quiere lograr una unidad de negocios; la **estrategia** es el plan para alcanzarlas. Para lograr sus metas, cada negocio debe diseñar una estrategia que consiste en una *estrategia de marketing* y una *estrategia de tecnología* compatible, además de una *estrategia de aprovisionamiento*.

ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER Michael Porter propone tres estrategias genéricas que proporcionan un buen punto de partida para desarrollar el pensamiento estratégico: liderazgo general de costos, diferenciación y enfoque.³⁵

- **Liderazgo general de costos.** Las empresas trabajan para lograr costos de producción y distribución más bajos con el fin de poder ofrecer un menor precio que los competidores y obtener participación de mercado. En este caso necesitan menos habilidad de marketing; el problema es que, por lo general, las otras empresas compiten con costos aún más bajos perjudicando a las compañías que basan todo su futuro en los costos.
- **Diferenciación.** El negocio se concentra en lograr un desempeño superior en un área importante de beneficios para el cliente valorada por una gran parte del mercado. La empresa que busca liderazgo de calidad, por ejemplo, deberá fabricar productos con los mejores componentes, ensamblarlos de manera experta, inspeccionarlos cuidadosamente y comunicar su calidad con eficacia.
- **Enfoque.** El negocio se enfoca en uno o más segmentos estrechos del mercado, los llega a conocer íntimamente y busca el liderazgo en costos o la diferenciación dentro del segmento meta elegido.

El sector de viajes aéreos en línea es un buen ejemplo de estas tres estrategias: Travelocity busca una estrategia de diferenciación ofreciendo la gama de servicios más completa al viajero; Lowefare sigue una estrategia del costo más bajo para el mercado de las personas que viajan por placer; y Last Minute sigue una estrategia de nicho al enfocarse en los viajeros que tienen flexibilidad para viajar con poca anticipación. Algunas empresas utilizan un método híbrido.

Según Porter, las empresas que usan la misma estrategia para el mismo mercado meta conforman un **grupo estratégico**.³⁶ La empresa que lleva a cabo la estrategia de la mejor manera obtendrá las mayores ganancias. Circuit City quebró porque no destacaba en el sector de electrónica de consumo como la empresa con costos más bajos, de mayor valor percibido ni de mejor atención a algún segmento de mercado.

Porter hace una distinción entre la eficacia operacional y la estrategia. Los competidores pueden copiar con rapidez a la empresa que es eficaz en las operaciones utilizando *benchmarking* y otras herramientas, disminuyendo así la ventaja de la efectividad operacional. La estrategia, por otro lado, es “la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades”. Una empresa puede afirmar que cuenta con una estrategia cuando “lleva a cabo diferentes actividades que sus rivales o implementa actividades similares de manera diferente”.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS Hasta las empresas gigantescas —AT&T, Philips y Starbucks— suelen tener problemas para alcanzar el liderazgo nacional o global si no forman alianzas con empresas locales o multinacionales que complementen o apalancen sus capacidades y recursos.

El solo hecho de hacer negocios en otro país podría requerir que la empresa otorgue licencias de su producto, que forme una empresa conjunta con una compañía local o que compre a los proveedores locales para cumplir con requerimientos de “componentes nacionales”. Muchas empresas han desarrollado redes estratégicas globales y la victoria se la están llevando aquellos que forman una red global más competente. Star Alliance agrupa a 27 aerolíneas, incluyendo Lufthansa, United Airlines, Singapore Airlines, Air New Zealand y South Africa Airways, en una enorme alianza global que permite a los viajeros de 193 países hacer conexiones prácticamente sin obstáculos hacia cientos de destinos.³⁷

Muchas alianzas estratégicas toman la forma de alianzas de marketing. Éstas se clasifican en cuatro categorías principales:

1. **Alianzas de productos o servicios.** Una empresa otorga licencia a otra para fabricar sus productos, o dos empresas comercializan juntas sus productos complementarios o un nuevo producto. El sector de las tarjetas de crédito es una compleja combinación de tarjetas comercializadas conjuntamente por bancos como Bank of America, empresas de tarjetas de crédito como Visa y compañías en programas de afinidad como Alaska Airlines.
2. **Alianzas promocionales.** Una empresa acuerda llevar a cabo una promoción para el producto o servicio de otra. En 2011, VIBE, una revista de estilo de vida y música urbana, anunció una alianza promocional con Hoop It Up, el mayor programa de torneos de baloncesto 3 a 3 del mundo con competencias en 35 ciudades. Esta sociedad multiplataforma incluyó a VIBE digital, VIBE Cityguide App, cobertura y promoción editorial en VIBE y una campaña altamente integrada en los social media con una fuerte presencia de la marca VIBE en todos los eventos nacionales de Hoop It Up en vivo.³⁸
3. **Alianzas logísticas.** Una empresa ofrece servicios de logística para el producto de otra. Warner Music Group y Sub Pop Records crearon la Alternative Distribution Alliance (ADA) en 1993 como una empresa conjunta para fabricar y distribuir discos de compañías discográficas independientes. ADA es la empresa líder de distribución de música “indie” en Estados Unidos tanto para productos físicos como digitales.
4. **Colaboración para fijación de precios.** Una o más empresas se unen en colaboración para fijar precios especiales. Las empresas de hoteles y alquiler de automóviles a menudo ofrecen descuentos mutuos.

Es preciso que las empresas piensen de manera creativa para encontrar aliados que puedan complementar sus fortalezas y contrarrestar sus debilidades. Las alianzas bien administradas permiten que las empresas obtengan un mayor impacto en ventas a un menor costo. Para que sus alianzas estratégicas continúen prosperando, las empresas han empezado a desarrollar estructuras organizacionales que las respalden y muchas aprecian la capacidad de generarlas y gestionarlas como una habilidad fundamental, lo cual se conoce como **administración de las relaciones con los socios (ARS)**.

Después de años de crecimiento mediante la adquisición y compra de intereses en dos docenas de empresas, el operador de telecomunicaciones inalámbricas más grande del mundo, Vodafone, ha buscado socios externos para apalancar sus activos actuales.³⁹

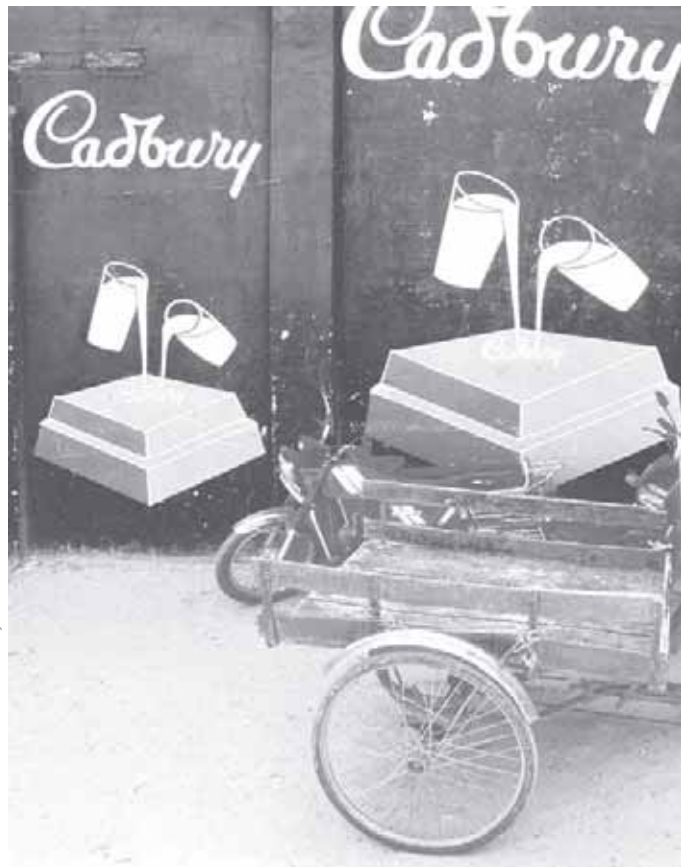
VODAFONE Para estimular mayor innovación y crecimiento, Vodafone, con sede en Londres, utiliza software de código abierto y plataformas libres que le permiten conocer la creatividad y las habilidades de otros. Con su portal de internet llamado Betavine, diseñadores de software aficionados o profesionales pueden crear y poner a prueba sus aplicaciones móviles más recientes en cualquier red, no sólo en la de Vodafone. Mientras que estos diseñadores conservan los derechos de propiedad intelectual, Vodafone puede conocer las tendencias más recientes y se asegura de que las innovaciones sean compatibles con su red. Algunas de las nuevas aplicaciones incluyen las llegadas y salidas de trenes en tiempo real, los horarios de las salas de cines y un dispositivo para Amazon.com que contiene detalles personalizados. Con 404 millones de clientes en 30 países y un valor de 46 mil millones de libras esterlinas, la empresa tampoco ha tenido problemas para conseguir ayuda de socios corporativos interesados. Dell ha colaborado con Vodafone para diseñar computadoras portátiles y *netbooks* de bajo precio con acceso inalámbrico de banda ancha por medio de las redes de Vodafone.

En lugar de sólo formar una sociedad, una empresa podría adquirir otra empresa. Kraft compró Cadbury en 2010 debido, en parte, a las fuertes raíces de esta última en mercados emergentes como India, donde Kraft no tenía mucha presencia. La adquisición también permitió que Kraft reestructurara y dividiera su negocio en dos compañías: una enfocada en productos alimenticios y otra en los bocadillos.⁴⁰

FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS

Hasta una grandiosa estrategia de marketing puede verse sabotada por una mala implementación. Si la unidad ha decidido obtener liderazgo tecnológico, debe reforzar su departamento de investigación y desarrollo, recopilar inteligencia tecnológica, desarrollar productos de vanguardia, capacitar a su fuerza de ventas técnica y comunicar su liderazgo tecnológico.

Una vez que han formulado sus programas de marketing, los especialistas en marketing deben calcular sus costos. ¿Vale la pena tener presencia en una feria o exposición comercial? ¿La contratación de otro vendedor mejorará los resultados? La contabilidad de costos basada en actividades —que se describe con detalle en el capítulo 5— puede ayudar a determinar si un programa de marketing tiene probabilidades de producir resultados suficientes como para justificar su costo.⁴¹



Fuente: © Andrew Hasson/Alamy

Kraft adquirió Cadbury debido, en parte, a su conocimiento y presencia en mercados emergentes.

Las empresas actuales reconocen que, a menos que cuiden a otros interesados en el negocio —clientes, empleados, proveedores, distribuidores—, es probable que nunca obtengan suficientes ganancias para los accionistas. Es posible que la empresa tenga como meta deleitar a sus clientes, lograr un buen desempeño para sus empleados y entregar un nivel de satisfacción apenas aceptable a sus proveedores. Al fijar esos niveles, debe ser cuidadosa en brindar un trato justo y equitativo a cada uno de los grupos de interesados en el negocio.⁴²

Una relación dinámica conecta a los grupos de interesados en el negocio. Una empresa inteligente crea un alto nivel de satisfacción en sus empleados, lo cual incrementa su esfuerzo y, a su vez, conduce a productos y servicios de mejor calidad y, en consecuencia, a mayor satisfacción del cliente, luego esto lleva a tener compras repetidas, mayor crecimiento y mayores ganancias, lo que redunda en altas tasas de satisfacción de los accionistas, mayor inversión y así sucesivamente. Este círculo virtuoso augura ganancias y crecimiento.

Según McKinsey & Company, la estrategia es sólo uno de los siete elementos que participan en la práctica exitosa de los negocios.⁴³ Los primeros tres —estrategia, estructura y sistemas— se consideran el “hardware” del éxito; los siguientes cuatro —estilo, habilidades, personal y valores compartidos— son el “software”.

El primer elemento del software, el *estilo*, significa que los empleados comparten una manera de pensar y de comportarse. El segundo, las *habilidades*, implica que los empleados cuentan con las habilidades necesarias para poner en práctica la estrategia de la empresa. El elemento *personal* se refiere a que la empresa ha contratado personas capaces, las ha capacitado bien y les ha asignado los trabajos correctos. El cuarto elemento, los *valores compartidos*, quiere decir que los empleados comparten los mismos valores y se guían por ellos. Cuando todos estos elementos están presentes, por lo general las empresas logran implementar su estrategia en forma más exitosa.⁴⁴

Perspectiva de marketing

Los negocios trazan una nueva ruta

La prosperidad continua o incluso la supervivencia podrían depender de la efectividad y rapidez con que una compañía sea capaz de trazar una nueva ruta. Considere los siguientes ejemplos.

- Dado que los consumidores usan cada vez más los teléfonos inteligentes para obtener orientación y mapas, las ventas de Garmin, el mayor fabricante de dispositivos GPS, empezaron a disminuir rápidamente. Su solución consistió en concentrarse en crear sociedades con los fabricantes de automóviles para incluir sistemas GPS en los “centros de mando” del tablero. Sus argumentos de venta son que, mientras se conduce un automóvil, no es posible utilizar en forma óptima la mayoría de los teléfonos inteligentes y su uso representa un peligro. Para disminuir el riesgo, Garmin también tiene su propia aplicación para teléfonos inteligentes.
- Cuando Dow Chemical descubrió que su estrategia de productos químicos ya no era rentable, el nuevo CEO Andrew Livirie decidió cambiar el enfoque de la empresa a productos únicos, innovadores y con alto margen de ganancia como los paneles solares. Dow tenía el objetivo de aprovechar cuatro tendencias principales: energía limpia, salud y nutrición, consumismo en el mundo emergente e infraestructura. En total,

las inversiones en investigación y desarrollo en las cuatro áreas suman \$9000 millones para un periodo de cinco años.

- El desbordado éxito del Kindle de Amazon, del iPad de Apple y de otras tabletas ha puesto de cabeza el mundo de los libros. Librerías, bibliotecas y editoriales reconocen que la venta y entrega de un libro sólo están a un clic de distancia. Las bibliotecas prestan lectores electrónicos además de “almacenar” libros electrónicos para su préstamo. Cuando llegue la hora, ¡el libro sólo desaparecerá!
- El mercado de los libros de texto está siendo transformado por nuevas estrategias como Flat World Knowledge, que ofrece libros de texto personalizados y con descuento. En algunas escuelas, los usuarios pueden consultar, página por página, libros de texto electrónicos gratuitos, destacar texto y hacer anotaciones y compartir comentarios con los instructores y compañeros de clases. Algunos estudiantes compran una versión nueva o usada impresa en papel del libro de texto electrónico. Como alguien señaló: “Mientras utilizo el libro de texto electrónico, existe la tentación de revisar el correo electrónico, mis calificaciones o ingresar a Facebook”.

Fuentes: Erik Rhey, “A GPS Maker Shifts Gears”, *Fortune*, 19 de marzo de 2012; Geoff Colvin, “Dow’s New Direction”, *Fortune*, 19 de marzo de 2012; Ben Bradford, “Libraries Grapple with the Downside of E-books”, www.npr.org, 29 de mayo de 2012; Sharon Tregaskis, “Buy the Book”, *Cornell Alumni Magazine*, noviembre y diciembre de 2012; “Great Digital Expectations”, *The Economist*, 10 de septiembre de 2011.

RETROALIMENTACIÓN Y CONTROL

El ajuste estratégico de una empresa al medio circundante terminará, inevitablemente, por desgastarse porque el entorno de mercado cambia con mayor rapidez que los siete elementos constitutivos de una práctica de negocios exitosa. De este modo, una empresa podría seguir siendo eficiente aunque pierda eficacia. Peter Drucker señaló que es más importante “hacer lo correcto” —ser eficaz— que “hacer las cosas bien” —ser eficiente—. Sin embargo, las empresas más exitosas destacan en ambos aspectos.

Cuando una organización no puede responder ante un entorno modificado, le resulta cada vez más difícil volver a ocupar la posición perdida. Las organizaciones, especialmente las grandes, están sujetas a la inercia. Es difícil modificar una parte sin ajustar todo lo demás. Sin embargo, las organizaciones pueden cambiar mediante un fuerte liderazgo, de preferencia antes de que surja una crisis. La clave para conservar la salud organizacional es la disposición para examinar el entorno cambiante y adoptar metas y conductas nuevas. La sección “Perspectiva de marketing: Los negocios trazan una nueva ruta” describe la manera en que algunas empresas e industrias se están ajustando a las nuevas realidades de marketing que han modificado su rendimiento.

Naturaleza y contenido de un plan de marketing

Los gerentes de producto trabajan, dentro de los planes concebidos por las jerarquías superiores, en los planes de marketing para productos individuales, líneas, marcas, canales o grupos de clientes. Un **plan de marketing** es un documento escrito que resume lo que el especialista en marketing ha aprendido sobre el mercado e indica de qué manera la empresa espera cumplir sus metas de marketing.⁴⁵ Contiene directrices prácticas para los programas de marketing y asignaciones financieras para un periodo determinado.⁴⁶

El plan de marketing es uno de los resultados más importantes del proceso de marketing; proporciona dirección y enfoque para la marca, producto o empresa; informa y motiva a los participantes de dentro y fuera de la organización en cuanto a sus metas de marketing y la manera de alcanzarlas. Las organizaciones no lucrativas utilizan planes de marketing para guiar sus esfuerzos de recaudación de fondos y ampliar su alcance, y las agencias de gobierno los usan para generar conciencia pública sobre la nutrición o para estimular el turismo.

El plan de marketing, aunque de alcance más limitado que un plan de negocios, documenta cómo logrará la organización sus metas estratégicas mediante estrategias y tácticas específicas de marketing cuyo punto de partida es el cliente. Además, se vincula con los planes de otros departamentos. Supongamos que un plan de marketing estima vender 200 mil unidades al año. El departamento de producción debe prepararse para fabricar ese número de unidades, el de finanzas debe disponer de fondos suficientes para cubrir los gastos, el de recursos humanos debe estar listo para contratar y capacitar personal y así sucesivamente. Sin el nivel adecuado de recursos y apoyo organizacional, ningún plan de marketing puede tener éxito.

Según los ejecutivos de marketing, las desventajas de los planes actuales de marketing que se citan con mayor frecuencia son la falta de realismo, un análisis competitivo insuficiente y un enfoque de corto plazo. (Vea la sección “Apuntes de marketing: Criterios para la creación de planes de marketing” para conocer algunas preguntas que deben plantearse al desarrollar planes de marketing).

Apuntes de marketing

Criterios para la creación de planes de marketing

Aquí se presentan algunas preguntas útiles para evaluar un plan de marketing.

1. *¿El plan es sencillo?* ¿Es fácil de entender y de implementar? ¿Comunica el contenido de manera clara y práctica? ¿No es innecesariamente extenso?
2. *¿El plan está completo?* ¿Incluye todos los elementos necesarios? ¿Tiene la amplitud y profundidad correctas? A menudo la clave para trazar un buen plan de marketing es el equilibrio entre la amplitud y la abundancia de detalles y entre la simplicidad y la claridad de enfoque.
3. *¿El plan es específico?* ¿Sus metas son concretas y se pueden medir? ¿Proporciona un curso de acción claro? ¿Incluye acciones y actividades particulares, cada una con fechas de terminación específicas, personas responsables específicas y presupuestos específicos?
4. *¿El plan es realista?* ¿Son realistas las metas de ventas, los presupuestos de gastos y las fechas de cumplimiento? ¿Se ha llevado a cabo una autocrítica honesta y franca que saque a la luz las preocupaciones y objeciones posibles?

Fuente: Adaptado de Tim Berry y Doug Wilson, *On Target: The Book on Marketing Plans*, 2a. ed. (Eugene OR; Palo Alto Software, 2000); Alexander Chernev, *The Marketing Plan Handbook* (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2011); experiencias del autor.

La mayoría de los planes de marketing cubren un año en un documento cuya extensión es de entre cinco y cincuenta páginas. Es posible que las empresas más pequeñas creen planes de marketing más breves o menos formales, mientras que las corporaciones por lo general requieren documentos muy estructurados. Cada parte del plan debe describirse con gran detalle. A veces una empresa publicará su plan de marketing en un sitio web interno para que todos sus empleados puedan consultar secciones específicas y colaborar en los cambios. Por lo general, el plan de marketing contiene las siguientes secciones.

- **Resumen ejecutivo y tabla de contenido.**
- **Análisis de la situación.** Esta sección presenta los antecedentes relevantes sobre ventas, costos, mercado, competencia y las diversas fuerzas del macroentorno. ¿Cómo definimos el mercado, de qué tamaño es y qué tan rápido está creciendo? ¿Cuáles son las tendencias de importancia y los asuntos críticos? Las empresas utilizan toda esta información para realizar un análisis FODA.
- **Estrategia de marketing.** El gerente de marketing define en esta sección la misión, las metas de marketing y financieras, las necesidades que la oferta pretende satisfacer y su posicionamiento competitivo. Todo esto requiere aportaciones de otras áreas como compras, producción, ventas, finanzas y recursos humanos.
- **Tácticas de marketing.** En esta sección, el gerente de marketing describe las actividades que se llevarán a cabo para ejecutar la estrategia de marketing.
 - La sección de oferta del producto o servicio describe los atributos y beneficios fundamentales que servirán para atraer a los clientes meta.
 - La sección de fijación de precios especifica el rango general de precios y cómo podría variar entre los diferentes tipos de clientes o canales, incluyendo cualquier plan de descuento o de incentivos.
 - La sección del canal describe las distintas formas de distribución, por ejemplo, directa o indirecta.
 - La sección de comunicaciones suele ofrecer directrices de alto nivel acerca del mensaje general y de la estrategia de medios. A menudo las empresas desarrollan un plan de comunicación por separado para brindar el detalle necesario a las agencias y a otros socios de los medios con el fin de diseñar en forma efectiva el programa de comunicación.
- **Proyecciones financieras.** Las proyecciones financieras incluyen los pronósticos de ventas y de gastos junto con un análisis de punto de equilibrio. Respecto a los ingresos, se pronostican el volumen de ventas por mes y la categoría de los productos y, en relación con los gastos, se calculan los costos de marketing esperados y desglosados en categorías más específicas. El análisis de punto de equilibrio estima cuántas unidades debe vender la empresa al mes (y cuantos años tomará) compensar sus costos fijos mensuales y los costos variables unitarios promedio.

Un método más complejo de calcular las ganancias es el **análisis de riesgos**, en el cual se obtienen tres estimaciones (optimista, pesimista y más probable) para cada variable incierta que afecte la rentabilidad bajo un entorno de marketing supuesto y con una estrategia de marketing determinada para el periodo planeado. La computadora simula los posibles resultados y calcula una distribución que muestra la gama de posibles tasas de rendimiento y sus probabilidades.
- **Controles de la implementación.** En la última sección se esbozan los controles que se aplicarán para supervisar y ajustar la implementación del plan. Por lo general, desglosa las metas y el presupuesto mensual o trimestral para que la dirección pueda revisar los resultados de cada periodo y tomar medidas correctivas según se requiera.

EL ROL DE LA INVESTIGACIÓN

Los especialistas en marketing necesitan información actualizada acerca del entorno, la competencia y los segmentos de mercado elegidos. A menudo, el análisis de datos internos es el punto de partida para evaluar la situación actual de marketing y son complementados por información de marketing e investigaciones sobre el mercado en general, la competencia, asuntos clave, amenazas y oportunidades. A medida que el plan se lleva a cabo, los especialistas en marketing usan la investigación para medir el progreso en el cumplimiento de las metas e identificar áreas que pueden mejorar.

Por último, la investigación de marketing ayuda a los especialistas en marketing a aprender más sobre las demandas, expectativas, percepciones, satisfacción y lealtad de sus clientes. Así, el plan de marketing debe esbozar qué investigaciones de mercado se llevarán a cabo y cuándo, así como la forma en que se aplicarán los hallazgos.

EL ROL DE LAS RELACIONES

Aunque el plan de marketing indica lo que hará la empresa para establecer y mantener relaciones rentables con sus clientes, también afecta otras relaciones internas y externas de la empresa. En primer lugar, influye en cómo trabajarán entre sí los encargados del marketing y cómo se relacionarán con el personal de otros departamentos para entregar valor y satisfacer a los clientes. En segundo lugar, afecta la manera en que la empresa trabaja con sus proveedores, distribuidores y

aliados para lograr las metas establecidas en el plan. Por último, influye en los tratos de la empresa con otros interesados en el negocio, incluyendo los reguladores gubernamentales, los medios de comunicación y la comunidad en general.

DE LA PLANEACIÓN A LA ACCIÓN DE MARKETING

Los especialistas en marketing inician la planeación mucho antes de la fecha de implementación para tener tiempo de realizar investigación de mercados, análisis, revisiones administrativas y coordinar los distintos departamentos. Cuando inician cada acción del programa, originan los resultados continuamente, investigan cualquier desviación de los planes y toman medidas correctivas según se requiera. Algunos preparan planes de contingencia; los especialistas en marketing deben estar preparados para actualizar y adaptar los planes de marketing en cualquier momento.

Por lo general, el plan de marketing incluye los presupuestos, itinerarios y mediciones de marketing que se necesitarán para supervisar y evaluar los resultados. Con los presupuestos, los especialistas en marketing pueden comparar los gastos planeados contra los gastos reales para un periodo determinado. Los itinerarios indican cuándo se supone que deben completarse las tareas y cuándo son concluidas en realidad. Las mediciones de marketing permiten seguir los resultados reales de los programas de marketing para determinar si la compañía está avanzando hacia la consecución de sus metas, como se analizará en el capítulo 4.

Resumen

1. El proceso de entrega de valor incluye la elección (o identificación), la provisión (o entrega) y la comunicación de un valor superior. La cadena de valor es una herramienta útil para identificar las actividades clave que crean valor y generan costos en un negocio determinado.
2. Las empresas sólidas desarrollan capacidades superiores para administrar sus procesos empresariales básicos, tales como el desarrollo de nuevos productos, la administración de inventarios y la captación y retención de clientes. En el entorno actual del marketing, la administración eficaz de estos procesos básicos exige crear una red de marketing a partir de la cual la empresa trabaje de manera estrecha con todas las partes de la cadena de distribución y producción, desde los proveedores de materias primas hasta los distribuidores detallistas. Las empresas ya no compiten entre sí, lo hacen las redes de marketing.
3. La planeación estratégica orientada al mercado es el proceso administrativo de desarrollar y mantener un ajuste viable entre los objetivos, las habilidades y los recursos de la organización y sus cambiantes oportunidades de mercado. La meta de la planeación estratégica consiste en dar forma a los productos y negocios de la empresa para que generen las ganancias y el crecimiento esperados. La planeación estratégica se lleva a cabo en cuatro niveles: corporativo, divisional, de unidad de negocios y de producto.
4. La estrategia corporativa establece un marco para que las divisiones y las unidades de negocio preparen sus planes estratégicos. Fijar una estrategia corporativa implica definir la misión corporativa, establecer unidades estratégicas de negocio (UEN), asignar recursos a cada una de éstas y evaluar las oportunidades de crecimiento.
5. Los especialistas en marketing deben definir un negocio o una unidad de negocios como un proceso útil para satisfacer al cliente. Adoptar esta perspectiva puede revelar otras oportunidades de crecimiento.
6. La planeación estratégica de negocios individuales incluye la definición de la misión del negocio, el análisis de las oportunidades y amenazas externas, el análisis de las fortalezas y debilidades internas, la formulación de las metas, de la estrategia y de los programas de apoyo, la implementación de programas, ejercer el control y obtener retroalimentación.
7. Cada nivel de producto dentro de una unidad de negocios debe desarrollar un plan de marketing para lograr sus metas. El plan de marketing es uno de los resultados más importantes del proceso de marketing.

Aplicaciones

Debate de marketing

¿Cuáles son las características de una apropiada declaración de misión?

Las declaraciones de misión suelen ser producto de muchas deliberaciones y discusiones. Al mismo tiempo, sus críticos aseguran que a veces carecen de “sagacidad” y especificidad, o que contienen las mismas promesas huecas y no varían mucho de una empresa a otra.

Asuma una posición: Las declaraciones de misión son fundamentales para una organización de marketing exitosa *versus* las declaraciones de misión rara vez ofrecen un valor de marketing útil.

Análisis de marketing

Planeación de marketing

Considere la cadena de valor de Porter y el modelo de marketing con orientación holística. ¿Qué implicaciones tienen para la planeación de marketing? ¿Cómo estructuraría usted un plan de marketing para incorporar algunos de esos conceptos?

Marketing de excelencia

>> Cisco

Cisco Systems es el proveedor de equipo de redes para internet líder en el mundo. La empresa vende el hardware (*routers* e interruptores), el software y los servicios responsables de que internet funcione en su mayor parte. Cisco fue fundada en 1984 por un matrimonio que trabajaba en el departamento de operaciones de cómputo de Stanford University. Al principio la empresa fue bautizada como cisco, con c minúscula, utilizando una abreviatura de San Francisco y su marca de identificación fue un logotipo que tiene cierta semejanza con el puente Golden Gate, sobre el que la pareja viajaba con frecuencia.

Cisco salió a bolsa en 1990 y sus dos fundadores dejaron la empresa poco tiempo después. Durante la siguiente década la compañía creció en forma exponencial impulsada por lanzamientos de nuevos productos, como routers, switches, plataformas y módems patentados que contribuyeron de manera significativa a formar la parte medular de internet. Cisco inauguró sus primeras oficinas internacionales en Gran Bretaña y Francia en 1991 y se ha expandido a más de 165 países. Durante la década de 1990, adquirió e integró exitosamente 49 compañías a su negocio central, logrando que su capitalización de mercado creciera más rápido que para cualquier otra empresa en la historia: de \$1000 millones en 1991 a \$300000 millones en 1999. En marzo de 2000, Cisco se convirtió en la empresa más valiosa del mundo con una capitalización de mercado que llegó a un máximo de \$582000 millones u \$82 por acción.

Hacia finales del siglo xx, aunque la empresa era extremadamente exitosa, la conciencia de marca era baja; muchas personas conocían a Cisco por el precio de sus

acciones, pero pocos fuera de la industria sabían lo que realmente hacía. Cisco estableció alianzas con Sony, Matsushita y US West para combinar sus marcas de módems con el logotipo de Cisco esperando generar reconocimiento de nombre y valor de marca. Además, lanzó sus primeros anuncios de televisión como parte de una campaña titulada “Are you ready?”. En los anuncios, niños y adultos de todo el mundo proporcionaban datos sobre el poder de internet e invitaban al telespectador a reflexionar con la frase “Are you ready?”.

La empresa sobrevivió a la crisis de internet, pero en 2001 se reorganizó en 11 grupos de tecnología y una organización de marketing que planeaba comunicar la línea de productos y las ventajas competitivas de la empresa de mejor forma que en el pasado. En 2003, Cisco introdujo su campaña de marketing más grande hasta el momento, la cual incluía un nuevo mensaje publicitario, “This Is the Power of the Network. Now”. La campaña internacional estaba dirigida a ejecutivos corporativos y destacaba, mediante un enfoque de publicidad más discreto, el rol crítico que Cisco desempeñaba dentro del complejo sistema tecnológico. Los anuncios de televisión expresaban que los sistemas de Cisco cambian la vida de la gente en todo el mundo; y un anuncio impreso de ocho páginas no mencionaba el nombre de la empresa sino hasta la tercera página. Marilyn Mersereau, la entonces vicepresidenta corporativa de marketing de Cisco, explicaba: “La publicidad inteligente involucra al lector en algo que le dé en qué pensar y sea provocativo, y no que le golpee con la marca desde la primera página”.

Cisco ingresó al segmento de consumo con la adquisición de Linksys, un fabricante de equipo de redes para el hogar y oficinas pequeñas. Luego de un año ya ofrecía varias soluciones de entretenimiento para el hogar, incluyendo capacidades inalámbricas para música, impresión y

video. En su transición al segmento de consumo, lanzó en 2006 una campaña para recapitalizar la marca y aumentar su reconocimiento entre los consumidores en un intento por contribuir al aumento del valor total de la marca Cisco.

La campaña “The Human Network” trataba de reposicionar al gigante de la tecnología como algo más que un mero proveedor de interruptores y routers comunicando su rol fundamental en la conexión de las personas mediante la tecnología. La campaña evolucionó a “Built for the Human Network” y fue dirigida a todo tipo de público, desde consumidores hasta profesionales de las tecnologías de información. Como resultado, Cisco desarrolló una nueva estrategia de marketing que presentó su marca en forma divertida y digerible utilizando juegos interactivos, videos y eventos virtuales.

La sociedad de Cisco con empresas deportivas y de entretenimiento creó la oportunidad perfecta para exhibir la manera en que sus tecnologías conectan a las personas con sus pasiones. *Cisco Connected Sports* convirtió estadios deportivos en sedes interactivas conectadas digitalmente, “la mejor experiencia para los aficionados”. Los aficionados pueden conocer de manera virtual a los jugadores mediante el sistema de videoconferencias, mientras que monitores digitales colocados por todo el estadio les permiten revisar los marcadores de otros juegos, hacer pedidos de comida y ver el tránsito local. Estas plataformas flexibles también podrían funcionar para conferencias de negocios y conciertos musicales.

La meta final de Cisco es incrementar el tránsito general en internet aumentando la demanda de su amplia gama de productos. Recientemente se expandió a los productos electrónicos de consumo, al software para colaboración de negocios y a los servidores de computadoras. En 2014 sus ganancias alcanzaron los \$47 000 millones y su capitalización bursátil rebasó los \$118 000 millones. Su sitio web afirma: “Ayudamos a las empresas más innovadoras del mundo a hacer cosas que antes no fueron capaces de hacer”.

Preguntas

1. ¿Cómo se construye una marca en un mercado industrial, a diferencia de su construcción en el mercado de consumo?
2. ¿El plan de Cisco de llegar a los consumidores finales es viable? ¿Por qué si o por qué no?

Fuentes: Marguerite Reardon, “Cisco Spends Millions on Becoming Household Name”, *CNET*, 5 de octubre de 2006; Michelle Kessler, “Tech Giants Build Bridge to Consumers”, *USA Today*, 13 de marzo de 2006; Marla Matzer, “Cisco Faces the Masses”, *Los Angeles Times*, 20 de agosto de 1998; David R. Baker, “New Ad Campaign for Cisco”, *San Francisco Chronicle*, 18 de febrero de 2003; Bobby White, “Expanding into Consumer Electronics, Cisco Aims to Jazz Up Its Stodgy Image”, *Wall Street Journal*, 6 de septiembre de 2006, p. B1; Burt Helm, “Best Global Brands”, *BusinessWeek*, 18 de septiembre de 2008; Ashlee Vance, “Cisco Buys Norwegian Firm for \$3 Billion”, *New York Times*, 1 de octubre de 2009; Jennifer Leggio, “10 Fortune 500 Companies Doing Social Media Right”, *ZDNet*, 28 de septiembre de 2009; Karen Bannan, “How Cisco Used Consumer-Based Marketing Strategies to Reach B2B Clients”, *BtoB Marketing*, 20 de julio de 2010; Cisco.com.

Marketing de excelencia

>> Intel

Intel fabrica los microprocesadores que se encuentran en la mayoría de las computadoras personales, las tabletas y los teléfonos inteligentes del mundo. Actualmente es una de las marcas más valiosas del planeta con ingresos que superan los \$54 000 millones. Sin embargo, al principio los microprocesadores Intel sólo eran conocidos por sus números de versión de desarrollo, como “80386” u “80486”. Debido a que los números no pueden registrarse como una marca, la competencia salió con sus propios chips numerados e Intel no tuvo manera de distinguirse de los demás. Por otro lado, los consumidores no podían ver los productos Intel, pues éstos se encuentran colocados muy adentro de las computadoras personales (PC). Así que tuvo dificultades para convencer a los consumidores de que pagaran más por sus productos de alto rendimiento.

Para corregir esta situación, la empresa creó la que resultó ser la campaña de marketing de componentes de marca por excelencia. Primero, eligió el nombre

Pentium para su microprocesador de última generación y lo registró. Después, lanzó la campaña “Intel Inside” con el propósito de generar conciencia de marca para toda su familia de microprocesadores. Esta campaña ayudó a posicionar la marca Intel fuera de las PC y dentro de la mente de los consumidores. Para garantizar el importante apoyo de los fabricantes de computadoras que utilizaban sus procesadores, Intel les dio descuentos significativos si incluían su logotipo en los anuncios o si colocaban la etiqueta “Intel Inside” en un lugar visible de sus computadoras personales y portátiles.

Intel creó varias campañas de marketing eficaces e identificables a finales de la década de 1990 y se convirtió en una marca reconocida. La serie “Bunny People” presentaba a los técnicos de Intel vestidos con trajes aislantes de colores brillantes y bailando música disco en el interior de una fábrica de procesadores. Intel usó también al famoso Blue Man Group en sus anuncios para Pentium III y Pentium IV.

Cuando el sector de las computadoras personales se desaceleró a mediados de la primera década del siglo xxi, Intel buscó nuevas áreas de crecimiento, como los dispositivos móviles, inalámbricos y de entretenimiento

doméstico. También lanzó varias plataformas nuevas: Centrino, con capacidades inalámbricas; Viiv (rima con el número cinco en inglés, “five”) dirigidas a los aficionados al entretenimiento en casa, y Centrino Duo móvil. Intel creó una campaña global de marketing de \$2000 millones para reposicionarse, dejando atrás su identificación como una empresa inteligente productora de microprocesadores y convirtiéndose en una “empresa amable y cercana” que ofrecía también soluciones para los consumidores. Con su nuevo logotipo, la nueva frase publicitaria “Leap Ahead” reemplazó la conocida campaña de “Intel Inside”.

En 2008, al reaccionar ante la nueva ola de dispositivos móviles de internet y las computadoras portátiles ligeras, Intel lanzó el Atom, su procesador más pequeño hasta el momento, más pequeño que un grano de arroz. Ese mismo año la empresa introdujo su procesador más avanzado, el Intel Core i7, que sirvió para cubrir las mayores necesidades del video, los juegos en tres dimensiones y actividades de cómputo avanzadas. Ambos procesadores tuvieron un éxito inmediato. Intel vendió más de 20 millones de procesadores Atom sólo en el primer año y 28 millones en el segundo.

La campaña publicitaria correspondiente buscaba aumentar la conciencia de marca de la empresa entre los consumidores y se tituló “Sponsors of Tomorrow”. Los anuncios destacaron el rol que Intel juega en la transformación del futuro tecnológico y tenían un tono humorístico. En uno de los anuncios, un hombre de edad mediana que trae puesta la tarjeta de identificación de su empresa camina por una cafetería mientras otros empleados gritan, lo agarran y le suplican por su autógrafo. En la pantalla se lee, “Ajay Bhatt, coinventor del U.S.B. Nuestros superhéroes no son como los tuyos”.

A medida que surgía la era posterior a las PC, Intel, conocida por su relación con la computadora personal, cambió su enfoque y tomó medidas arriesgadas para continuar como líder tecnológico. En 2011 adquirió dos importantes empresas, McAfee y el negocio Wireless Solutions de Infineon Technologies, ampliando sus capacidades. Ese mismo año, realizó un cambio estratégico en su línea de productos e introdujo el sistema Ultrabook,

una nueva categoría de dispositivos móviles delgados y seguros que combinaban las características de las tabletas y los netbooks.

La empresa lanzó su campaña de marketing más grande en más de una década, “A New Era of Computing”, para transmitir su evolución hacia la categoría de las tabletas y los teléfonos inteligentes. Kevin Sellers, vicepresidente de Sales and Marketing Group, explicó: “No se trata de una campaña en la que hablamos sobre el microprocesador o la empresa Intel, sino que presentamos una imagen cinematográfica y épica sobre la manera en que los sistemas Ultrabook de Intel nos están dirigiendo hacia una nueva época del cómputo, haciendo que todo lo demás parezca historia antigua”.

A medida que Intel se expanda hacia los dispositivos móviles, su influencia en el futuro de la tecnología y su valor de marca crecerán. La combinación de un marketing efectivo y consistente con productos tecnológicos innovadores ha convertido a la marca en una de las más valiosas del mundo superando los \$34 000 millones.

Preguntas

1. Analice la manera en que Intel cambió la historia del marketing de componentes. ¿Qué hizo bien en esas campañas iniciales de marketing?
2. Evalúe los esfuerzos de marketing más recientes de Intel a medida que la industria deja atrás la época de las computadoras personales. ¿Cuáles son los mayores riesgos y fortalezas de Intel durante esta época de cambio?

Fuentes: Cliff Edwards, “Intel Everywhere?”, *BusinessWeek*, 8 de marzo de 2004, pp. 56-62; Scott Van Camp, “ReadMe. 1st”, *Brandweek*, 23 de febrero de 2004, p. 17; “How to Become a Superbrand”, *Marketing*, 8 de enero de 2004, p. 15; Roger Slavens, “Pam Pollace, VP-Director, Corporate Marketing Group, Intel Corp”, *BtoB*, 8 de diciembre de 2003, p. 19; Kenneth Hein, “Study: New Brand Names Not Making Their Mark”, *Brandweek*, 8 de diciembre de 2003, p. 12; Heather Clancy, “Intel Thinking Outside the Box”, *Computer Reseller News*, 24 de noviembre de 2003, p. 14; Cynthia L. Webb, “A Chip Off the Old Recovery?”, *Washingtonpost.com*, 15 de octubre de 2003; “Intel Launches Second Phase of Centrino Ads”, *Technology Advertising & Branding Report*, 6 de octubre de 2003; David Kirkpatrick, “At Intel, Speed Isn’t Everything”, *Fortune*, 9 de febrero de 2004, p. 34; Don Clark, “Intel to Overhaul Marketing in Bid to Go Beyond PCs”, *Wall Street Journal*, 30 de diciembre de 2005; Stephanie Clifford, “Tech Company’s Campaign to Burnish Its Brand”, *New York Times*, 6 de mayo de 2009, p. B7; Tim Bajarin, “Intel Makes Moves in Mobility”, *PC Magazine*, 5 de octubre de 2009; “Intel Ushers a New Era of Computing’ with Ultrabook Campaign”, *Comunicado de prensa de Intel*, 4 de abril de 2012; *Interbrand’s Best Global Brands 2014*.

Ejemplo de un plan de marketing Pegasus Sports International

1.0 Resumen ejecutivo

Pegasus Sports International es una empresa de reciente creación que fabrica accesorios para patinaje en línea. Los patines en línea tienen cuatro o cinco ruedas ubicadas en una sola línea y el público suele llamarlos Rollerblades, como uno de los primeros modelos de esta categoría. Además de los accesorios, Pegasus está desarrollando SkateTours, un servicio que llega a los clientes, en asociación con una tienda local de patines, y les proporciona una tarde de patinaje usando los patines en línea y algunos de los demás accesorios de Pegasus, como las SkateSails.

El mercado de accesorios para patinaje ha sido ignorado en su mayoría. Aunque existen varios fabricantes importantes de patines, el mercado de accesorios no ha sido atendido. Esto le da a Pegasus una oportunidad extraordinaria de crecimiento de mercado. El patinaje es un deporte en rápido crecimiento y actualmente la mayor parte de su práctica es recreativa. Sin embargo, cada vez hay más torneos que incluyen competencias por equipos (como el *hockey* en patines) e individuales (carreras). Pegasus trabajará para que estos mercados crezcan y para desarrollar el mercado de transporte sobre patines, un uso más utilitario del patinaje.

Pegasus diseñó un programa de marketing orientado al mercado que combina productos y servicios relevantes con una estrategia de distribución directa a los consumidores para incidir en las pasiones y la lealtad del cliente.

2.0 Análisis de la situación

Pegasus está entrando en su primer año de operación. Sus productos han sido bien recibidos y el marketing será fundamental para desarrollar conciencia de marca y de producto, así como para fomentar el crecimiento de la base de clientes. Pegasus International ofrece varios accesorios diferentes para patinaje, atendiendo al sector de patinaje en línea.

2.1 Resumen de mercado

Pegasus posee buena información sobre el mercado y conoce mucho acerca de los atributos comunes del cliente máspreciado. Esta información se difundirá para entender mejor a quién se atiende, cuáles son sus necesidades específicas y cómo puede Pegasus comunicarse mejor con ellos.

Mercados meta

- Recreativo
- Condición física
- Velocidad
- Hockey
- Extremo

2.1.1 Demografía del mercado

El perfil del cliente típico de Pegasus consta de los siguientes factores geográficos, demográficos y conductuales:

Geográficos

- Pegasus no tiene un área geográfica definida como su meta. Al apoyarse en el amplio alcance de internet y las múltiples empresas de servicios de entrega, la empresa podrá atender a clientes nacionales e internacionales.
- La población meta a la que se está dirigiendo es de 31 millones de usuarios.

Demografía

- Existe casi la misma proporción de usuarios masculinos y femeninos.
- Las edades van de 13 a 46 años, donde el 48 por ciento se concentra alrededor de los 23 a 34 años. Los usuarios recreativos tienden a cubrir una gama de edades más amplia,

TABLA 2.4

Pronóstico de mercado meta

| Pronóstico de mercado meta | | | | | | | |
|----------------------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------|
| Clientes potenciales | Crecimiento | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | TCAC* |
| Recreativo | 10% | 19 142 500 | 21 056 750 | 23 162 425 | 25 478 668 | 28 026 535 | 10.00% |
| Condición física | 15% | 6 820 000 | 7 843 000 | 9 019 450 | 10 372 368 | 11 928 223 | 15.00% |
| Velocidad | 10% | 387 500 | 426 250 | 468 875 | 515 763 | 567 339 | 10.00% |
| Hockey | 6% | 2 480 000 | 2 628 800 | 2 786 528 | 2 953 720 | 3 130 943 | 6.00% |
| Extremo | 4% | 2 170 000 | 2 256 800 | 2 347 072 | 2 440 955 | 2 538 593 | 4.00% |
| Total | 10.48% | 31 000 000 | 34 211 600 | 37 784 350 | 41 761 474 | 46 191 633 | 10.48% |

*Tasa de crecimiento anual compuesto.

incluyendo desde jóvenes hasta adultos activos. Los usuarios que buscan mejorar su condición física tienden a encontrarse en el rango de 20 a 40 años. Los usuarios interesados en la velocidad tienden a ubicarse al final de su segunda década e inicios de la tercera. Los jugadores de hockey, por lo general, son adolescentes y adultos jóvenes que inician su segunda década. El segmento extremo tiene edades similares a los jugadores de hockey.

- De los usuarios mayores de 20 años, el 65 por ciento tiene un título universitario o ha terminado buena parte de sus estudios superiores.
- Los usuarios adultos tienen un ingreso medio personal de \$47 000 anuales.

Factores conductuales

- Los usuarios disfrutan de las actividades de acondicionamiento físico no como un medio para tener una vida sana, sino como una actividad agradable por sí misma.
- Los usuarios compran equipo, generalmente equipo deportivo.
- Los usuarios tienen estilos de vida activos que incluyen algún tipo de actividad recreativa al menos dos o tres veces por semana.

2.1.2 Necesidades del mercado

Pegasus ofrece a la comunidad de patinadores una amplia gama de accesorios para todas las variedades de patinaje. La empresa busca otorgar los siguientes beneficios que son importantes para sus clientes:

- **Calidad en la fabricación.** Los clientes trabajan duro para ganar dinero y no disfrutan gastándolo en productos desechables que funcionan solamente uno o dos años.
- **Diseños bien pensados.** El mercado del patinaje no ha sido atendido por productos bien pensados que satisfagan las necesidades de los patinadores. La experiencia de Pegasus en el sector y su dedicación personal al deporte le dará la información necesaria para fabricar productos diseñados en forma cuidadosa.
- **Servicio al cliente.** Se requiere de un servicio ejemplar para generar un negocio sustentable con una base de clientes leales.

2.1.3 Tendencias del mercado

Pegasus se distinguirá al comercializar productos que anteriormente no estaban disponibles para los patinadores. En el pasado, el énfasis se concentraba en la venta de patines y muy pocas refacciones. El número de patinadores no está restringido a un único país, continente o grupo de edades, así que existe un mercado mundial. Pegasus tiene productos para prácticamente todos los grupos de patinadores.

El segmento de crecimiento más rápido en este deporte es el del acondicionamiento físico (tabla 2.4). Por lo tanto, el marketing se dirigirá a este grupo. BladeBoots permitirá a los usuarios entrar a los establecimientos sin necesidad de quitarse los patines y se dirigirá a los patinadores recreativos, el segmento de mayor tamaño. Por otro lado, SkateAids son productos adecuados para todos.

El deporte del patinaje también crecerá gracias al SkateSailing. Este deporte se dirige primordialmente al patinador intermedio o

avanzado y su potencial de crecimiento es muy grande. Las velas que Pegasus fabrica se han vendido en Europa siguiendo un patrón similar al del surf con vela. El patinaje con vela comenzó en Santa Mónica, pero se desarrolló hasta que ya era un éxito en Europa.

Otra tendencia es el patinaje en grupo. Cada vez más se reúnen grupos en excursiones de patinaje en ciudades de todo el mundo. Por ejemplo, San Francisco tiene un grupo de patinaje nocturno que atrae a cientos de personas. Las tendencias de mercado muestran un crecimiento continuo en todas direcciones.

2.1.4 Crecimiento del mercado

Con la disminución del precio de los patines como resultado de la competencia ocasionada por tantas empresas, el mercado ha tenido un crecimiento estable en todo el mundo, aunque las ventas se desaceleraron en algunos mercados. Las estadísticas de crecimiento para 2015 se estimaron en alrededor de 31 millones de unidades. Cada vez más gente descubre —y en muchos casos redescubre— los beneficios que brinda el patinaje en términos de salud y entretenimiento.

2.2 Análisis FODA

El siguiente análisis FODA identifica las fortalezas y debilidades clave dentro de la empresa y describe las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta Pegasus.

2.2.1 Fortalezas

- Gran experiencia e intuición profunda en el sector.
- Diseñadores de productos creativos pero prácticos.
- El uso de un modelo de negocio flexible y altamente eficaz que utiliza ventas y distribución directas al cliente.

2.2.2 Debilidades

- Dependencia de capital externo necesario para hacer crecer el negocio.
- Falta de detallistas que puedan trabajar cara a cara con el cliente para generar conciencia de marca y de producto.
- Dificultad para desarrollar conciencia de marca al tratarse de una empresa nueva.

2.2.3 Oportunidades

- Participación dentro de un sector en crecimiento.
- Disminución de los costos mediante economías de escala.
- Capacidad de difundir los esfuerzos de marketing para ayudar al crecimiento del mercado en general.

2.2.4 Amenazas

- Competencia futura/potencial de un participante del mercado previamente establecido.
- Una caída continua de la economía que podría tener efectos negativos en el gasto del ingreso discrecional en productos deportivos o recreativos.
- La publicación de un estudio que cuestiona la seguridad del patinaje o la incapacidad de prevenir lesiones importantes causadas por este deporte.

2.3 Competencia

Pegasus Sports International está creando su propio mercado. Aunque existen pocas empresas que fabriquen las velas y para-caídas para surf que unos cuantos patinadores están usando, Pegasus es la única marca que realmente está diseñada por y para patinadores. Las pocas velas de la competencia que hay en el mercado no fueron diseñadas para patinar, sino para hacer surf con vela o para patinaje sobre patineta (monopatín). En el caso de las hojas metálicas, su traslado y almacenamiento son poco prácticos. Existen diferentes competidores indirectos que son los verdaderos fabricantes de los patines. Después de muchos años en el mercado, estas empresas aún deben convertirse en competidores directos al fabricar accesorios para los patines que producen.

2.4 Oferta de producto

En este momento Pegasus Sports International ofrece varios productos:

- El primer producto que se ha desarrollado son las Blade-Boots, una cubierta para las ruedas y el marco de los patines en línea que permite a los patinadores entrar a lugares donde normalmente no les permitirían el acceso en patines. Las BladeBoots vienen con una pequeña bolsa y un cinturón que se convierte en un porta-patines bien diseñado.
- El segundo producto son las SkateSails. Estas velas están diseñadas específicamente para usarlas mientras se patina. Los comentarios que Pegasus ha recibido de los patinadores indican que el patinaje con vela podría convertirse en un deporte muy popular. El registro de marca de este producto está en trámite.
- El tercer producto, SkateAid, entrará a producción a finales de año. Ideas para otros productos están actualmente en desarrollo, pero no se revelarán sino hasta que Pegasus pueda protegerlas mediante las solicitudes de patente en trámite.

2.5 Clave para el éxito

La clave para el éxito es diseñar y fabricar productos que satisfagan la demanda del mercado. Además, Pegasus debe asegurar la satisfacción total del cliente. Si se logra esta clave para el éxito, Pegasus será una empresa rentable.

2.6 Asuntos críticos

Como nuevo negocio, Pegasus aún se encuentra en una etapa temprana. Los asuntos críticos para la empresa son:

- Establecerse como la compañía líder en accesorios para patinaje.
- Buscar el crecimiento controlado, de manera que los gastos de nómina nunca excedan la base de ingresos. Esto le ayudará a protegerse contra las recesiones.
- Supervisar constantemente la satisfacción del cliente, asegurando que la estrategia de crecimiento nunca comprometa los niveles de servicio y satisfacción.

3.0 Estrategia de marketing

La clave para la estrategia de marketing es enfocarse en los patinadores de velocidad, de salud y acondicionamiento físico y recreativos. Pegasus puede cubrir cerca del 80 por ciento del mercado del patinaje ya que fabrica productos diseñados para cada segmento. Asi-

mismo, puede atender todos los diferentes segmentos del mercado porque, aunque cada segmento es diferente en términos de usuarios y equipo, sus productos son útiles para todos los segmentos.

3.1 Misión

La misión de Pegasus Sports International es proveer al cliente de los mejores accesorios disponibles para patinaje. “Existimos para atraer y conservar clientes. Con una estricta adherencia a esta máxima, el éxito estará asegurado. Nuestros servicios y productos excederán las expectativas de los clientes”.

3.2 Metas de marketing

- Mantener un crecimiento sólido y positivo cada trimestre (sin importar los patrones estacionales de ventas).
- Lograr un aumento continuo en la participación de mercado.
- Disminuir los costos de adquisición de clientes en 1.5 por ciento por trimestre.

3.3 Metas financieras

- Aumentar el margen de utilidad en un punto porcentual cada trimestre mediante la eficiencia y las ventajas que ofrecen las economías de escala.
- Mantener un presupuesto significativo para investigación y desarrollo (como porcentaje relativo a las ventas) con el propósito de impulsar el desarrollo de productos futuros.
- Lograr una tasa de crecimiento de dos a tres dígitos durante los primeros tres años.

3.4 Mercados meta

Con un mercado mundial del patinaje de más de 31 millones de personas y en constante crecimiento (estadísticas publicadas por la Sporting Goods Manufacturers Association) se ha creado el nicho. La meta de Pegasus es expandir este mercado mediante la promoción del SkateSailing, un nuevo deporte popular tanto en Santa Mónica como en Venice Beach, California. El desglose de participación en el patinaje es el siguiente: más del 1 por ciento de velocidad (en crecimiento), 8 por ciento en hockey (disminuyendo), 7 por ciento en extremo/agresivo (a la baja), 22 por ciento en acondicionamiento físico (casi siete millones; el de mayor crecimiento) y 61 por ciento en recreativo (primerizos). Los productos de Pegasus se dirigen a los grupos recreativo y de acondicionamiento físico porque son los de crecimiento más veloz. Estos grupos están enfocados en la salud y el bienestar físico y combinados pueden crecer fácilmente hasta cubrir el 85 por ciento (o 26 millones de nuevos patinadores) del mercado en los próximos cinco años.

3.5 Posicionamiento

Pegasus se posicionará como la empresa líder de accesorios de patinaje. Este posicionamiento se logrará mediante la difusión del lado competitivo de la empresa: experiencia en el sector y pasión. Pegasus es una empresa de patinaje formada por patinadores para patinadores. La dirección es capaz de usar su amplia experiencia y pasión personal por el deporte para desarrollar accesorios útiles e innovadores destinados a una amplia gama de patinadores.

4.0 Tácticas de marketing

El objetivo único del programa de marketing es posicionar a Pegasus como el fabricante líder de accesorios para patinaje que atiende al mercado nacional y al internacional. El programa de marketing buscará primero crear conciencia en el cliente, en relación con los productos y servicios ofrecidos, para entonces crear su base de clientes. De manera específica, el programa de marketing de Pegasus se compone de los siguientes enfoques: de producto, fijación de precios, distribución y comunicaciones.

4.1 Producto

Varios de los productos desarrollados actualmente por Pegasus tienen patentes pendientes y la investigación del mercado local indica que existe una gran demanda para estos productos. Pegasus logrará una penetración de mercado rápida y significativa mediante un modelo de negocios sólido, una planeación de largo plazo y un sólido equipo administrativo que es capaz de llevar a cabo esta emocionante oportunidad. En combinación, los tres líderes del equipo administrativo cuentan con más de 30 años de experiencia personal e industrial. Esta amplia experiencia da a Pegasus la información empírica suficiente, así como la pasión, para ofrecer al mercado del patinaje los productos y accesorios tan necesarios.

4.2 Fijación de precios

Se basará en un precio al detalle por producto. Gracias a las ventajas de las ventas directas se obtendrán márgenes más altos con precios altos que serán atractivos para los segmentos de clientes.

4.3 Distribución

En un inicio, Pegasus venderá sus productos mediante su sitio web. Además de permitir la obtención de márgenes más altos, este método de venta directa al consumidor permitirá que la empresa mantenga una relación estrecha con los clientes, la cual resulta esencial para producir artículos que tengan una verdadera demanda en el mercado. Al final del año, Pegasus también habrá establecido relaciones con diferentes tiendas de patines y empezará a vender algunos de sus productos a través de detallistas.

4.4 Comunicaciones

El mensaje que Pegasus tratará de comunicar es que ofrece los más útiles y mejor diseñados accesorios para patinaje. Este mensaje se comunicará utilizando diversos métodos. El primero será el sitio web de la empresa, el cual proporcionará una rica fuente de información sobre los productos y ofrecerá a los consumidores la oportunidad de adquirirlos. Se invertirá una gran cantidad de tiempo y dinero en el sitio para que el cliente perciba un total profesionalismo y la utilidad de los servicios y productos de Pegasus.

El segundo método de marketing consistirá en anuncios colocados en numerosas revistas de la industria. El sector del patinaje es apoyado por varias revistas atractivas diseñadas para promocionar toda la industria. Además, diversas revistas periódicas más pequeñas atienden segmentos de mercado menores dentro de la industria del patinaje. El último método de comunicación será el uso de literatura de ventas impresa. Los dos métodos de marketing mencionados previamente crearán la demanda necesaria para la literatura de ventas, la cual se enviará a los clientes. El costo de la literatura de ventas será mínimo ya que utilizará la información obtenida en el sitio web.

4.5 Investigación de marketing

Pegasus tiene la fortuna de estar localizada en el centro del mundo del patinaje: Venice, California. Será capaz de aprovechar esta ubicación tan oportuna al trabajar con muchos de los patinadores que viven en la zona. Pegasus pudo probar todos sus productos no solamente con sus socios principales, todos los cuales son patinadores destacados, sino también con muchos de los usuarios dedicados y novatos localizados en Venice. Esta prueba extensiva de productos por una amplia gama de usuarios le dio a Pegasus retroalimentación sobre sus productos, lo cual ha resultado en varias mejoras de diseño.

TABLA 2.5

Análisis de punto de equilibrio

| | |
|---|----------|
| Punto de equilibrio mensual en unidades | 62 |
| Punto de equilibrio mensual en ventas | \$ 7760 |
| Supuestos: | |
| Ingreso promedio por unidad | \$125.62 |
| Costo variable promedio por unidad | \$ 22.61 |
| Costo fijo estimado mensual | \$ 6363 |

5.0 Finanzas

En esta sección se presenta el panorama general de las finanzas de Pegasus en relación con sus actividades de marketing. Pegasus llevará a cabo un análisis de punto de equilibrio, pronósticos de ventas y de gastos, e indicará cómo se vinculan estas actividades con la estrategia de marketing.

5.1 Análisis de punto de equilibrio

El análisis de punto de equilibrio (tabla 2.5) indica que se requerirán \$7760 en ingresos de ventas mensuales para llegar al punto de equilibrio.

5.2 Pronóstico de ventas

Pegasus cree que los números del pronóstico de ventas son conservadores, así que se propone aumentar continuamente las ventas a medida que lo permita el presupuesto de publicidad. Aunque el pronóstico de mercado meta (tabla 2.4) lista todos los

TABLA 2.6

Pronóstico de ventas mensuales

| Ventas | 2015 | 2016 | 2017 |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Recreativos | \$455 740 | \$598 877 | \$687 765 |
| Competitivos | \$ 72 918 | \$ 95 820 | \$110 042 |
| Ventas totales | \$528 658 | \$694 697 | \$797 807 |
| Costo directo de ventas | 2015 | 2016 | 2017 |
| Recreativos | \$ 82 033 | \$107 798 | \$123 798 |
| Competitivos | \$ 13 125 | \$ 17 248 | \$ 19 808 |
| Subtotal del costo de ventas | \$ 95 158 | \$125 046 | \$143 606 |

TABLA 2.7

Hitos

| Hitos | Plan | | | | |
|-------------------------------------|-----------------|----------------------|-------------|---------------------|--------------|
| | Fecha de inicio | Fecha de terminación | Presupuesto | Gerente | Departamento |
| Conclusión del plan de marketing | 1/1/15 | 2/1/15 | \$ 0 | Stan | Marketing |
| Conclusión de la página web | 1/1/15 | 3/15/15 | \$20 400 | Fuera de la empresa | Marketing |
| Campaña publicitaria núm. 1 | 1/1/15 | 6/30/15 | \$ 3 500 | Stan | Marketing |
| Campaña publicitaria núm. 2 | 3/1/15 | 12/30/15 | \$ 4 550 | Stan | Marketing |
| Desarrollo del canal de detallistas | 1/1/15 | 11/30/15 | \$ 0 | Stan | Marketing |
| Totales | | | \$28 450 | | |

TABLA 2.8

Presupuesto de gastos de marketing

| | 2015 | 2016 | 2017 |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Sitio web | \$ 25 000 | \$ 8 000 | \$ 10 000 |
| Anuncios | \$ 8 050 | \$ 15 000 | \$ 20 000 |
| Material impreso | \$ 1 725 | \$ 2 000 | \$ 3 000 |
| Total de gastos en ventas y marketing | \$ 34 775 | \$ 25 000 | \$ 33 000 |
| Porcentaje de ventas | 6.58% | 3.60% | 4.14% |
| Margen de contribución | \$398 725 | \$544 652 | \$621 202 |
| Margen de contribución/ventas | 75.42% | 78.40% | 77.86% |

clientes potenciales divididos en grupos separados, el pronóstico de ventas (tabla 2.6) agrupa a los clientes en dos categorías: re-creativos y competitivos. Esta reducción en las categorías permite al lector analizar rápidamente la información, lo que vuelve al gráfico más funcional.

5.3 Pronóstico de gastos

El pronóstico de gastos se usará como una herramienta útil para mantenerse en el objetivo y proporcionar indicadores cuando sean necesarias correcciones/modificaciones para la implementación correcta del plan de marketing.

6.0 Controles

El propósito del plan de marketing de Pegasus es servir como guía para la empresa. Las siguientes áreas serán vigiladas para medir el desempeño:

- Ingresos: mensuales y anuales
- Gastos: mensuales y anuales
- Satisfacción del cliente
- Desarrollo de nuevos productos

6.1 Implementación

Los hitos identifican los programas clave de marketing (tabla 2.7). Es importante lograr cada uno a tiempo y dentro del presupuesto (tabla 2.8).

6.2 Organización del marketing

Stan Blade será responsable de las actividades de marketing.

6.3 Planes de contingencia

Dificultades y riesgos

- Problemas para generar visibilidad en función de ser una nueva empresa basada en internet.
- Entrada al mercado de un competidor previamente establecido.

Riesgos de peor escenario

- Determinar que el negocio no puede autofinanciarse continuamente.
- Tener que liquidar equipo o capital intelectual para pagar deudas.

Fuente: Adaptado del ejemplo de un plan con derechos reservados proporcionado por Palo Alto Software, Inc. En www.mplans.com encontrará ejemplos de planes de marketing más completos. Reproducido con permiso de Palo Alto Software.

Parte2 Identificación de las oportunidades de mercado

Capítulo 3 Recopilación de información y pronósticos de la demanda

Capítulo4 Investigación demercado s



En este capítulo responderemos las siguientes preguntas

1. ¿Cuáles son los componentes de un sistema de información de marketing moderno? (p. 67)
2. ¿Qué registros internos son útiles para un sistema de información de marketing? (p. 69)
3. ¿Qué constituye un sistema de inteligencia de marketing? (p. 70)
4. ¿Qué tendencias influyentes se pueden observar en el macroentorno? (p. 72)
5. ¿Cómo pueden las empresas medir y pronosticar con precisión la demanda? (p. 85)

Campbell's diseñó una nueva línea de sabrosas sopas instantáneas para atraer al perspicaz consumidor milenario.

Fuente: Imágenes de CAMPBELL'S GO Soup cortesía de Campbell Soup Company

3 Recopilación de información y pronósticos de la demanda

La toma de decisiones de marketing en un mundo que cambia rápidamente es tanto un arte como una ciencia. Los profesionales del marketing holístico reconocen que el entorno de marketing presenta constantemente nuevas oportunidades y amenazas y entienden la importancia de la continua vigilancia, previsión y adaptación a ese entorno. Campbell es una de las muchas empresas que están tratando de atender al joven consumidor milenario.¹



Las icónicas latas de sopa en colores rojo y blanco de Campbell Soup Company representan una de las marcas estadounidenses más famosas e incluso fueron tema de un cuadro de Andy Warhol. Sin embargo, recientemente, esta empresa de 143 años de antigüedad sufrió dos reveses: el consumo general de sopa enlatada ha disminuido 13 por ciento y la participación de mercado de Campbell bajó del 67 por ciento al 53 por ciento debido a la popularidad de las sopas naturales y de calidad superior. Para detener la caída de las ventas, la empresa decidió entender mejor a los consumidores de 18 a 34 años, los cuales conforman el 25 por ciento de la población estadounidense y afectarán el futuro de Campbell's de manera profunda. Con el uso de un método de investigación antropológico, enviaron ejecutivos a estudiar personalmente a consumidores milenarios en “mercados hipster”, como Londres en Reino Unido; Austin, Texas; Portland, Oregon y Washington D. C. Los investigadores organizaron “convivencias” —en las que fueron de compras con consumidores jóvenes y comieron en sus casas— y “comidas” —cenaron con ellos en restaurantes—. ¿Cuáles fueron los principales hallazgos? A los milenarios les encantan las especias y comen alimentos más exóticos que sus padres, ¡sólo que no pueden prepararlos en su casa! La solución de Campbell fue la nueva línea de sopas instantáneas Campbell's Go en seis sabores diferentes, como pollo estilo Marruecos con garbanzo, chorizo condimentado y pollo deshebrado con frijoles negros, y Curry de coco y pollo con champiñones shiitake. El producto se vende en bolsas, en vez de latas, para dar una imagen de fresca y \$3 más caro que la línea básica rojo y blanco. La sopa fue promocionada exclusivamente en línea, incluyendo sitios de música y humor, plataformas de juegos y social media. Campbell también vende productos horneados Pepperidge Farms, jugos de verduras V8 y salsa para pasta Prego, pero las sopas representan la mitad de sus ganancias, por lo que el éxito de marketing para la nueva línea era crucial.

Prácticamente todas las industrias se han visto afectadas por los dramáticos cambios ocurridos en los entornos económico, sociocultural, natural, tecnológico y político-legal. En este capítulo analizaremos cómo pueden las empresas desarrollar procesos para identificar y rastrear las tendencias más importantes del macroentorno y desarrollar buenos pronósticos de ventas.

Componentes de un sistema de información de marketing moderno

La principal responsabilidad de identificar los cambios significativos que se dan en el mercado recae en los especialistas en marketing de la empresa. Estos profesionales tienen dos ventajas para realizar dicha tarea: 1) métodos rigurosos para recopilar información y 2) el tiempo que pasan interactuando con los clientes y observando a los competidores y otros grupos externos. Algunas empresas tienen sistemas de información de marketing que proporcionan minuciosos detalles sobre los deseos, las preferencias y el comportamiento de los compradores.

DUPONT Con el fin de obtener información para su unidad Dracon Polyester, la cual suministra relleno a los fabricantes de almohadas y vende su propia marca Comforel, DuPont encargó estudios de marketing para conocer el comportamiento de las personas con sus almohadas. Es un desafío lograr que las personas se deshagan de sus viejas almohadas: 37 por

ciento de una muestra describió que la relación con su almohada era como la de “una pareja casada”, y otro 13 por ciento dijo que su almohada era como “un amigo de la infancia”. Se clasificó a los encuestados en grupos diferentes a partir de su comportamiento con la almohada: apiladores (23 por ciento), abultadores (20 por ciento), enrolladores o dobladores (16 por ciento), abrazadores (16 por ciento) y aplastadores, aquellos que acomodan sus almohadas en una forma más cómoda (10 por ciento). Las mujeres tienden a abultar la almohada y los hombres a doblarla. La prevalencia de apiladores condujo a la empresa a vender más almohadas en paquetes dobles y con diferentes niveles de suavidad o firmeza.²

Los especialistas en marketing también cuentan con amplia información sobre cómo varían los patrones de consumo nacional e internacional. Por ejemplo, con base en el consumo anual *per cápita*, los irlandeses son quienes consumen más chocolate (24.7 libras), los checos más cerveza (131.7 litros), los franceses más vino (45.7 litros) y los griegos más cigarrillos (4313 unidades).³ La tabla 3.1 muestra un resumen de otras comparativas internacionales. Ahora considere las diferencias regionales que se dan en Estados Unidos: los residentes de Seattle compran más anteojos para el sol por persona que los de cualquier otra ciudad de la nación; los residentes de Salt Lake City (y Utah) comen más gelatina; los residentes de Long Beach, California, comen más helado y los residentes de la ciudad de Nueva York compran más discos de música *country*.⁴

Todas las empresas deben organizar y distribuir flujos continuos de información a sus gerentes de marketing. Un **sistema de información de marketing (SIM)** está constituido por el conjunto de personas, equipos y procedimientos que recopilan, ordenan, analizan, evalúan la información necesaria y luego la distribuyen de manera puntual y precisa al personal de marketing a cargo de la toma de decisiones. Este sistema se apoya en los registros internos de la empresa, las actividades de inteligencia de marketing y la investigación de mercados.

El sistema de información de marketing de la empresa debe ser una mezcla de lo que los directivos creen que necesitan, lo que realmente necesitan y lo que es económicamente factible. Un comité interno de SIM podría entrevistar a una muestra representativa de gerentes de marketing para descubrir sus necesidades de información. En la tabla 3.2 se presentan algunas preguntas útiles.

TABLA 3.1 Un perfil global de extremos

| | | |
|--|----------------|---|
| Mayor tasa de fertilidad | Níger | 47.7 nacimientos por cada 1000 habitantes |
| Mayor gasto en educación como porcentaje del PIB | Timor-Leste | 14% del PIB |
| Mayor número de suscriptores de teléfonos móviles | Macao | 206.4 suscriptores por cada 1000 habitantes |
| Mayor número de aeropuertos | Estados Unidos | 15 079 aeropuertos |
| Mayor gasto militar como porcentaje del PIB | Arabia Saudita | 10.1% del PIB |
| Mayor tasa de divorcios | Corea del Sur | 4.6 divorcios por cada 1000 habitantes |
| Líneas telefónicas <i>per cápita</i> | Bermudas | 89 líneas por cada 100 habitantes |
| Mayor asistencia al cine | India | 4 432 700 000 visitas al cine |
| Mayor PIB por persona | Liechtenstein | \$105 190 |
| Mayores donantes de ayuda como porcentaje del PIB | Noruega | 1.10% del PIB |
| Más dependientes de la agricultura | Liberia | 61.3% del PIB |
| Mayor participación de la población en la fuerza laboral | Qatar | 74.7% |
| Mayor porcentaje de mujeres en la fuerza laboral | Mozambique | 53.5% |
| Redes de carreteras más concurridas | Hong Kong | 286.7 vehículos por kilómetro de carretera |
| Mayor cantidad de muertes en accidentes de tránsito | Namibia | 53.4 muertos por cada 100 000 habitantes |
| Mayor afluencia turística | Francia | 77 526 000 |
| Mayor esperanza de vida | Japón | 83.7 años |
| Mayor tasa de obesidad | Estados Unidos | 35.7% de los adultos |

Fuente: CIA World FactBook, www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook, consultado el 24 de julio de 2012; *The Economist's Pocket World in Figures*, edición 2013 (Londres: Profile Books, 2012).

TABLA 3.2 Preguntas sobre las necesidades de información

1. ¿Qué decisiones toma regularmente?
2. ¿Qué información necesita para tomar esas decisiones?
3. ¿Qué información recibe regularmente?
4. ¿Qué estudios especiales solicita periódicamente?
5. ¿Qué información, que no recibe en la actualidad, le gustaría recibir?
6. ¿Qué información desearía recibir diariamente? ¿Semanalmente? ¿Mensualmente? ¿Anualmente?
7. ¿Qué boletines de noticias, resúmenes informativos, blogs, informes o revistas le gustaría revisar en línea o fuera de línea de manera habitual?
8. ¿Sobre qué temas le gustaría mantenerse informado?
9. ¿Con qué análisis de datos y programas de información le gustaría contar?
10. ¿Cuáles son las cuatro mejoras más útiles que podrían hacerse al sistema actual de información de marketing?

Registros internos

Para detectar oportunidades importantes y posibles problemas, los gerentes de marketing se basan en los informes internos de pedidos, ventas, precios, costos, niveles de inventario, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

EL CICLO PEDIDO-FACTURACIÓN

La base del sistema de registros interno es el ciclo pedido-facturación. Los vendedores, intermediarios y clientes hacen pedidos a la empresa. El departamento de ventas prepara las facturas, envía copias a varios departamentos y solicita los artículos que no hay en existencia. El envío de artículos genera documentos de entrega y facturación que van a varios departamentos. Debido a que los clientes prefieren las empresas que pueden comprometerse a realizar entregas a tiempo, las organizaciones deben llevar a cabo estos pasos con rapidez y precisión.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE VENTAS

Los gerentes de marketing necesitan informes oportunos y precisos sobre las ventas actuales. Walmart opera una base de datos de ventas e inventario que recopila diariamente la información de cada producto para cada cliente, cada tienda y cada día y lo actualiza cada hora.

Las empresas que hacen buen uso de las *cookies* (los registros de uso de un sitio *web* que se almacenan en los navegadores personales), son usuarios inteligentes del marketing dirigido. Muchos consumidores están felices de cooperar: no sólo *no* eliminan las *cookies*, sino que las aceptan esperando incluso recibir iniciativas de marketing y ofertas personalizadas.

Sin embargo, las empresas deben interpretar los datos de ventas cuidadosamente para no sacar conclusiones incorrectas. Michael Dell dio el siguiente ejemplo: “Si un concesionario tiene tres Mustang amarillos disponibles y un cliente quiere uno rojo, el vendedor podría arreglárselas para venderle el Mustang amarillo. Finalmente, el Mustang amarillo se vende y envía a la fábrica la señal de que las personas prefieren los Mustang amarillos”⁵

BASES DE DATOS, ALMACENES DE INFORMACIÓN Y MINERÍA DE DATOS

La enorme producción de datos debida a la maduración de internet y de la tecnología móvil brinda a las empresas oportunidades sin precedentes para involucrar a sus clientes. Sin embargo, también podría abrumar a quienes toman las decisiones. La sección “Perspectiva de marketing: Exploración de grandes cantidades de datos” describe las oportunidades y los desafíos de manejar grandes conjuntos de datos.⁶

Perspectiva de marketing

Exploración de grandes cantidades de datos

Una estimación popular afirma que el 90 por ciento de los datos que han existido en la historia fueron creados en los últimos dos años, aunque esto nunca se ha comprobado. En un año, las personas almacenaron datos suficientes para llenar 60 mil bibliotecas como la del Congreso estadounidense. YouTube recibe 24 horas de video *por minuto*. Los cuatro mil millones de usuarios de teléfonos móviles del mundo proporcionan una fuente constante de datos. Los fabricantes están colocando sensores y microprocesadores en aparatos y productos, generando aún más datos.

El peligro, desde luego, es la sobrecarga de información. Una mayor cantidad de datos no es mejor, a menos que puedan ser procesados, analizados e interpretados de manera correcta. En una encuesta de altos ejecutivos de negocios estadounidenses, más del 90 por ciento reportó reunir más información (86 por ciento más, en promedio) que en años anteriores. Por desgracia, casi el mismo porcentaje dijo estar perdiendo la oportunidad de aumentar los ingresos debido a que no habían podido obtener los conocimientos adecuados a partir de esos datos.

Y ahí es donde residen las oportunidades y los desafíos que plantean los grandes conjuntos de datos. Aunque no existe una definición universalmente aceptada, los grandes conjuntos de datos describen grupos de datos que no se pueden manejar de manera efectiva con las herramientas tradicionales de inteligencia de negocios y bases de datos. Un experto en la industria, James Kobieltus, considera que los grandes conjuntos de datos son distintivos debido a: *su volumen* (desde cientos de terabytes, hasta petabytes y más allá); *su velocidad* (hasta e incluyendo entrega en tiempo

real, en menos de un segundo); *su variedad* (incluyendo formatos estructurados, no estructurados y semiestructurados: mensajes, imágenes, señales de GPS, lecturas de sensores) y *su volatilidad* (con cientos de nuevas fuentes de datos en aplicaciones, servicios *web* y redes sociales).

Algunas empresas están sacando ventaja de los grandes conjuntos de datos. Tesco, la cadena británica gigante de supermercados, recolecta 1500 millones de segmentos de datos cada mes para fijar sus precios y promociones; Williams-Sonoma, el detallista estadounidense de utensilios de cocina, utiliza la información de sus clientes para personalizar diferentes versiones de su catálogo. Amazon reporta que genera el 30 por ciento de sus ventas a través de su motor de recomendaciones ("You may also like").

Muchas marcas financieras están poniendo mayor atención a los grandes conjuntos de datos. Bank of America hace un seguimiento de datos demográficos y de gastos para personalizar sus promociones —por ejemplo, al ofrecer tratos de regreso a la escuela a los tarjetahabientes que tienen hijos—. JPMorgan Chase ha mejorado sus comunicaciones con los nuevos tarjetahabientes para lograr un mayor compromiso. En el área de producción, General Electric (GE) creó un equipo de desarrolladores en Silicon Valley para mejorar la eficiencia de los motores para aviones, generadores, locomotoras y escáneres de TC que vende. Incluso una mejora del uno por ciento en la operación de una aeronave comercial ahorraría \$2000 millones a los clientes de GE en la industria de las aerolíneas.

Fuentes: Schumpeter, "Building with Big Data", *The Economist*, 28 de mayo de 2011; Jessica Twentyman, "Big Data is the 'Next Frontier'", *Financial Times*, 14 de noviembre de 2011; Jacques Bughin, John Livingston y Sam Marwaha, "Seizing the Potential of Big Data", *McKinsey Quarterly* 4 (octubre de 2011); "Mining the Big Data Goldmine", Special Advertising Section, *Fortune*, 2012; "Financial Brands Tap Big Data", www.warc.com, 13 de septiembre de 2012; Thomas H. Davenport, Paul Barth y Randy Bean, "How Big Data is Different", *MIT Sloan Management Review* 54 (otoño de 2012), pp. 43-46; Andrew McAfee y Erik Brynjolfsson, "Big Data: The Management Revolution", *Harvard Business Review*, octubre de 2012, pp. 60-68; Ashlee Vance, "GE Tries to Make Its Machines Cool and Connected", *Bloomberg Businessweek*, 10 de diciembre de 2012, pp. 44-46.

Inteligencia de marketing

EL SISTEMA DE INTELIGENCIA DE MARKETING

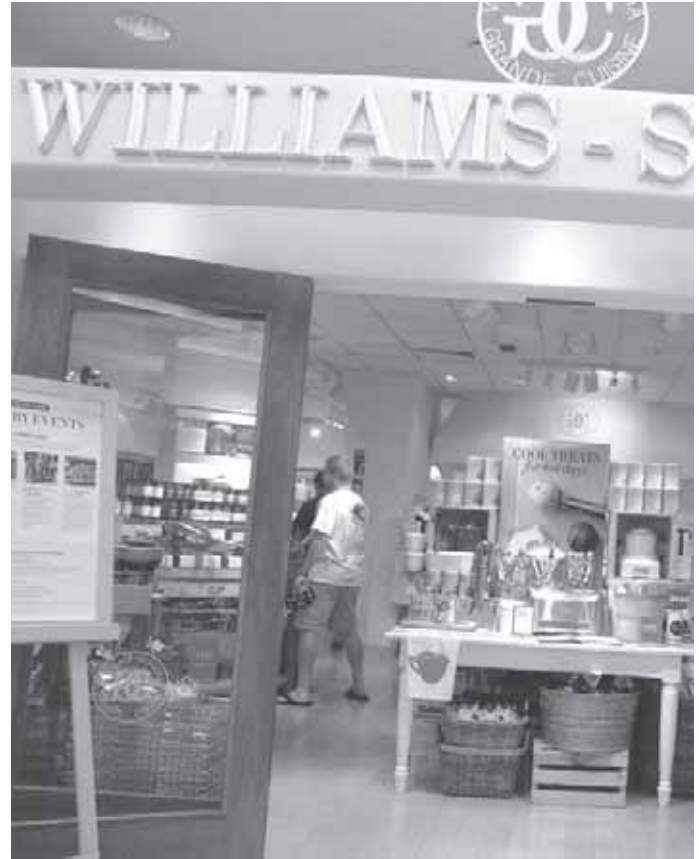
El **sistema de inteligencia de marketing** es un conjunto de procedimientos y fuentes que utilizan los gerentes para obtener información diaria sobre las novedades que se presentan en el entorno del marketing. El sistema de registros internos proporciona datos de *resultados*, pero el sistema de inteligencia de marketing proporciona datos de *acontecimientos*. Los gerentes de marketing recopilan esta información leyendo libros, periódicos y publicaciones comerciales; hablando con clientes, proveedores, distribuidores y otros gerentes de la empresa, y siguiendo de cerca los social media en línea.

Antes del surgimiento de internet, a veces había que salir al campo, literalmente, y observar a la competencia. Al describir cómo obtuvo información sobre la actividad de perforación de un rival, el empresario de gas y petróleo T. Boone Pickens recuerda: "Hacíamos que alguien observara con prismáticos la zona de perforación [del rival] desde un par de kilómetros de distancia. A nuestro competidor no le gustaba esto, pero no podía hacer nada al respecto. Nuestros observadores veían los empalmes y los tubos de perforación. Los contaban; cada empalme [de perforación] medía unos nueve metros de largo. Al sumar todos los empalmes, podíamos calcular la profundidad del pozo". Pickens sabía que cuanto más profundo fuera el pozo, más costoso sería para su rival sacar el petróleo o el gas a la superficie, y esta información le proporcionó una ventaja competitiva inmediata.⁷

La recopilación de datos para el sistema de inteligencia de marketing debe ser legal y ética. La empresa privada de inteligencia Diligence tuvo que pagar a la firma de auditoría KPMG \$1.7 millones después de que su cofundador se hizo pasar por un agente británico de inteligencia y convenció a un miembro del equipo de auditoría para que compartiera documentos confidenciales de una compañía de inversión con sede en Bermudas para entregarla a un conglomerado ruso.⁸

Las empresas pueden poner en acción ocho medidas diferentes para mejorar la cantidad y calidad de su sistema de inteligencia de marketing. Después de describir las primeras siete, prestaremos especial atención a la octava: la recopilación de datos para el sistema de inteligencia de marketing en internet.

- **Capacitar y motivar a la fuerza de ventas para que identifique e informe sobre nuevos desarrollos.** La empresa debe “vender” a los miembros de su fuerza de ventas la importancia que tienen como recolectores de información de inteligencia. Grace Performance Chemicals, una división de W. R. Grace, pidió a sus vendedores que observaran las formas innovadoras en que los clientes usaban sus productos para después poder sugerirles nuevos productos posibles. Algunos consumidores utilizaban los materiales repelentes al agua de Grace para aislar acústicamente sus automóviles o como remiendo en botas y tiendas de campaña. A partir de esta información surgieron siete ideas de productos nuevos que representaron millones en ventas.⁹
- **Motivar a distribuidores, detallistas y otros intermediarios a transmitir información de inteligencia importante.** Los intermediarios de marketing a menudo tienen un contacto más cercano con el cliente y la competencia y pueden ofrecer ideas útiles. Al combinar datos de sus detallistas Safeway, Kroger y Walmart con sus propios conocimientos, el productor de alimentos ConAgra se enteró de que muchas madres compraban más comida rápida y bocadillos cuando comenzaba la temporada escolar. Entonces lanzó su campaña “Seasons of Mom” para ayudar a las tiendas a adaptarse a los cambios estacionales en las necesidades de los hogares.¹⁰
- **Contratar expertos externos para recabar información de inteligencia.** Muchas empresas contratan especialistas para que recopilen información de inteligencia de marketing.¹¹ SavOn Convenience Stores, una empresa de Oneida Indian Nation, realiza 52 visitas “de comprador misterioso” al mes en sus 13 tiendas. Las tiendas son evaluadas de acuerdo con la sensibilidad de los empleados ante los clientes, la calidad de los productos, la frescura de los alimentos, la limpieza de los sanitarios y los niveles de existencias. SavOn otorga premios a las tiendas ganadoras.¹²
- **Establecer redes internas y externas.** La empresa puede comprar los productos de la competencia, asistir a exposiciones y ferias comerciales, leer los informes públicos de sus rivales, asistir a juntas de accionistas, hablar con empleados, recopilar los anuncios de la competencia, consultar con los proveedores y buscar noticias sobre los competidores.
- **Establecer un panel de asesoría de clientes.** Entre los miembros del panel de asesoría podrían estar los clientes más grandes, más abiertos, más sofisticados o más representativos de la empresa. Por ejemplo, GlaxoSmithKline patrocina una comunidad en línea dedicada a la pérdida de peso y afirma que está obteniendo mucha más información de la que podría haber conseguido en *focus groups* sobre temas que van desde el envase de sus pastillas para perder peso hasta dónde colocar la publicidad dentro de la tienda.¹³



Fuente: © Jeff Greenberg 2 de 6/Alamy

Williams Sonoma utiliza la información que obtiene de sus clientes para personalizar sus catálogos.



Fuente: David Sacks/Getty Images

Empresas como NPDP ofrecen auditorías detalladas sobre la forma en que los consumidores estadounidenses utilizan su cocina.

- **Aprovechar los recursos de información relacionados con el gobierno.** La Oficina del Censo de Estados Unidos ofrece información valiosa sobre cambios poblacionales, grupos demográficos, migraciones regionales y transformaciones de la estructura familiar de los más de 311 591 917 habitantes de ese país. La empresa de censos Nielsen Claritas SiteReports hace referencias cruzadas de cifras de censos con encuestas de consumo con sus propias investigaciones para clientes como The Weather Channel, BMW y Sovereign Bank. SiteReports ofrece más de 50 informes y mapas que ayudan a las empresas a analizar mercados, seleccionar sitios y dirigirse a los clientes de manera efectiva.¹⁴
- **Adquirir información de empresas de investigación y vendedores externos.** Proveedores de datos reconocidos como A. C. Nielsen Company e Information Resources Inc., recopilan información sobre la venta de productos en una variedad de categorías y sobre la exposición del consumidor a diferentes medios de comunicación, también recopilan datos sobre paneles de consumidores. Attensity ofrece un conjunto de productos para vigilar las conversaciones de los clientes en diversas fuentes sociales, en línea e internas.¹⁵ NPd realiza su estudio Kitchen Audit cada tres años para determinar qué ingredientes de alimentos tienen a la mano los hogares estadounidenses, así como el tipo de electrodomésticos, recipientes y utensilios que poseen y para evaluar el uso y las fuentes de recetas.¹⁶

RECOPIACIÓN DE DATOS PARA EL SISTEMA DE INTELIGENCIA DE MARKETING EN INTERNET

Los paneles de reseñas de clientes en línea, foros de discusión, *chats* y los blogs pueden distribuir las experiencias o evaluaciones de un cliente a otros compradores potenciales y, por supuesto, a los especialistas en marketing que buscan información. En los siguientes cinco lugares se encuentran datos en línea sobre las fortalezas y debilidades de los productos de la competencia.

- **Foros independientes de reseñas de productos de consumo y de servicio.** Los foros independientes incluyen sitios *web* como Epinions.com, RateItAll.com, ConsumerReview.com y Bizrate.com. Bizrate.com recopila cada año millones de opiniones de consumidores sobre tiendas y productos a partir de dos fuentes: sus 1.3 millones de miembros voluntarios y las opiniones que los clientes dan en las tiendas que permiten que Bizrate.com recopile información directamente de sus compradores en el punto de venta.
- **Sitios o foros de opinión de distribuidores o agentes de ventas.** Los sitios de opinión ofrecen reseñas positivas y negativas sobre productos o servicios, pero las tiendas o los distribuidores han construido sitios propios. Amazon.com ofrece retroalimentación interactiva a través de la cual los compradores, lectores, editores y demás consumidores pueden reseñar todos los productos del sitio web, sobre todo libros. Elance.com es un proveedor de servicios profesionales en línea que permite a los contratistas describir su experiencia y nivel de satisfacción con los subcontratistas.
- **Sitios combinados que ofrecen reseñas de clientes y opiniones de expertos.** Los sitios combinados se concentran en los servicios financieros y productos de alta tecnología que requieren conocimientos profesionales. ZDNet.com ofrece evaluaciones de clientes y expertos sobre productos de tecnología con base en la facilidad de uso, las características y la estabilidad.
- **Sitios de quejas de clientes.** Los foros de quejas de clientes están diseñados principalmente para clientes insatisfechos. PlanetFeedback.com permite a los clientes expresar experiencias desfavorables con empresas específicas.
- **Blogs públicos.** Existen decenas de millones de blogs y redes sociales que ofrecen opiniones personales, reseñas, valoraciones y recomendaciones sobre casi cualquier tema y su número sigue aumentando. Nielsen's BuzzMetrics analiza los blogs y las redes sociales para proporcionar una perspectiva de los sentimientos del consumidor y las amenazas que pueden surgir en línea para la marca.¹⁷

Desde luego, las empresas pueden utilizar muchos de estos recursos para vigilar a sus propios clientes, productos, servicios y marcas. Los foros de servicio al cliente, vinculados a la página principal de una empresa, son una herramienta muy útil. A menudo los clientes responden más rápido y ofrecen mejores respuestas a otros clientes que la propia empresa.

COMUNICACIÓN Y ACTUACIÓN BASADAS EN LA INTELIGENCIA DE MARKETING

La función de inteligencia competitiva es más eficaz cuando se coordina estrechamente con el proceso de toma de decisiones. Dada la velocidad de internet, es importante aprovechar con rapidez la información obtenida en línea, como lo descubrieron StubHub y Coca-Cola:¹⁸

- Cuando el vendedor de boletos StubHub detectó críticas a su marca después de la confusión que surgió sobre el reembolso de las entradas para presenciar un juego entre los Yankees y los Red Sox que tuvo un retraso debido a lluvia, la empresa rápidamente ofreció crédito y descuentos adecuados. El director de servicio al cliente comentó: "Esto [el episodio de confusión] fue una advertencia oportuna para nosotros".
- Cuando el software de control de Coca-Cola detectó un mensaje de Twitter dirigido a 10 mil seguidores de un consumidor molesto que no pudo canjear un premio ofrecido por un programa de recompensas de MyCoke, rápidamente publicó en dicha red social una disculpa y se ofreció a solucionar la situación. Después de que el consumidor recibió el premio, cambió su avatar en Twitter por una fotografía en donde aparecía posando con una botella de Coca-Cola.

Macaroni Grill rediseñó su menú para incluir más platillos que atrajeran a los consumidores preocupados por la salud.



Fuente: © Kristofer Tripplaar/Alamy

Análisis del macroentorno

Las empresas exitosas reconocen y responden provechosamente a las tendencias y a las necesidades no satisfechas.

NECESIDADES Y TENDENCIAS

Dockers fue fundada para satisfacer las necesidades de *baby boomers* a quienes no les ajustaban sus *jeans* y querían un par de pantalones física y psicológicamente cómodos. Tanto los empresarios autónomos como las empresas tratan de crear nuevas soluciones para dar respuesta a necesidades no satisfechas. Ahora distinguiremos entre las modas pasajeras, las tendencias y las megatendencias.

- Una **moda pasajera** es “imprevisible, de corta duración y sin relevancia social, económica o política”. Las empresas pueden sacar buen provecho de una moda pasajera —como sucedió, por ejemplo, con los zuecos Croc, las muñecas Elmo TMX y los regalos y juguetes de Pokémon—, pero se trata más bien de una cuestión de suerte y oportunidad.¹⁹
- La **tendencia** es un orden o una secuencia de acontecimientos que tiene cierta intensidad y duración. Las tendencias son más predecibles y duraderas que las modas pasajeras, revelan cómo será el futuro y pueden proporcionar una dirección estratégica. Por ejemplo, la tendencia hacia la conciencia de la salud y la nutrición ha producido una mayor regulación gubernamental y ocasionado publicidad negativa para las empresas de las que se considera venden alimentos poco saludables. Macaroni Grill renovó su menú para incluir más alimentos bajos en calorías y en grasas después de que el programa *The Today Show* definió su emparedado de pollo y alcachofas como “el equivalente calórico a 16 helados de chocolate” y *Men's Health* declaró que su postre de raviolos de 1630 calorías era “el peor de Estados Unidos”.²⁰
- Una **megatendencia** es un “gran cambio social, económico, político y tecnológico [que] se forma lentamente y, una vez que lo hace, influye en nosotros durante algún tiempo —entre siete y 10 años o incluso más”.²¹

Existen varias empresas que ofrecen pronósticos socioculturales. Desde 1971, Yankelovich Monitor ha detectado 35 tendencias de valor social y de estilo de vida, como el sentimiento “antigordura”, el “misticismo” y el “vivir al día”. Por supuesto, una nueva oportunidad de mercado no garantiza el éxito. La investigación de mercados es necesaria para determinar el potencial de ganancia de una oportunidad, incluso cuando el nuevo producto es técnicamente factible.

IDENTIFICACIÓN DE LAS PRINCIPALES FUERZAS

El nuevo siglo trajo consigo nuevos desafíos: una pronunciada caída de la bolsa estadounidense que afectó el ahorro, las inversiones y los fondos para el retiro; aumento del viejo problema del desempleo; escándalos corporativos; fuertes evidencias del calentamiento global y otras señales de deterioro del ambiente y la presencia constante del terrorismo.

Las empresas deben vigilar de cerca seis fuerzas importantes del entorno en general: demográfica, económica, socio-cultural, natural, tecnológica y político-legal. A continuación se describirá cada una por separado, pero es importante recordar que su interacción da lugar a nuevas oportunidades y amenazas. Por ejemplo, el crecimiento explosivo de la

población (fuerza demográfica) conduce al consumo de más recursos y a una mayor contaminación (fuerza natural), lo que a su vez impulsa a los consumidores a exigir más leyes (fuerza político-legal) y esto, por su parte, motiva la búsqueda de nuevos productos y soluciones tecnológicas (fuerza tecnológica) que, de ser accesibles económicamente (fuerza económica), podrían cambiar la actitud y la conducta de los consumidores (fuerza sociocultural).

EL ENTORNO DEMOGRÁFICO

El principal factor que los especialistas en marketing analizan es la *población*, incluyendo su tamaño y tasa de crecimiento en las ciudades, regiones y naciones; su distribución por edad y composición étnica, sus niveles educativos y patrones familiares.

AUMENTO DE LA POBLACIÓN MUNDIAL El crecimiento de la población mundial es explosivo: el 1 de julio de 2012 se estimó que la población mundial era de 7 027 349 193 habitantes; se pronosticó que para 2040 será de 8820 millones y que para 2045 superará los nueve mil millones.²² La tabla 3.3 ofrece una perspectiva interesante.²³

El crecimiento de la población es mayor en países y comunidades que menos pueden permitirselo. Los habitantes de las regiones en vías de desarrollo representan el 84 por ciento de la población mundial y aumentan entre uno y dos por ciento al año; por su parte, en los países desarrollados la población tiene un crecimiento de sólo 0.3 por ciento anual.²⁴ La medicina moderna está reduciendo la tasa de mortalidad en las naciones en vías de desarrollo, pero la tasa de natalidad se mantiene muy estable.

El incremento poblacional no implica que haya mercados en crecimiento, a menos que exista suficiente poder adquisitivo. La educación puede aumentar el nivel de vida, pero es muy difícil de obtener en la mayoría de los países en desarrollo. Sin embargo, las empresas que analizan cuidadosamente estos mercados pueden encontrar oportunidades importantes y, en ocasiones, adquirir conocimientos para su beneficio. Revise la sección “Apuntes de marketing: En busca de oro en la base de la pirámide”.²⁵

DISTRIBUCIÓN POR EDAD México tiene una población muy joven y un rápido crecimiento demográfico. En el otro extremo está Italia, con una de las poblaciones más viejas del mundo. Así, leche, pañales, útiles escolares y juguetes serán productos más importantes en México que en Italia.

La población del mundo está envejeciendo. En 1950 había sólo 131 millones de personas mayores de 65 años; en 1995 su número casi se había triplicado, llegando a 371 millones. Para 2050, uno de cada 10 habitantes del mundo tendrá 65 años o más. En Estados Unidos los *baby boomers* —personas nacidas entre 1946 y 1964— representan un mercado de 36 millones de personas, alrededor del 12 por ciento de la población. En 2011, la población de 65 años o más crecía con mayor rapidez que la población en su conjunto en los 50 estados de dicho país.²⁶

TABLA 3.3 El mundo visto como una aldea

Si el mundo fuera una aldea de 100 personas:

- Sesenta y un aldeanos serían asiáticos (de los cuales 20 serían chinos y 17 indios), 14 africanos, 11 europeos, nueve latinoamericanos, cinco estadounidenses y ninguno sería de Australia, Oceanía o la Antártida.
- Al menos 18 aldeanos serían analfabetas, pero 33 tendrían teléfonos celulares y 16 contarían con acceso a internet.
- Veinticinco aldeanos tendrían menos de 15 años de edad y siete tendrían más de 64 años. Habría igual número de hombres y mujeres.
- Habría 18 automóviles en la aldea.
- Sesenta y tres aldeanos tendrían condiciones de salubridad inadecuadas.
- Treinta y tres aldeanos serían cristianos, 20 musulmanes, 14 hindúes, seis budistas, 16 no tendrían religión y los 12 restantes serían miembros de otras religiones.
- Treinta aldeanos estarían desempleados o subempleados; de los 70 que trabajarían, 28 lo harían en la agricultura (sector primario), 14 en la industria (sector secundario) y los 28 restantes en la industria de prestación de servicios (sector terciario).
- Cincuenta y tres aldeanos vivirían con menos de dos dólares al día. Un aldeano tendría SIDA, 26 fumarían y 14 serían obesos.
- Al final del año, un aldeano moriría y dos nacerían, por lo que la población aumentaría a 101 aldeanos.

Fuente: David J. Smith y Shelagh Armstrong, *If the World Were a Village: A Book about the World's People*, 2a. ed. (Tonawanda, N. Y.: Kids Can Press, 2002).

Apuntes de marketing

En busca de oro en la base de la pirámide

El escritor de temas de negocios C. K. Prahalad considera que gran parte de la innovación puede venir de la evolución de los mercados emergentes, como China e India. De acuerdo con sus cálculos, hay cinco mil millones de personas desatendidas y subatendidas en la llamada “base de la pirámide”. Un estudio reveló que cuatro mil millones de personas viven con dos dólares o menos al día. Las empresas que operan en esos mercados deben aprender a hacer más con menos.

En Bangalore, India, el hospital Narayana Hrudayalaya cobra una tarifa general de \$1500 por una cirugía de *bypass* cardíaco que cuesta 50 veces más en Estados Unidos. El hospital tiene pocos gastos de mano de obra y de operación y una perspectiva de atención inspirada en las cadenas de ensamble. Este enfoque funciona: los índices de mortalidad del hospital son 50 por ciento más bajos que en los hospitales estadounidenses. Además, Narayana opera a cientos de niños en forma gratuita y asegura de manera rentable a 2.5 millones de ciudadanos indios pobres contra enfermedades graves por 11 centavos de dólar al mes.

De manera similar, Arvind Eye Care System, establecida en India por Govindappa Venkatswamy en 1976, ha realizado cuatro millones de operaciones utilizando un método semejante al ensamblaje de alto volumen “estilo McDonald’s”. Arvind también desarrolló un lente intraocular, fabricado por su subsidiaria Aurolab, a una fracción del costo de los productos de importación. SalaUno, una empresa comercial social con sede en San Francisco, replicó el modelo de Arvind en México y llevó a cabo 133 operaciones de cataratas al mes durante un año (sin costo para aquellos que no podían pagar el tratamiento).

La transferencia de innovaciones de los mercados en desarrollo a los mercados desarrollados es lo que el profesor Vijay Govindarajan de Dartmouth llama *innovación inversa*. Él ve una oportunidad en el hecho de enfocarse en las necesidades y limitaciones de un mercado en desarrollo para crear un producto poco costoso que pueda tener éxito ahí para luego introducirlo como una alternativa más barata en los mercados desarrollados. También ve los beneficios de la innovación inversa en la política pública, la cual puede transformar las industrias mediante el desarrollo exitoso de un transporte de muy bajo costo, energía renovable, agua limpia, microfinanzas, cuidados a la salud costeables y vivienda de bajo costo.

Algunos ejemplos de innovadores inversos exitosos son los siguientes: Nestlé reposicionó su marca Maggi de fideos deshidratados bajos en grasa —un alimento popular de bajo costo para las zonas rurales de Pakistán e India— como un alimento sano y económico en Australia y Nueva Zelanda. Harman International, con sede en Estados Unidos, conocida por fabricar sistemas de audio para tableros de automóvil de alta calidad diseñados por ingenieros alemanes, desarrolló una forma radicalmente más sencilla y económica para crear productos para China, India y otros mercados emergentes y la está aplicando en sus centros de desarrollo de producto de Occidente. En la actualidad, ofrece una gama de productos que van de precios bajos hasta precios altos e invierte sistemas de entretenimiento informativo para motocicletas, un tipo de transporte popular en los mercados emergentes y en todo el mundo.

Fuentes: C. K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid* (Upper Saddle River, N. J.: Wharton School Publishing, 2010); Bill Breen, “C.K. Prahalad: Pyramid Schemer”, *Fast Company*, marzo de 2007, p. 79; Reena Jane, “Inspiration from Emerging Economies”, *BusinessWeek*, 23 de marzo de 2009, pp. 38-41; Vijay Govindarajan y Chris Trimble, *Reverse Innovation: Create Far from Home, Win Everywhere* (Boston, Mass.: Harvard Business School Publishing, 2012); Jeffrey R. Immelt, Vijay Govindarajan y Chris Trimble, “How GE Is Disrupting Itself”, *Harvard Business Review*, octubre de 2009, pp. 56-65; Vijay Govindarajan, “A Reverse Innovation Playbook”, *Harvard Business Review*, abril de 2012, pp. 120-123; Felicity Carus, “Reverse Innovation Brings Social Solutions to Developed Countries”, *The Guardian*, 29 de agosto de 2012; Constantinos C. Markides, “How Disruptive Will Innovations from Emerging Markets Be?”, *MIT Sloan Management Review*, 54 (otoño de 2012), pp. 23-25.

Por lo general, los especialistas en marketing dividen la población en seis grupos de edad: niños en edad preescolar, niños en edad escolar, adolescentes, adultos jóvenes (de 20 a 40 años), adultos de mediana edad (de 40 a 65 años) y adultos mayores (de 65 años o más). Algunos especialistas en marketing se concentran en las **cohortes**, grupos de individuos nacidos aproximadamente en la misma época y cuyo desarrollo en la vida se da en forma más o menos simultánea. Los momentos más importantes que experimentan mientras alcanzan la mayoría de edad y se convierten en adultos (aproximadamente entre los 17 y los 24 años) pueden acompañarlos toda la vida, influyendo sus valores, preferencias y hábitos de compra.

MERCADOS ÉTNICOS Y OTROS MERCADOS La diversidad étnica y racial varía en los distintos países. En un extremo se encuentra Japón, donde casi todos los habitantes son japoneses, y en el otro Estados Unidos, donde el 12 por ciento de los habitantes nacieron en otro país. De acuerdo con el censo de 2010, la población estadounidense estaba formada por caucásicos (72 por ciento), negros o afroestadounidenses (13 por ciento), indios americanos y nativos de Alaska (0.9 por ciento), asiáticos (5 por ciento) e hispanos (16 por ciento). Más de la mitad del crecimiento registrado entre 2000 y 2010 se debió al incremento de la población hispana, que aumentó en 43 por ciento, de 35.3 millones a 50.5 millones de personas, lo cual representa un cambio importante en el centro de gravedad étnico de Estados Unidos. Geográficamente, el censo de 2010 reveló que los hispanos se estaban trasladando a estados como Carolina del Norte, donde nunca antes se habían concentrado, y que tienden cada vez más a vivir en las zonas suburbanas.²⁷ Los hispanos están influyendo considerablemente en diversos aspectos de la vida de los estadounidenses, desde los alimentos que consumen hasta la ropa, la música y los automóviles que compran.

Las empresas están refinando sus productos y su marketing para llegar a este grupo de consumidores cada vez más numeroso e influyente: las investigaciones realizadas por el gigante hispano de los medios de comunicación Univisión sugieren que el 70 por ciento de los espectadores hispanohablantes son más propensos a comprar un producto cuando es anunciado en español. Fisher-Price, reconociendo que muchas madres hispanas no crecieron conociendo su marca, dejaron de apelar a su herencia y enfocaron sus anuncios en la alegría que sienten madre e hijo al divertirse juntos con los juguetes Fisher-Price.²⁸ Los hispanos no son el único segmento minoritario que está creciendo con rapidez.²⁹

INDOESTADOUNIDENSES Según el ya citado censo de 2010, la población de ciudadanos indioestadounidenses ha crecido mucho durante la última década, superando a los filipinos como la segunda población más grande de individuos asiáticos, después de los chinos. Los indioestadounidenses, adinerados, con un alto nivel de escolaridad y orientados al consumo, resultan atractivos para los especialistas en marketing. Nationwide Insurance elaboró anuncios impresos y televisivos para ellos y otros surasiáticos de la zona de Nueva York, San Francisco y Silicon Valley. Cadillac lanzó anuncios en periódicos y televisoras locales de Chicago y Nueva York después de ver a muchos individuos indioestadounidenses y surasiáticos en sus salas de exhibición. Zee TV fue el primer canal Hindi transmitido por satélite y es la principal cadena dirigida al público surasiático.

No obstante, los especialistas en marketing no deben generalizar en exceso: dentro de cada grupo existen consumidores que difieren mucho entre sí.³⁰ La diversidad va más allá de los mercados étnicos y raciales. Por ejemplo, más de 51 millones de consumidores estadounidenses tienen alguna discapacidad y constituyen un mercado para las empresas de entrega a domicilio, como el vendedor de productos de abarrotes por internet Peapod.

GRUPOS DE ESCOLARIDAD De acuerdo con su escolaridad, la población de cualquier sociedad se divide en cinco grupos: analfabetos, desertor de bachillerato, con diploma de bachillerato, con título universitario y con certificación profesional. Más de dos tercios de los 793 millones de adultos analfabetos que hay en el mundo se encuentran en sólo ocho países (Bangladesh, China, Egipto, Etiopía, India, Indonesia, Nigeria y Pakistán); de ellos, dos tercios son mujeres. Existen tres regiones donde se concentran las tasas de alfabetismo más bajas —los estados árabes, el sur y el occidente de Asia y África subsahariana— donde alrededor de una tercera parte de los hombres y la mitad de las mujeres son analfabetas.³¹

Estados Unidos tiene uno de los porcentajes más altos de ciudadanos con educación universitaria del mundo.³² Hasta marzo de 2011, poco más del 30 por ciento de los adultos estadounidenses tenía al menos un título universitario y el 10.9 por ciento tenía título de posgrado, lo que corresponde a un incremento del 26.2 por ciento y del 8.7 por ciento respecto a 10 años antes. En 2009, la mitad de los jóvenes de 18 y 19 años de edad estaban inscritos en una universidad, aunque no todos los estudiantes universitarios son jóvenes. Aproximadamente el 16 por ciento son mayores de 35 años, y también conforman el 37 por ciento de los estudiantes de tiempo parcial. El gran número de personas educadas en Estados Unidos alimenta una fuerte demanda de libros, revistas y viajes de alta calidad, además crea una gran oferta de mano de obra preparada.

PATRONES FAMILIARES El hogar estadounidense tradicional consta del marido, la esposa y los hijos menores de 18 años (y a veces los abuelos). En 2010, sólo el 20 por ciento de los hogares estadounidenses cumplía con esta definición, a diferencia del 25 por ciento de una década antes y del 43 por ciento en 1950. Por primera vez, el número de parejas casadas representa menos de la mitad de los hogares estadounidenses (48 por ciento), muy por debajo del 78 por ciento registrado en 1950. La edad promedio del primer matrimonio nunca había sido tan alta: 26.5 años para las mujeres y 28.7 años para los hombres.³³

La familia estadounidense ha ido adoptando formas menos tradicionales. Cada vez más personas se divorcian, se separan, deciden no casarse o posponen el matrimonio. Otros hogares consisten en solteros que viven solos (27 por ciento), familias de un solo padre (8 por ciento), parejas casadas sin hijos y personas casadas con hijos que ya no viven con ellos (32 por ciento), individuos que viven con personas que no son familiares (5 por ciento) y otras estructuras familiares (8 por ciento).

El principal cambio de la década fue el crecimiento de los hogares dirigidos por mujeres sin cónyuge (hasta el 18 por ciento). Las familias no tradicionales crecen con mayor rapidez que las tradicionales. Los expertos en marketing y temas

Los indioestadounidenses representan un segmento minoritario de rápido crecimiento con mucho atractivo para los expertos en marketing.



Fuente: Ashok Sinha/Taxi

académicos estiman que la población de hombres y mujeres homosexuales de Estados Unidos es del 4 y del 8 por ciento, respectivamente, y que es mayor en las áreas urbanas.³⁴

Cada tipo de familia tiene necesidades y hábitos de compra diferentes. Los solteros, separados, viudos y divorciados tal vez necesiten viviendas más pequeñas; electrodomésticos y muebles baratos y de menor tamaño y envases de alimentos más pequeños. Muchas familias no tradicionales consideran que la publicidad las ignora, lo que sugiere una oportunidad para los anunciantes.³⁵

Incluso las familias tradicionales han experimentado cambios. Los padres *boomers* se casan más tarde de lo que sus padres o abuelos lo hicieron, compran más y participan mucho más en la crianza de sus hijos. Bugaboo fabrica innovadoras carriolas dirigidas a los padres modernos. Sus icónicas y funcionales carriolas tienen diseños y características únicas, como una suspensión ajustable y manija extensible, perfecta para los padres más altos. Y antes de que Dyson, el fabricante de aspiradoras de lujo, se dirigiera al técnico que hay en todos los padres estadounidenses al enfocarse en la revolucionaria tecnología de la máquina, los hombres ni siquiera aparecían en el radar de las ventas de aspiradoras. Ahora representan el 40 por ciento de los clientes de Dyson.³⁶

EL ENTORNO ECONÓMICO

El poder adquisitivo depende del ingreso del consumidor, de sus ahorros, su endeudamiento, de las facilidades de crédito y del nivel del precio. Como demostró con toda claridad la reciente crisis económica, el fluctuante poder de compra tiene un fuerte impacto en las empresas, especialmente en los productos dirigidos a los consumidores con altos ingresos y sensibles al precio. Los especialistas en marketing deben tener conocimientos de psicología del consumidor, así como de los niveles de distribución del ingreso, de los ahorros, del endeudamiento y del crédito.

PSICOLOGÍA DEL CONSUMIDOR La recesión que inició en 2008 produjo nuevos patrones de gasto en los consumidores. ¿Se trata de ajustes temporales o de cambios permanentes?³⁷ La clase media (los clientes principales de muchas empresas) se vio muy afectada por la disminución histórica en los salarios y el valor neto del dinero. Algunos expertos creían que la recesión había sacudido de manera fundamental la fe de los consumidores en la economía y en su situación financiera personal; que el gasto “sin sentido” dejaría de existir y que la disposición a comparar precios, regatear y aprovechar descuentos se convertiría en regla.³⁸

En esa época parecía que los consumidores también lo creían. En una encuesta, casi dos terceras partes dijo que los cambios económicos provocados por la recesión serían permanentes; casi una tercera parte dijo que gastaría menos que antes de la recesión. Otros creían que la disminución del gasto reflejaba una limitación de corto plazo y no un cambio de comportamiento fundamental; predijeron que el gasto volvería a sus niveles previos cuando la economía mejorara.³⁹

La identificación del escenario más probable a largo plazo —especialmente respecto del codiciado grupo de 18 a 34 años de edad— contribuirá a determinar cómo invertirán su dinero las empresas. Los ejecutivos de Sainsbury, la tercera cadena más grande de supermercados de Reino Unido, concluyó que la recesión había creado a un consumidor británico menos arriesgado, que ahorra más, que pagaba sus deudas en lugar de pedir prestado y que hacía sus compras fijándose más en el costo. Incluso los consumidores británicos adinerados empezaron a adquirir artículos de costo más bajo. Como dijo un ejecutivo de una empresa detallista: “No hay nadie que pueda darse el lujo de no tratar de ahorrar”.⁴⁰

DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO Existen cuatro tipos de estructuras industriales: *economías de subsistencia*, como Papua, Nueva Guinea, con pocas oportunidades de mercado para las empresas; *economías exportadoras de materias primas*, como la República Democrática del Congo (cobre) y Arabia Saudita (petróleo), con buenos mercados para maquinaria, herramientas, provisiones y artículos de lujo para los más adinerados; *economías en vías de industrialización*, como India, Egipto y Filipinas, donde una nueva clase acaudalada y la creciente clase media demandan nuevos tipos de productos; y *economías industriales*, como Europa occidental, con mercados prósperos para todo tipo de artículos.

Los especialistas en marketing suelen clasificar a los países en cinco tipos de acuerdo con sus patrones de distribución del ingreso: 1) ingresos muy bajos; 2) ingresos mayoritariamente bajos; 3) ingresos muy bajos y muy altos; 4) ingresos bajos, medios y altos, y 5) ingresos mayoritariamente medios. Piense en el mercado de los Lamborghini, vehículos que cuestan más de \$150 000. El mercado para estos automóviles sería muy reducido en países con el tipo de ingreso 1 o 2. Uno de los mercados más grandes del mundo para este vehículo es Portugal (tipo de ingreso

El diseño único de las carriolas Bugaboo es especialmente atractivo para los padres modernos.



Los costosos autos deportivos Lamborghini han tenido éxito en países más pobres al dirigirse a la cantidad suficiente de compradores adinerados.



Fuente: © Paul Best/Alamy

3), uno de los países más pobres de Europa occidental, pero que tiene ingresos tan desiguales que cuenta con una cantidad suficiente de familias adineradas que pueden comprar automóviles costosos.⁴¹

INGRESO, AHORRO, DEUDA Y FACILIDADES DE CRÉDITO Los consumidores estadounidenses registran una gran proporción de deuda en relación con sus ingresos, lo que reduce el ritmo de gasto en vivienda y otros productos costosos. Cuando el crédito empezó a escasear debido a la recesión, especialmente para los prestatarios de bajos ingresos, el crédito al consumidor cayó por primera vez en dos décadas. La crisis financiera que llevó a esta contracción fue, precisamente, consecuencia de políticas de crédito demasiado liberales que permitieron a los consumidores comprar casas y otros artículos que en realidad no podían permitirse adquirir. Los especialistas en marketing querían realizar todas las ventas posibles y los bancos querían ganar intereses sobre los préstamos, esto casi provocó la ruina financiera total.

Un problema económico de creciente importancia es la migración de puestos de manufactura y servicios. Infosys ofrece desde India servicios de subcontratación para Cisco, Nordstrom, Microsoft y otras organizaciones. Los 35 mil empleados que esta empresa de rápido crecimiento —cuyo valor asciende a \$4200 millones— contrata cada año reciben capacitación técnica, de trabajo en equipo y de habilidades de comunicación en las instalaciones que Infosys tiene a las afueras de Bangalore y que valen más de \$120 millones.⁴²

ENTORNO SOCIOCULTURAL

Las personas absorben, casi inconscientemente, una visión del mundo que define su relación consigo mismas, con los demás, con las organizaciones, con la sociedad, con la naturaleza y con el universo.

- **Visión de uno mismo.** Algunos “buscadores de placer” quieren diversión, cambios y evasión; otros persiguen la “realización personal”. Incluso algunos adoptan una conducta más moderada y tienen ambiciones más conservadoras (vea la tabla 3.4 que presenta las actividades de ocio preferidas de los consumidores y cómo han cambiado en años recientes).
- **Visión de los demás.** Las personas se preocupan por la gente sin hogar, por la delincuencia y sus víctimas y por otros problemas sociales. Al mismo tiempo, buscan individuos similares a ellas para establecer relaciones duraderas, lo que sugiere la existencia de un mercado creciente para los productos y servicios de apoyo social como los clubes de salud, los cruceros y las actividades religiosas, así como para “sustitutos sociales” como la televisión, los juegos de video y los sitios de redes sociales.
- **Visión de las organizaciones.** Después de una ola de despidos y escándalos corporativos, la lealtad hacia las organizaciones se ha reducido. Las empresas necesitan nuevas formas de recuperar la confianza de los consumidores y empleados; deben garantizar que son buenos ciudadanos corporativos y que los mensajes que dirigen al consumidor son honestos.
- **Visión de la sociedad.** Algunas personas defienden a la sociedad (conservadores), otras la dirigen (creadores); existen también quienes se aprovechan de ella todo lo posible (interesados) y los que desean cambiarla (modificadores); están asimismo quienes buscan algo más profundo (buscadores), mientras que otros tratan de escapar de la sociedad (evasores).⁴³ Los patrones de consumo a menudo reflejan estas actitudes sociales. En general, los creadores son individuos con grandes logros que comen, visten y viven bien. Los modificadores suelen vivir de modo más frugal, conducen automóviles más modestos y visten ropa más sencilla. Los evasores y los buscadores son un mercado importante para las películas, la música, el *surf* y el campismo.
- **Visión de la naturaleza.** Las empresas han respondido al incremento de la conciencia sobre la fragilidad y la limitación de la naturaleza con la fabricación de productos verdes, la búsqueda de nuevas fuentes de energía y

| TABLA 3.4 Actividades de ocio preferidas | | | |
|--|------------------------|--|--------------------|
| | 1995 (por teléfono) | | 2013 (en línea) |
| | % | | % |
| Leer | 28 | Ver televisión | 42 |
| Ver televisión | 25 | Leer | 37 |
| Pasar tiempo con la familia e hijos | 12 | Pasar tiempo con familiares y amigos | 18 |
| Pescar | 10 | Ver una película/ir al cine | 11 |
| Jardinería | 9 | Hacer ejercicio/fortalecerse | 10 |
| Practicar deportes de equipo | 9 | Practicar videojuegos y juegos en computadora o vía internet | 10 |
| Ir al cine | 8 | Caminar/correr/trotar | 8 |
| Caminar | 8 | Jardinería | 7 |
| Hacer algo divertido | 7 | Conciertos/escuchar y/o tocar música | 7 |
| Golf | 6 | Actividades relacionadas con pasatiempos | 5 |

Fuentes: Harris Poll, "Favorite Leisure Activities" (en línea), <http://www.harrisinteractive.com/NewsRoom/HarrisPolls/tabid/447/mid/1508/articleId/1345/ctl/ReadCustom%20Default/Default.aspx>, tabla 4, consultado en julio de 2014; y Harris Poll, "Favorite Leisure-Time Activities" (respuestas telefónicas espontáneas, sin ayuda), <http://www.harrisinteractive.com/vault/Harris-Interactive-Poll-Research-Time-and-Leisure-2008-12.pdf>, tabla 1, consultado en julio de 2014.

reduciendo su huella ambiental. Las empresas también están literalmente aprovechando más la naturaleza al producir mayores variedades de equipo para campismo, montañismo, navegación y pesca, como botas, tiendas de campaña, mochilas y accesorios.

- **Visión del universo.** La mayoría de los ciudadanos estadounidenses son monoteístas, a pesar de que la convicción y la práctica religiosas han disminuido con los años o han sido redirigidas hacia un interés por los movimientos evangélicos o las religiones orientales, el misticismo, el ocultismo y el movimiento del potencial humano.

Otras características culturales de interés para los especialistas en marketing son la persistencia de los valores culturales fundamentales y la existencia de subculturas. Analicemos ambas.

VALORES CULTURALES FUNDAMENTALES La mayoría de los estadounidenses siguen creyendo en el trabajo, el matrimonio, la beneficencia y la honestidad. Los *valores fundamentales* y las creencias pasan de padres a hijos y son reforzados por las instituciones sociales (escuelas, iglesias, empresas y gobiernos). Los valores y las *creencias secundarias* son más susceptibles al cambio. Creer en la institución del matrimonio es un valor fundamental, mientras que creer que las personas deben casarse jóvenes es un valor secundario.

Los especialistas en marketing tienen buenas posibilidades de cambiar los valores secundarios, pero muy pocas de modificar los valores fundamentales. Por ejemplo, la organización sin fines de lucro llamada Mothers Against Drunk Drivers (MADD, Madres contra los Conductores Ebrios), no trata de impedir la venta de alcohol, sino promover que el límite legal de alcohol en la sangre cuando se conduce sea más bajo y establecer límites en los horarios de los establecimientos que venden alcohol.

A pesar de que los valores fundamentales son bastante persistentes, también se ven afectados por los cambios culturales. En la década de 1960 los *hippies*, los Beatles, Elvis Presley y otros fenómenos culturales tuvieron gran impacto en los peinados, la ropa, las normas sexuales y las metas de vida. Los jóvenes de hoy se ven influenciados por nuevos héroes y nuevas actividades, como el músico y magnate Jay-Z, la cantante Lady Gaga y el patinador Shaun White.

SUBCULTURAS En todas las sociedades hay **subculturas**, es decir, grupos con valores, creencias, preferencias y comportamientos comunes que son resultado de sus experiencias o circunstancias de vida. Los especialistas en marketing siempre han adorado a los adolescentes porque son quienes marcan las tendencias en la moda, la música, el entretenimiento, las ideas y las actitudes. Si se logra atraer a un adolescente, hay muchas posibilidades de que se mantenga como cliente fiel en etapas posteriores de su vida. La marca de bocadillos Frito-Lay, que obtiene el 15 por ciento de sus ventas de los adolescentes, detectó un aumento en el consumo de papas fritas y de aperitivos entre los adultos. "Creemos que este incremento se debe a que atrajimos a estos consumidores cuando eran adolescentes", afirma su director de marketing.⁴⁴



Fuente: Associated Press

Fuente: Associated Press

En la actualidad, los jóvenes son más propensos a ser influenciados por iconos de la música contemporánea como Jay-Z y Lady Gaga.

EL ENTORNO NATURAL

En Europa occidental, los partidos “verdes” han presionado para que el sector público reduzca la contaminación industrial. En Estados Unidos, los expertos han documentado el deterioro ecológico y los grupos ecologistas, como Sierra Club y Friends of the Earth, llevan estas preocupaciones a la acción política y social.

Las empresas siderúrgicas y de servicios públicos han invertido miles de millones en equipos de control de la contaminación y en el desarrollo de combustibles ecológicos, haciendo que los automóviles híbridos, inodoros y duchas de bajo consumo, alimentos orgánicos y edificios de oficinas verdes sean realidades cotidianas. Las oportunidades esperan a quienes puedan conciliar la prosperidad con la protección del medio ambiente. Consideremos las siguientes soluciones a la preocupación pública sobre la calidad del aire:⁴⁵

- Casi una cuarta parte del dióxido de carbono, el cual constituye alrededor del 80 por ciento de todos los gases de efecto invernadero, proviene de las plantas de energía eléctrica. La empresa Airtricity, con sede en Dublín, opera en Estados Unidos y Reino Unido parques eólicos que ofrecen electricidad más barata y ecológica.
- El transporte está en segundo lugar, después de la generación de electricidad, como el mayor contribuyente al calentamiento global, produciendo aproximadamente una quinta parte de las emisiones de dióxido de carbono. Con sede en Vancouver, Westport Innovation ha desarrollado una conversión tecnológica (inyección directa a alta presión) que permite a los motores diesel funcionar con gas natural líquido, de combustión más limpia, reduciendo las emisiones de efecto invernadero en una cuarta parte.
- Debido a los millones de fogatas (hogueras) que se encienden para cocinar en las áreas rurales, ciertas partes del sur de Asia padecen una calidad del aire extremadamente pobre. Quien cocina con fuego de leña o queroseno inhala el equivalente a dos cajetillas de cigarrillos al día. Sun Ovens International, con sede en Illinois, fabrica hornos solares

La empresa irlandesa Airtricity está creando parques eólicos como una fuente alternativa de energía.



Fuente: © David Cairns/Alamy

Perspectiva de marketing

La revolución del marketing ecológico

Tanto los consumidores como las empresas están cambiando su perspectiva sobre los problemas ambientales, como ilustran los siguientes casos.

Perspectiva de los consumidores

Los consumidores han convertido sus legítimas preocupaciones ambientales en palabras y acciones, enfocándose en los productos verdes, la sustentabilidad corporativa y otros temas ambientales. A continuación se describen algunos estudios sobresalientes.

- Estudio WPP Green Brands.** El estudio WPP Green Brands encuesta a nueve mil personas en ocho países y evalúa 370 marcas. En 2011, encontró que el interés de los consumidores por los productos verdes se había extendido hacia los sectores automotriz, de energía y de tecnología, así como al cuidado personal, los alimentos y los productos para el hogar. El 60 por ciento de los consumidores afirmó que deseaba comprar productos de empresas responsables con el ambiente. En países desarrollados como Estados Unidos y Reino Unido, el 20 por ciento de los encuestados estaban dispuestos a pagar más del 10 por ciento adicional en un producto verde. Los consumidores de los países en desarrollo valoran aún más los productos verdes: por ejemplo, el 95 por ciento de los consumidores chinos estaban dispuestos a pagar más por un producto verde.
- Greendex.** Greendex, producto de la colaboración entre National Geographic y los consultores de investigación ambiental GlobeScan, es un índice de consumo sustentable que registra el comportamiento real de los consumidores y los estilos de vida actuales en 17 países. Este índice define el comportamiento amistoso de los consumidores con el ambiente en términos de los patrones de transporte de las personas, la energía utilizada en el hogar, el uso de recursos y el consumo de alimentos y bienes cotidianos, así como la forma en que los consumidores reducen su impacto ambiental. La encuesta de 2012 reveló a los consumidores con mayores puntuaciones en los países en desarrollo: India, China y Brasil, en orden descendente. Los países desarrollados obtuvieron puntuaciones más bajas, donde los consumidores estadounidenses tuvieron las menores, seguidos por los canadienses, japoneses y franceses.
- Gallup.** En forma consistente, Gallup ha encontrado que los consumidores estadounidenses están muy preocupados por la contaminación del agua potable, los ríos, los lagos, las presas y por el mantenimiento del agua dulce para cubrir las necesidades de los hogares, pero que se preocupan menos por el calentamiento global. En general, la encuesta de 2012 mostró puntajes de niveles más bajos que el pico alcanzado en 2000, ya que un mayor número de adultos estadounidenses considera que las condiciones ambientales de su país están mejorando.
- GfK Roper.** El estudio GfK Roper Green Gauge de 2012 reveló que los aspectos fundamentales de la cultura “verde” —desde la compra de productos orgánicos hasta la posibilidad de reciclaje— se han vuelto populares. Los consumidores estadounidenses consultan cada

vez más los dispositivos digitales para aprender acerca del ambiente y para compartir sus experiencias verdes. Sin embargo, durante la lenta recuperación económica, el pago de productos mucho más amistosos con el medio ambiente se convirtió en una barrera para muchos consumidores.

De manera interesante, aunque algunos expertos en marketing suponen que los jóvenes se preocupan más por el entorno, algunas investigaciones sugieren que son los consumidores de mayor edad quienes asumen las responsabilidades ecológicas con más seriedad.

Perspectivas de las empresas

En el pasado, los programas de “marketing verde” no siempre lograban un éxito completo. Los que tenían éxito, convencían a los consumidores de que actuaban por su bien y, al mismo tiempo, a favor de los intereses de la sociedad si compraban, por ejemplo, alimentos orgánicos que eran más saludables, más sabrosos y más seguros, y aparatos ahorradores de energía con un costo de operación más bajo.

Durante años, algunos productos verdes han destacado sus beneficios naturales, como Tom’s de Maine, Burt’s Bees, Stonyfield Farm y Seventh Generation. Los productos que ofrecen beneficios ambientales se están volviendo más populares. Parte del éxito inicial de los productos de limpieza para el hogar Clorox Green Works, lanzados en enero de 2008, fue encontrar el punto óptimo donde un mercado meta que deseaba dar pequeños pasos hacia un estilo de vida más ecológico consiguió un producto ecológico, a un precio módico, que se vendía a través de un programa de marketing auténtico.

Sin embargo, la recesión afectó algunos productos ecológicos de reciente lanzamiento y las ventas de Green Works y artículos similares de Arm & Hammer, Windex, Palmolive y Hefty se estancaron. Algunos consumidores también se han vuelto más escépticos acerca de discursos ecológicos difíciles de comprobar. Un desafío es la dificultad que enfrentan para experimentar u observar los beneficios ambientales de los productos, lo que ha provocado acusaciones de “lavado verde” en casos donde los artículos no son tan ecológicos ni benéficos para el ambiente como su marketing podría sugerir.

Algunos expertos recomiendan evitar la “miopía del marketing verde” al concentrarse en el posicionamiento del valor para el consumidor, entendiendo que los consumidores saben y deben saber y atendiendo las reclamaciones sobre la credibilidad de los productos. Especialmente durante las épocas económicas difíciles, resulta fundamental contar con la propuesta de valor correcta y asegurarse de que los productos ecológicos sean considerados como efectivos y asequibles.

Fuentes: Jacquelyn A. Ottman, Edwin R. Stafford y Cathy L. Hartman, “Avoiding Green Marketing Myopia”, *Environment* (junio de 2006): 22-36; Jill Meredith Ginsberg y Paul N. Bloom, “Choosing the Right Green Marketing Strategy”, *MIT Sloan Management Review* (otoño de 2004), pp. 79-84; Jacquelyn Ottman, *Green Marketing: Opportunity for Innovation*, 2a. ed. (Nueva York: BookSurge Publishing, 2004); Jacquelyn Ottman, *The New Rules of Green Marketing* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2012); Mark Dolliver, “Deflating a Myth”, *Brandweek*, 12 de mayo de 2008, pp. 30-31; Jeffrey M. Jones, “Worry about U.S. Water, Air Pollution at Historic Lows”, www.gallup.com, 13 de abril de 2012; “The 2011 Green Brands Survey”, www.cohenwolfe.com, 8 de junio de 2011; “Greendex 2012: Consumer Choice and the Environment—A Worldwide Tracking Survey”, www.nationalgeographic.com, julio de 2012; “Green Gets Real”, www.gfkamerica.com, consultado el 12 de noviembre de 2012; Stephanie Clifford y Andrew Martin, “As Consumers Cut Spending, ‘Green’ Products Lose Allure”, *New York Times*, 21 de abril de 2011; Tifany Hsu, “Skepticism Grows over Products Touted as Eco-Friendly”, *Los Angeles Times*, 21 de mayo de 2011.

Seventh Generation ofrece una gama de productos para el hogar dirigidos a consumidores preocupados por el ambiente.



Fuente: Andrew H. Walker/Getty Images

de tamaño familiar e institucional que usan espejos para redirigir los rayos del sol hacia una caja aislada. Utilizados en 130 países, estos hornos ahorran dinero y reducen las emisiones de gases de efecto invernadero.

Los *ecologistas corporativos* reconocen la necesidad de integrar las cuestiones ambientales en los planes estratégicos de las empresas. Las tendencias en el entorno natural a las que los especialistas en marketing deben estar atentos incluyen la escasez de materias primas, especialmente agua; el aumento del costo de la energía; el aumento de los niveles de contaminación y el papel cambiante de los gobiernos.⁴⁶ (Vea también la sección “Perspectiva de marketing: La revolución del marketing ecológico”.)

- En nuestro planeta, las materias primas pueden ser infinitas, finitas renovables y finitas no renovables. Las empresas cuyos productos requieren *recursos finitos no renovables* (petróleo, carbón, platino, zinc, plata) enfrentan aumentos de costos considerables a medida que estas materias primas van agotándose. Las empresas que pueden desarrollar materiales sustitutos tienen una excelente oportunidad.
- Uno de los recursos finitos no renovables, el petróleo, ha creado serios problemas para la economía mundial. Conforme los precios del petróleo se disparan, las empresas buscan medios prácticos para aprovechar energías alternativas, como la solar, la nuclear y la eólica, entre otras.
- Ciertas actividades industriales inevitablemente dañan el medio ambiente natural, lo cual crea un gran mercado para las soluciones de control de la contaminación, como las depuradoras, los centros de reciclaje y los sistemas de obtención de energía de vertederos de basura, así como formas alternativas para producir y envasar los productos.
- Muchos países pobres están haciendo muy poco por controlar la contaminación ya que no cuentan con los recursos necesarios o voluntad política. Ayudarlos a controlar su contaminación es benéfico para las naciones más ricas, pero hoy en día incluso éstas carecen de los fondos necesarios.

EL ENTORNO TECNOLÓGICO

La esencia del capitalismo de mercado es un dinamismo que tolera la destructividad creativa de la tecnología como precio del progreso. Los transistores perjudicaron a la industria de los antiguos bulbos eléctricos, los automóviles afectaron a los ferrocarriles, la televisión dañó los intereses de los periódicos e internet los perjudicó a ambos.

Cuando las antiguas industrias combaten las nuevas tecnologías o las ignoran, sus negocios declinan. Tower Records, Borders y otras empresas recibieron muchas advertencias de que su negocio se vería afectado por las descargas de internet; su falta de respuesta los condujo a la liquidación de sus tiendas.

En algunos casos, las consecuencias a largo plazo de la innovación no siempre son previsibles. Los teléfonos móviles, los videojuegos e internet permiten a las personas mantenerse en contacto unas con otras y conectadas con los acontecimientos actuales, pero también están reduciendo la atención a los medios tradicionales, así como a la interacción social cara a cara, conforme cada vez más personas escuchan música o ven películas en sus teléfonos móviles.

Los especialistas en marketing deben seguir de cerca las siguientes tendencias tecnológicas: el acelerado ritmo de cambio, las oportunidades ilimitadas de innovación, los cambiantes presupuestos destinados a investigación y desarrollo y una mayor regulación sobre los cambios tecnológicos.

EL VERTIGINOSO RITMO DEL CAMBIO Cada vez se trabaja en más ideas y se reduce el tiempo transcurrido entre el nacimiento de un proyecto y el éxito de la aplicación práctica. En los primeros dos años y medio de existencia del iPad, Apple vendió la increíble cantidad de 97 millones de unidades en todo el mundo.⁴⁷ En muchos mercados, el siguiente avance tecnológico parece estar a la vuelta de la esquina.

OPORTUNIDADES ILIMITADAS PARA LA INNOVACIÓN Consideremos sólo algunas increíbles posibilidades. Investigadores médicos esperan utilizar células madre para lograr la generación de órganos, la tomografía de emisión por positrones (PET, por sus siglas en inglés) híbrida y las imágenes de resonancia magnética (MRI, por sus siglas en inglés) para mejorar en forma drástica el diagnóstico. Investigadores ambientales están explorando la gasificación por arco de plasma para aprovechar los relámpagos y convertir la basura en vidrio o en una fuente de energía gaseosa. Estos investigadores están desarrollando métodos de desalinización para eliminar la sal del agua de mar de una manera segura y económica y producir agua potable. Los neurocientíficos están estudiando la forma de utilizar las señales del cerebro mediante electroencefalografía (EEG), así como posibles métodos para construir una red neural de ADN “pensante” que pueda responder preguntas correctamente.⁴⁸

DIFERENCIAS EN LOS PRESUPUESTOS DE I&D Estados Unidos es el líder mundial en investigación y desarrollo (I&D); en 2012 gastó \$436 000 millones en este rubro. Sus ventajas de innovación abarcan todos los sectores —investigación financiada por el gobierno para la National Aeronautics and Space Administration (NASA) y los National Institutes of Health (NIH)—; instituciones de alto nivel académico como Johns Hopkins University, University of Michigan y University of Wisconsin, y corporaciones como Merck, Pfizer, Intel y Microsoft.

Sin embargo, una porción cada vez mayor del gasto estadounidense dedicado a I&D se destina al desarrollo y no a la investigación, lo que aumenta la preocupación acerca de si la nación podrá mantener su liderazgo en las ciencias básicas. Muchas empresas se complacen invirtiendo su dinero en copiar los productos de la competencia y mejorándolos muy poco. Además, otros países tampoco se están quedando atrás. China, Israel y Finlandia están empezando a gastar un porcentaje mayor de su PIB que Estados Unidos en investigación y desarrollo.⁴⁹

AUMENTO DE LA LEGISLACIÓN REFERENTE A CAMBIOS TECNOLÓGICOS El gobierno estadounidense ha ampliado las competencias de sus entidades para investigar y prohibir los productos potencialmente poco seguros. La normativa de seguridad y salud ha mejorado la calidad de los alimentos, los automóviles, las prendas de vestir, los aparatos electrónicos y la construcción. Considere el caso de la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA, por sus siglas en inglés) estadounidense.⁵⁰

FDA La Administración de Alimentos y Medicamentos juega un papel fundamental de salud pública al vigilar una amplia gama de productos. Su misión específica es como sigue:

La FDA es responsable de proteger la salud pública al garantizar la seguridad y la eficacia de fármacos para usos humanos y veterinarios, productos biológicos, dispositivos médicos, seguridad alimentaria, cosméticos y productos que emiten radiación.

También es responsable de mejorar la salud pública al ayudar a acelerar la innovación que produce medicinas más efectivas, seguras y asequibles, y al ayudar al público a obtener la información científica precisa que necesita para utilizar los medicamentos y los alimentos con el fin de conservar y mejorar su salud. Además debe regular la fabricación, comercialización y distribución de los productos de tabaco para proteger la salud pública y reducir el consumo de tabaco entre los menores de edad.

Por último, la FDA juega un papel muy importante en las medidas emprendidas contra el terrorismo en Estados Unidos. La dependencia afronta esta responsabilidad al garantizar la seguridad alimentaria y fomentar el desarrollo de productos médicos para responder ante las amenazas deliberadas y de origen natural a la salud pública.

El nivel de control de la Administración de Alimentos y Medicamentos ha variado a lo largo de los años, dependiendo en parte de la administración política. También puede variar de acuerdo con el producto o la industria. Recientemente, el Congreso la facultó para establecer nuevas restricciones a la prescripción, distribución, venta y publicidad de nuevos fármacos que buscan autorización. La FDA determina la seguridad y eficacia de cualquier fármaco nuevo, pero también observa otros aspectos como la integridad de la cadena global de manufactura que lo produce, los estudios posteriores de marketing que se requieren para su aprobación y la demostración de superioridad sobre las terapias existentes.

EL ENTORNO POLÍTICO-LEGAL

El entorno político y legal consiste en leyes, oficinas gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan tanto a las organizaciones como a los particulares. En ocasiones la legislación también genera nuevas oportunidades para las empresas. La normativa que obliga al reciclaje ha provocado un despegue sin precedentes en este sector, así como la aparición de numerosas empresas que fabrican productos con materiales reciclados. Por otro lado, los gobiernos extranjeros pueden imponer leyes o tomar medidas que provocan incertidumbre, e incluso confusión, a las empresas. La inestabilidad política presente en ciertos países de Medio Oriente y África ha generado grandes riesgos para las empresas petroleras y de otros sectores. Existen dos tendencias principales en el entorno político-legal: el aumento de leyes que rigen a las empresas y el crecimiento de grupos con intereses especiales.⁵¹

La inestabilidad política en Medio Oriente es una importante causa de preocupación para muchas grandes empresas multinacionales.



Fuente: © George Henton/Alamy

AUMENTO DE LA LEGISLACIÓN QUE RIGE A LAS EMPRESAS Esta legislación tiene por objeto proteger a las empresas de una competencia desleal, a los consumidores de prácticas comerciales injustas, a la sociedad de intereses meramente económicos y debe encargarse de cobrar a las empresas los costos sociales originados por sus productos o procesos de producción. Cada nueva ley también podría tener el efecto no intencional de debilitar la iniciativa y reducir el ritmo de crecimiento.

La Comisión Europea ha creado un nuevo marco legal en materia de conducta competitiva, estándares de producción, confiabilidad y seguridad de los productos y transacciones comerciales para los 28 países miembros de la Unión Europea. Estados Unidos también cuenta con muchas leyes sobre competencia, seguridad y confiabilidad de los productos, comercio justo, prácticas crediticias y envasado y etiquetado, pero muchos países tienen normas más severas.⁵²

En Noruega, diversos tipos de promociones de ventas están prohibidos —por ejemplo, cupones de descuento, concursos y premios—, puesto que se consideran instrumentos inapropiados o injustos. En Tailandia se exige que las empresas procesadoras de alimentos que comercializan marcas nacionales también ofrezcan marcas de bajo precio de modo que los consumidores con ingresos inferiores tengan acceso a su adquisición. En India, las empresas de la industria alimenticia necesitan una autorización especial para lanzar marcas que dupliquen la oferta existente en el mercado; por ejemplo, una nueva bebida de cola o una marca de arroz diferente.

CRECIMIENTO DE GRUPOS CON INTERESES ESPECIALES Los comités de acción política (CAP) presionan a los funcionarios públicos y a los gobiernos para que presten más atención a los derechos de los consumidores, las mujeres, las personas mayores, las minorías y los homosexuales. Las compañías de seguros, directa o indirectamente, afectan el diseño de los detectores de humo; los grupos científicos influyen en el diseño de los productos en aerosol. Numerosas compañías han creado departamentos de asuntos de interés público para tratar con estos grupos.

El **movimiento de protección al consumidor** organiza a los ciudadanos y al gobierno para fortalecer derechos y facultades de los compradores en relación con los vendedores. Las organizaciones que constituyen este movimiento han logrado que se respete el derecho del consumidor a saber cuál es el verdadero costo de un préstamo, el auténtico costo unitario de las marcas competidoras (precio unitario), los ingredientes básicos y el verdadero beneficio de un producto, además de la calidad nutricional y nivel de frescura de los alimentos.

Los problemas sobre la privacidad y el robo de identidad seguirán siendo temas importantes de política pública siempre que los consumidores estén dispuestos a intercambiar información personal por productos personalizados (siempre que se pueda confiar en las empresas).⁵³ Los consumidores temen que se les robe o engañe; que se utilice su información personal en su contra; que los bombardeen con ofertas y que las empresas dirijan sus anuncios a los niños. La privacidad en línea preocupa mucho a los consumidores y a los legisladores. En la actualidad, la tecnología permite que las empresas recopilen todo tipo de información.⁵⁴

Sin duda alguna, usted no es dueño de sus datos personales. Cuando usted actualiza su página de Facebook o marca que “le gusta” algo en un sitio web, solicita una tarjeta de crédito, hace clic en un anuncio, escucha un archivo MP3 o emite comentarios sobre un video de YouTube, está alimentando a una bestia enorme y en crecimiento que tiene un apetito insaciable por sus datos personales; una bestia que siempre quiere más. Prácticamente todo elemento de información personal que usted proporciona en línea (y gran parte de la que proporciona fuera de línea) termina siendo vendido y comprado, segmentado, empacado, analizado, reempacado y vuelto a vender.

En la sección “Perspectiva de marketing: Cuidado con el gran hermano” se describen algunas prácticas de recopilación de datos y problemas de privacidad que han surgido con el creciente uso y adopción de internet.

Perspectiva de marketing

Cuidado con el gran hermano

Casi toda la enorme cantidad de datos digitales creada en internet por los individuos puede ser recopilada, adquirida y vendida por la *economía de datos personales*, incluyendo “publicistas, comerciantes, redes publicitarias, corredores de datos, editores de sitios web, redes sociales, seguidores de información en línea y empresas dirigidas a públicos específicos”. Las empresas conocen o pueden conocer su edad, raza, género, estatura, peso, estado civil, nivel de escolaridad, afiliación política, hábitos de compra, aficiones, salud, preocupaciones financieras, vacaciones soñadas y más.

La idea de una transparencia tan amplia preocupa a los consumidores. Las investigaciones indican que un número cada vez mayor de individuos, especialmente consumidores de edad avanzada, se rehúsan a revelar información privada en línea. Al mismo tiempo, otros consumidores están aceptando mayor intrusión en su privacidad cada día, tal vez porque no están conscientes de la información que proporcionan, porque consideran que no tienen otra opción o porque creen que no tiene importancia. Por ejemplo, muchos no saben que en la letra pequeña del acuerdo que aceptaron al comprar un nuevo teléfono inteligente podrían haber autorizado que otros servicios rastreen cada uno de sus movimientos. Una empresa de este tipo, Carrier IQ, obtuvo el permiso de cualquier comprador de un teléfono inteligente EVO 3D HTC para ver cada llamada realizada, cuándo y a dónde se envían sus mensajes y qué sitios web visita. Por desgracia, una vez que los datos se recaban en línea, pueden terminar en lugares inesperados, dando como resultado correo basura o algo peor.

Los consumidores ahora desean saber dónde, cuándo, cómo y por qué están siendo observados en línea. Otra empresa que se dedica al seguimiento de datos es Acxion, la cual posee una base de datos de aproximadamente 190 millones de estadounidenses y 126 millones de hogares. Sus 23 mil servidores procesan 50 billones de transacciones de datos al año mientras trata de lograr “vistas de 360 grados” de los consumidores que están fuera de línea, en línea y fuentes móviles. Entre sus clientes se incluyen bancos como Wells Fargo y HSBC, servicios de inversión como E*TRADE, fabricantes de automóviles como Toyota y Ford y tiendas departamentales como Macy’s.

¿El uso de los datos en línea podría llegar demasiado lejos? Los nuevos padres son clientes muy lucrativos pero, dado que los registros de

nacimientos son públicos, una gran cantidad de empresas los descubren al mismo tiempo. Para adelantarse a los demás, Target estudió los historiales de compras de mujeres que se registraban en la tienda por el nacimiento de un nuevo bebé, encontrando que muchas de ellas compraban grandes cantidades de suplementos vitamínicos durante su primer trimestre y lociones sin perfume al inicio de su segundo trimestre. Entonces Target, utilizando esta información de compra para identificar a las mujeres en edad reproductiva que podrían estar embarazadas, les envió ofertas y cupones para productos de bebés adecuados para diferentes etapas del embarazo y para las necesidades posteriores del bebé. Sin embargo, cuando esta práctica se hizo pública, algunos criticaron la táctica, ya que en ocasiones se convertía en el medio que informaba a los familiares que alguien estaba esperando un bebé. Target respondió enviando ofertas con otros productos no relacionados con el embarazo y las ventas de los productos para el embarazo aumentaron de manera drástica.

Esta situación ilustra claramente el poder de la administración de bases de datos en la era de internet, así como las preocupaciones que puede crear entre los consumidores. Políticos y funcionarios gubernamentales están analizando la posibilidad de crear la opción “Sin seguimiento” para los consumidores en línea (similar a la opción de “Sin llamadas” para evitar llamadas telefónicas no solicitadas). Aunque todavía no está claro cuándo se pondrá en marcha esta legislación, parece inevitable el surgimiento de una política de privacidad que fortalezca los derechos de los consumidores. Un miembro de la Federal Trade Commission estadounidense, Julie Brill, considera que los corredores de datos deberían informarle al público que sus datos fueron recopilados, cómo fueron recopilados, con quién los compartieron y cómo serán utilizados.

Fuentes: Avi Goldfarb y Catherine Tucker, “Shifts in Privacy Concerns”, *American Economic Review: Papers & Proceedings* 102, núm. 3 (2012), pp. 349-353; Avi Goldfarb y Catherine Tucker, “Online Display Advertising: Targeting and Obtrusiveness”, *Marketing Science* 30 (mayo-junio de 2011), pp. 389-404, más comentarios y réplicas; Alessandro Acquisti, Leslie John y George Loewenstein, “The Impact of Relative Judgments on Concern about Privacy”, *Journal of Marketing Research* 49 (abril de 2012), pp. 160-174; Mark Sullivan, “Data Snatchers! The Booming Market for Your Online Identity”, *PC World*, 26 de junio de 2012; Charles Duhigg, “How Companies Learn Your Secrets”, *New York Times*, 16 de febrero de 2012; Joshue Topolsky, “Online Tracking Is Shady—but It Doesn’t Have to Be”, *Washington Post*, 11 de diciembre de 2011; Natasha Singer, “You for Sale: Mapping, and Sharing, the Consumer Genome”, *New York Times*, 16 de junio de 2012; Natasha Singer, “Consumer Data, but Not for Consumers”, *New York Times*, 21 de julio de 2012; Doc Searls, “The Customer as a God”, *Wall Street Journal*, 20 de julio de 2012.

Pronóstico y cálculo de la demanda

Comprender el entorno de marketing y llevar a cabo estudios de mercado (descritos en el capítulo 4) son iniciativas que pueden ayudar a identificar oportunidades de mercado. Después, la empresa debe calcular y pronosticar el tamaño, el crecimiento y el potencial de ganancias que ofrece cada oportunidad. Los pronósticos de ventas preparados por el departamento de marketing resultan útiles para el departamento de finanzas, ya que permiten identificar las necesidades de liquidez para realizar la inversión y las operaciones; también son valiosos para el departamento de producción, que los utiliza para determinar la capacidad y los niveles de producción; asimismo, el departamento de compras emplea esta información para adquirir las materias primas necesarias y el departamento de recursos humanos para contratar a los trabajadores requeridos. Si los pronósticos resultan erróneos, la empresa podría terminar con un inventario excesivo o insuficiente. Debido a que los pronósticos de ventas parten de cálculos de la demanda, los directivos deben definir qué entienden por demanda de mercado. Aunque el grupo Performance Materials de DuPont sabía que DuPont Tyvek tenía el 70 por ciento del mercado —con valor de \$100 millones— de membranas de barrera de aire, había mayor oportunidad en otros productos y servicios que le permitirían ingresar en el multimillonario mercado estadounidense de la construcción.⁵⁵

Target recibió críticas de algunas personas por su estrategia extremista de publicidad personalizada con las madres embarazadas.



Fuente: Bloomberg via Getty Images

PARÁMETROS DE LA DEMANDA DE MERCADO

Las empresas pueden preparar hasta 90 tipos diferentes de cálculos de la demanda para seis niveles de producto distintos, cinco niveles espaciales y tres periodos (vea la figura 3.1).

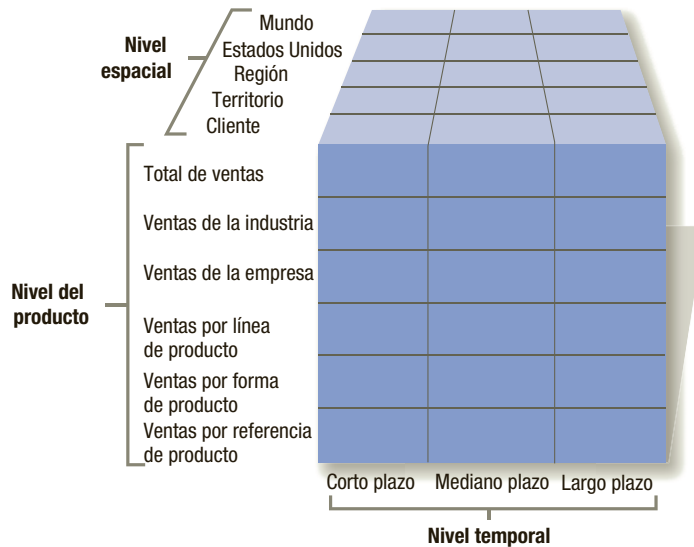
Cada cálculo de la demanda se utiliza para un fin diferente. Una empresa podría predecir la demanda a corto plazo para solicitar materias primas, planificar la producción y solicitar un crédito. Podría prever la demanda regional para decidir si debe crear un centro de distribución regional.

Existen muchas formas productivas de desglosar el mercado:

- El **mercado potencial** es el conjunto de consumidores que presenta un nivel de interés lo suficientemente elevado por la oferta del mercado. Sin embargo, el interés del consumidor no es suficiente para definir el mercado a menos que tenga también un ingreso suficiente y acceso al producto.
- El **mercado disponible** es el conjunto de consumidores que tienen interés, ingresos y acceso a una oferta en particular. La empresa o el gobierno podrían restringir las ventas a ciertos grupos; por ejemplo, un estado podría prohibir las ventas de determinadas motocicletas a jóvenes menores de 21 años. En tal situación, los adultos restantes constituirían el *mercado calificado disponible*, es decir, el conjunto de consumidores que tienen interés e ingresos y están calificados para adquirir la oferta de mercado.

Fig. 3.1

Noventa tipos de medición de la demanda (6 × 5 × 3)



- El **mercado meta** es la parte del mercado calificado a la que la empresa decide atender. Por ejemplo, la empresa podría decidir concentrar sus esfuerzos de marketing y de distribución en la costa este estadounidense.
- El **mercado penetrado** es el conjunto de consumidores que adquieren el producto de la empresa.

Estas definiciones constituyen una herramienta útil para la planeación de mercado. Si la empresa no está satisfecha con las ventas actuales, puede intentar atraer a un mayor porcentaje de compradores de su mercado meta. También podría reducir el número de requisitos que deben cumplir los compradores potenciales, expandir su mercado disponible abriendo un centro de distribución en otro lugar, reducir su precio o buscar repositionarse en la mente de sus clientes.

TERMINOLOGÍA RELACIONADA CON EL CÁLCULO DE LA DEMANDA

Los principales conceptos involucrados en el cálculo de la demanda son demanda de mercado y demanda de la empresa. Dentro de cada uno, es preciso establecer una distinción entre función de demanda, pronóstico de ventas y potencial.

DEMANDA DE MERCADO Lo primero que se debe hacer a la hora de valorar las oportunidades es calcular la demanda de mercado total. La **demanda de mercado** de un producto es el volumen total susceptible de ser adquirido por un grupo de consumidores definido en un área geográfica determinada, durante un periodo establecido, en un entorno de marketing concreto y bajo un programa de marketing específico.

La demanda de mercado no es un número fijo, sino más bien una función de las condiciones mencionadas. Por esta razón, se le llama *función de demanda de mercado*. La dependencia de la demanda total de mercado de otras condiciones subyacentes se ilustra en la figura 3.2(a). En el eje horizontal se muestran distintos niveles de gasto en actividades de marketing en una industria específica y para un periodo determinado. El eje vertical mide los niveles correspondientes de la demanda. La curva representa la demanda total de mercado asociada con distintos niveles de gasto de marketing.

Se podría obtener un nivel de ventas básico —denominado *mercado mínimo* y simbolizado por Q_1 en la gráfica— sin necesidad de estimular la demanda mediante gastos específicos. A mayores niveles de gasto en actividades de marketing corresponden volúmenes de demanda superiores, al principio con una tasa creciente y, después, con una tasa decreciente. Tomemos como ejemplo los jugos (zumos) de fruta. Dada la competencia indirecta que enfrentan ante otros tipos de bebida, cabría esperar un aumento en los gastos de marketing para incrementar su demanda y sus ventas. A partir de cierto nivel de gasto en actividades de marketing, el nivel de demanda no puede incrementarse más, lo que sugiere la existencia de un tope superior conocido como *potencial de mercado* y simbolizado por Q_2 en la figura.

La distancia entre el mercado mínimo y el potencial de mercado indica la *sensibilidad de la demanda al marketing*. Se puede pensar en dos tipos de mercado: los que se pueden expandir y los que no admiten expansión. Un mercado que *admite expansión*, como el mercado de productos para la práctica del ráquetbol, se ve muy afectado en su volumen total por el nivel de gasto de marketing de la industria. En la figura 3.2(a), la distancia entre Q_1 y Q_2 es relativamente grande. Un mercado que *no admite expansión*, como el mercado de la recolección semanal de basura, *no* se ve muy afectado por el nivel de gasto en actividades de marketing; la distancia entre Q_1 y Q_2 es relativamente pequeña. Las organizaciones que se dirigen a un mercado no expandible deben aceptar su tamaño —el nivel *primario de demanda* para el producto— y concentrar sus esfuerzos en conseguir una mayor **cuota de mercado**, es decir, un mayor nivel de demanda selectiva del producto de la empresa.

Conviene comparar el nivel real de la demanda del mercado con su nivel potencial. El resultado se denomina **índice de penetración de mercado**. Si éste es bajo, significa que existe un potencial de crecimiento considerable para todas las empresas. Si, por el contrario, es alto, significa que resultará muy costoso atraer a los pocos clientes potenciales que quedan. Normalmente, cuando el índice de penetración de mercado es alto, los márgenes caen y comienza la competencia en precios.

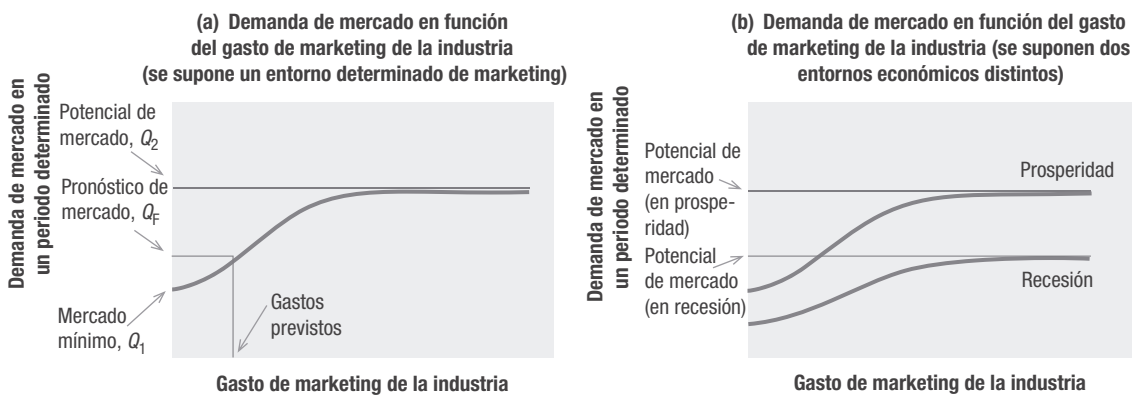


Fig. 3.2 |
Funciones de la demanda de mercado

La comparación de la participación de mercado real con la participación de mercado potencial de una empresa produce su **índice de penetración de participación**. Si éste es bajo, significa que la empresa puede aumentar su participación de mercado considerablemente. Los factores subyacentes que la limitan podrían ser poca relevancia de marca, poca disponibilidad de marca, beneficios deficientes y precio demasiado elevado. Las empresas deben calcular cómo podrían incrementar su penetración de mercado eliminando cada uno de esos factores con el propósito de determinar cuáles inversiones generarían la mayor mejora.⁵⁶

Es importante recordar que la función de demanda de mercado no es una imagen de la demanda en el tiempo. Lo que muestra son diferentes combinaciones entre los pronósticos de demanda asociados con posibles niveles de las actividades de marketing de la industria.

PRONÓSTICO DE MERCADO En un momento dado, sólo puede existir un nivel de gasto en actividades de marketing dentro de cada industria. La demanda de mercado correspondiente a este nivel se denomina **pronóstico de mercado**.

MERCADO POTENCIAL El pronóstico de mercado muestra la demanda de mercado *prevista*, no la demanda máxima de mercado. Para estimar esta última se debe visualizar el nivel de demanda de mercado resultante de un nivel de gasto en marketing muy elevado dentro de la industria, a partir del cual los sucesivos aumentos apenas surten efecto en la demanda. El **mercado potencial** es el límite al cual se aproxima la demanda de mercado cuando los gastos de marketing de la industria tienden al infinito en un determinado entorno de marketing.

La expresión “un determinado entorno de marketing” es fundamental. Veamos el mercado potencial de los automóviles. Es más alto en un periodo de prosperidad que de recesión, como se ilustra en la figura 3.2(b). Los analistas de mercados distinguen entre la posición de la función de demanda de mercado y los movimientos registrados a lo largo de la curva. Las empresas no pueden hacer nada para cambiar la posición de la función de demanda de mercado, que está determinada por el entorno de marketing. Sin embargo, sí pueden influir en cuanto a su ubicación a lo largo de esa función de acuerdo con lo que decidan gastar en actividades de marketing.

Las empresas interesadas en el mercado potencial conceden una importancia especial al **porcentaje de penetración de producto**, que es el porcentaje de propiedad o uso de un producto o de un servicio en un grupo de población. Cuanto más bajo es el porcentaje de penetración de un producto, mayor es su mercado potencial, aunque con esta afirmación se supone que todos los consumidores podrían pertenecer al mercado de cualquier producto.

DEMANDA DE LA EMPRESA La **demanda de la empresa** es la participación estimada de la demanda de mercado que corresponde a la empresa en un periodo determinado para diferentes niveles de esfuerzo de marketing de la empresa. Depende de cómo son percibidos los productos y servicios de la empresa, sus precios y mensajes en comparación con los de la competencia. En igualdad de circunstancias, la participación de mercado de la empresa dependerá de la escala relativa y eficacia de sus gastos de marketing. Como ya se indicó, los creadores de modelos de marketing han desarrollado funciones de respuesta de ventas para medir cómo influyen el nivel de gasto de marketing, la mezcla de marketing y la eficacia del marketing en las ventas de una empresa.⁵⁷

PRONÓSTICO DE VENTAS DE LA EMPRESA Una vez que los especialistas en marketing han calculado la demanda de la empresa, el siguiente paso consiste en seleccionar un nivel de esfuerzo de marketing. El **pronóstico de ventas de la empresa** es el nivel de ventas previsto de acuerdo con un plan de marketing y en un entorno de marketing determinado.

El pronóstico de ventas de la empresa se representa gráficamente situando las ventas en el eje vertical y los esfuerzos de marketing en el eje horizontal, como se observa en la figura 3.2. A menudo escuchamos que las empresas deben desarrollar su plan de marketing con base en sus pronósticos de ventas. Esta relación pronóstico-plan sólo resulta válida si *pronóstico* significa un cálculo de la actividad económica nacional, o si la demanda de la empresa no pudiera expandirse. Sin embargo, la relación no será válida cuando la demanda es expandible o cuando el término *pronóstico* se utiliza como sinónimo de cálculo de las ventas de la empresa. El pronóstico de ventas de una empresa no sienta las bases para decidir cuánto debe invertirse en marketing; por el contrario, es el resultado de un plan de gasto en actividades de marketing.

En relación con el pronóstico de ventas, existen otros dos conceptos dignos de mención. Una **cuota de ventas** es el objetivo de ventas que se fija para una línea de producto, para una división o para un vendedor. Se trata, fundamentalmente, de una herramienta de administración para definir y estimular el esfuerzo de ventas. Por lo general, las cuotas de ventas se fijan ligeramente por arriba de las ventas previstas con el propósito de impulsar el esfuerzo de los vendedores.

Un **presupuesto de ventas** es un cálculo moderado del volumen de ventas previsto y se utiliza principalmente para tomar las decisiones correctas en materias de compras, producción y liquidez. El presupuesto de ventas se basa en la necesidad de evitar riesgos excesivos y generalmente se fija un poco por debajo del pronóstico de ventas.

POTENCIAL DE VENTAS DE LA EMPRESA El **potencial de ventas de la empresa** es el límite de ventas al que puede aproximarse la demanda de la empresa conforme aumentan sus esfuerzos de marketing en comparación con los realizados por la competencia. El límite absoluto de la demanda de la empresa es, desde luego, el potencial de mercado. Ambas magnitudes serían idénticas si la empresa tuviera la totalidad del mercado. En la mayoría de los casos,

el potencial de ventas de la empresa es inferior al potencial de mercado incluso cuando sus inversiones en marketing aumentan en forma significativa. Cada competidor tiene un fuerte núcleo de compradores leales que no son receptivos a los esfuerzos de marketing de otras empresas que intentan atraerlos.

CÁLCULO DE LA DEMANDA REAL

Ahora estamos preparados para estudiar los métodos prácticos para calcular la demanda real del mercado. Los ejecutivos de marketing desearán calcular el potencial de mercado en su totalidad, el potencial total por zonas, así como las ventas totales de la industria y la participación de mercado.

MERCADO POTENCIAL TOTAL El **mercado potencial total** es el volumen máximo de ventas que podría estar disponible para todas las empresas de un mismo sector industrial durante un periodo determinado, con un nivel de gasto en actividades de marketing concreto y con unas condiciones del entorno específicas. Un método común para calcular el mercado potencial total consiste en calcular el número de compradores potenciales y multiplicarlo por la cantidad promedio de adquisiciones por comprador y por el precio.

Si 100 millones de personas compran libros cada año y el comprador medio adquiere tres libros por año a un precio promedio de \$20 por libro, entonces el potencial total del mercado de libros es de \$6000 millones (100 millones \times 3 \times \$20). El elemento más difícil de calcular es el número de compradores. Siempre se puede comenzar con la población total del país, digamos, 314 millones de habitantes. El siguiente paso es eliminar a los grupos que, por razones obvias, no adquieren el producto. Supongamos que los analfabetos y los niños menores de 12 años no compran libros y que representan el 20 por ciento de la población. Esto significa que sólo el 80 por ciento de la población, es decir, 251 millones de personas, podrían considerarse compradores potenciales. Mayores investigaciones podrían indicar que las personas con pocos ingresos y bajo nivel de estudios rara vez leen libros y que representan el 30 por ciento de la población; si se eliminan, se llega a un grupo de aproximadamente 175.7 millones de compradores potenciales de libros. Este número es el que se utilizará para calcular el mercado potencial total.

Una variante de este enfoque es el *método de proporciones en cadena*, que consiste en multiplicar un número base por una serie de porcentajes de ajuste. Supongamos que una empresa fabricante de cerveza quiere calcular el mercado potencial para una nueva cerveza ligera diseñada especialmente para acompañar los alimentos. El cálculo se podría hacer como sigue:

$$\begin{array}{l}
 \text{Demanda} \\
 \text{de la} \\
 \text{nueva} \\
 \text{cerveza} \\
 \text{ligera} \\
 \\
 = \text{Población} \times \\
 \text{Ingreso} \\
 \text{personal dis-} \\
 \text{crecional } \textit{per} \\
 \text{cápita} \times \\
 \text{Porcentaje} \\
 \text{promedio} \\
 \text{del ingreso} \\
 \text{discrecional} \\
 \text{gastado en} \\
 \text{alimentos} \times \\
 \text{Porcentaje} \\
 \text{promedio} \\
 \text{de cantidad} \\
 \text{gastada en} \\
 \text{alimentos que} \\
 \text{se destina a} \\
 \text{bebidas} \times \\
 \text{Porcentaje} \\
 \text{promedio} \\
 \text{de cantidad} \\
 \text{gastada en} \\
 \text{bebidas que} \\
 \text{se destina} \\
 \text{a bebidas} \\
 \text{alcohólicas} \times \\
 \text{Porcentaje} \\
 \text{promedio} \\
 \text{de cantidad} \\
 \text{gastada en} \\
 \text{bebidas} \\
 \text{alcohólicas que} \\
 \text{se destina a} \\
 \text{cerveza} \times \\
 \text{Porcentaje} \\
 \text{esperado} \\
 \text{de cantidad} \\
 \text{gastada en} \\
 \text{cerveza que} \\
 \text{se destinará a} \\
 \text{cerveza ligera}
 \end{array}$$

MERCADO POTENCIAL POR ZONAS Debido a que las empresas deben distribuir su presupuesto de marketing de manera óptima entre sus territorios, es preciso que calculen el mercado potencial de diferentes zonas —ciudades, estados y naciones—. Existen dos métodos principales para realizar este cálculo: el método de construcción de mercado, que se utiliza fundamentalmente en mercados empresariales, y el método del índice multifactorial de mercado, que se aplica sobre todo en mercados de consumo.

Método de construcción de mercado. El **método de construcción de mercado** consiste en identificar el total de compradores potenciales de cada mercado y calcular sus posibles compras. Este método arroja resultados precisos siempre que se utilice una lista de todos los compradores potenciales y un cálculo certero de qué adquirirá cada uno. Por desgracia, no siempre es fácil conseguir esta información.

Imaginemos que una empresa que fabrica maquinaria y herramientas quiere calcular el mercado potencial de la zona de Boston para un torno para madera. El primer paso consiste en identificar a todos los compradores potenciales de tornos para madera localizados en el área, principalmente las fábricas que tallan o cortan madera para su proceso productivo. La empresa podría elaborar una lista a partir de un directorio que registre todos los fabricantes de la zona. A continuación podría calcular el número de tornos que utiliza cada empresa en función del número de tornos por cada mil empleados o por cada millón de dólares de ventas de la industria.

Un método eficiente para estimar el potencial de mercado de diferentes zonas es el que utiliza el *North American Industry Classification System (NAICS, Sistema de clasificación sectorial de Estados Unidos)* desarrollado por la Oficina del Censo de Estados Unidos en colaboración con los gobiernos canadiense y mexicano.⁵⁸ El NAICS clasifica todas las empresas de fabricación en 20 sectores principales y desglosa cada sector en una estructura jerárquica de seis dígitos como sigue:

| | |
|--------|--|
| 51 | Sector industrial (servicios de información) |
| 513 | Subsector industrial (radiodifusión y telecomunicaciones) |
| 5133 | Grupo industrial (telecomunicaciones) |
| 51332 | Industria (telecomunicaciones inalámbricas, excepto satelitales) |
| 513321 | Industria nacional (búsqueda de personas en Estados Unidos) |

Una empresa puede comprar directorios de negocios para cada número NAICS de seis dígitos, los cuales proporcionan perfiles completos de millones de establecimientos subclasificados por ubicación, número de empleados, ventas anuales y activos netos.

Para utilizar el sistema NAICS, el fabricante de tornos debe determinar, en primer lugar, los códigos de seis dígitos de NAICS que representan los productos cuyos fabricantes podrían comprar su maquinaria. Para obtener una imagen completa de tales fabricantes, la empresa puede 1) determinar los códigos NAICS de clientes anteriores; 2) revisar el manual NAICS e identificar todos los sectores de seis dígitos que podrían estar interesados en adquirir tornos o 3) enviar cuestionarios a una amplia gama de empresas preguntándoles si estarían interesadas en adquirir un torno para madera.

La tarea siguiente es determinar una base apropiada para calcular el número de tornos que utilizará cada sector. Supongamos que las ventas de los clientes son un buen indicador para realizar este cálculo. Una vez que la empresa haya calculado la proporción entre las ventas de las empresas-clientes y el número de tornos que tienen, podrá estimar el potencial de mercado.

Método del índice multifactorial. Igual que los mercados industriales, las empresas de consumo también tienen que calcular el mercado potencial de diferentes zonas, pero como sus clientes son demasiado numerosos, por lo general utilizan un índice directo. Un fabricante de productos farmacéuticos, por ejemplo, podría suponer que el mercado potencial de medicamentos está directamente relacionado con el tamaño de la población. Si el estado de Virginia tiene el 2.55 por ciento de la población estadounidense, la empresa podría dar por hecho que ese estado constituye un mercado que representa el 2.55 por ciento de la venta total de fármacos.

Sin embargo, un factor único rara vez constituye un indicador confiable de las oportunidades de venta. Las ventas de medicamentos por región dependen también del ingreso *per cápita* y del número de médicos por cada 10 mil habitantes. Por esta razón, tiene lógica desarrollar un índice multifactorial en el que se asigna una ponderación relativa a cada factor. Supongamos que Virginia tiene el 2 por ciento del ingreso personal disponible de Estados Unidos, el 1.96 por ciento de las ventas al detalle, el 2.28 por ciento de la población estadounidense, y que las ponderaciones relativas son 0.5, 0.3 y 0.2, respectivamente. El índice de poder adquisitivo para Virginia sería de 2.04 $[0.5(2.00) + 0.3(1.96) + 0.2(2.28)]$. Por lo tanto, cabría esperar que el 2.04 por ciento de las ventas nacionales de medicamentos (no el 2.28 por ciento) tuvieran lugar en Virginia.

Las ponderaciones que se utilizan en este método son, en cierto modo, arbitrarias y las empresas podrían asignar otras si fuese más apropiado. Un fabricante podría ajustar el mercado potencial a factores adicionales, como la presencia de otros competidores en el mercado, los costos locales de promoción, los factores estacionales y la idiosincrasia del mercado.

Muchas empresas calculan índices de zona para asignar los recursos de marketing. Supongamos que la empresa farmacéutica está analizando las ciudades de la tabla 3.5. Las dos primeras columnas indican el porcentaje de las ventas nacionales de la marca y las ventas de la categoría en las seis ciudades. En la columna 3 se muestra el **índice de desarrollo de marca (IDM)**, que es la relación existente entre las ventas de la marca y las ventas por categoría. Seattle tiene un

TABLA 3.5 Cálculo del índice de desarrollo de marca (IDM)

| | (a) Porcentaje de la marca en Estados Unidos | (b) Porcentaje de la categoría en Estados Unidos | IDM |
|------------|--|--|-------------------------|
| Territorio | Ventas | Ventas | $(a \div b) \times 100$ |
| Seattle | 3.09 | 2.71 | 114 |
| Portland | 6.74 | 10.41 | 65 |
| Boston | 3.49 | 3.85 | 91 |
| Toledo | 0.97 | 0.81 | 120 |
| Chicago | 1.13 | 0.81 | 140 |
| Baltimore | 3.12 | 3.00 | 104 |



Fuente: © alexmisu/Shutterstock

Los especialistas en marketing ahora pueden dirigirse al código postal, al vecindario o a la vivienda de cada consumidor.

IDM de 114 porque allí la marca está relativamente más desarrollada que la categoría. El IDM de Portland es de 65, esto significa que allí la marca está relativamente subdesarrollada.

Por lo regular, cuanto más bajo es el índice de desarrollo de marca mayores son las oportunidades de mercado, puesto que hay posibilidades de expandir la marca. Sin embargo, otros especialistas en marketing sostienen que los fondos de marketing deberían asignarse a los mercados donde la marca es *más fuerte*, en los que podría ser importante reforzar la lealtad de los clientes o donde podría resultar más sencillo conseguir mayor participación de marca. La realidad es que las decisiones de inversión deben basarse en el potencial para aumentar las ventas de la marca.

Al sentir que tenía un bajo rendimiento en un mercado de alto potencial, Anheuser-Busch se dirigió a la creciente población hispana de Texas con una serie de actividades especiales de marketing. Realizó promociones cruzadas con Budweiser y la bebida de tomate Clamato (para preparar la popular bebida *Michelada*), patrocinó la serie de conciertos “Esta Noche Toca” y apoyó a presentaciones de música latina con torneos de fútbol tres contra tres. Todo esto le ayudó a obtener mayores ventas. Posteriormente, Anheuser-Busch lanzó Chelada con Budweiser o Bud Light premezclado y Clamato.⁵⁹

Una vez que la empresa decide la distribución de su presupuesto por ciudad, puede desglosarlo por áreas del censo o centros de códigos postales con el sistema Zip+4. En Estados Unidos, las circunscripciones o *census tracts* son zonas estadísticas reducidas y localmente definidas dentro de áreas metropolitanas y determinados condados. Generalmente tienen límites geográficos estables y una población de unos cuatro mil habitantes. Los centros de códigos postales con el sistema Zip+4 (establecidos por el servicio postal nacional estadounidense) son un poco más grandes que los vecindarios. La información sobre el volumen poblacional, el ingreso medio por familia y otras características está disponible para cada una de estas unidades geográficas. Utilizando otras fuentes, como los datos de sus tarjetas de lealtad, Geomentum de Mediabrand se dirige a sectores “hiperlocales” de los códigos postales, manzanas de la ciudad y hasta hogares individuales con mensajes publicitarios difundidos mediante la televisión interactiva, ediciones zonificadas de periódicos, secciones amarillas telefónicas, medios externos y búsquedas locales en internet.⁶⁰

VOLUMEN DE VENTAS DE LA INDUSTRIA Y PARTICIPACIONES DE MERCADO Además de calcular el mercado potencial total y el potencial por territorios, las empresas necesitan conocer el volumen total de ventas que se produce en su mercado. Esto significa identificar a los competidores y calcular sus ventas.

Las cámaras de comercio reúnen y publican datos referentes al total de las ventas de su industria, aunque casi nunca los desglosan por empresas. Sin embargo, con esta información, cada empresa puede comparar sus resultados con los de la totalidad de la industria. Si las ventas de una empresa aumentan a un ritmo de 5 por ciento cada año y las ventas de la industria crecen hasta 10 por ciento anual, esta empresa está perdiendo su posición relativa en su industria.

Otra forma de calcular las ventas consiste en adquirir informes de empresas de investigación de mercados que auditan el total de ventas y las ventas por marca. Nielsen Media Research realiza estudios sobre diferentes categorías de productos en supermercados y farmacias. Las empresas pueden comprar esta información y comparar sus resultados con el total de la industria, o con cualquier competidor en concreto, para analizar si están ganando o perdiendo participación en general o por cada marca. Debido a que los distribuidores no suelen revelar información sobre las ventas de productos competidores que venden, las empresas de sectores industriales operan con menos conocimiento de la participación de mercado.

CÁLCULO DE LA DEMANDA FUTURA

Los pocos productos o servicios sobre los que se pueden hacer pronósticos gozan, por lo general, de un nivel absoluto o de una tendencia más o menos constante y carecen de competidores (servicios públicos) o tienen competidores estables (oligopolios puros). En casi todos los mercados, en cambio, los buenos pronósticos son un factor clave para el éxito.

Las empresas preparan, casi siempre, un pronóstico macroeconómico seguido de un pronóstico sectorial y luego de un pronóstico de ventas de la empresa. El pronóstico macroeconómico proyecta la inflación, el desempleo, las tasas de interés, el índice de consumo, la inversión empresarial, el gasto público, las exportaciones netas y otras variables. El resultado final es una estimación del producto interno bruto (PIB) que se utiliza, junto con otros indicadores del entorno, para prever las ventas de un sector industrial. La empresa obtiene su pronóstico de ventas suponiendo que obtendrá cierta participación de mercado.

¿Cómo desarrollan las empresas sus pronósticos? Por sí mismas o contratando empresas externas, como firmas de investigación de mercados, que elaboran sus pronósticos entrevistando a consumidores, distribuidores y otros sectores de interés. Las empresas especializadas en la elaboración de pronósticos crean proyecciones de largo alcance sobre componentes específicos del macroentorno, como la población, los recursos naturales y la tecnología. Algunas de estas empresas son IHS Global Insight (la fusión de Data Resources y Wharton Econometric Forecasting Associates), Forrester Research y Gartner Group. Las empresas de investigación sobre el futuro definen escenarios hipotéticos. Algunas de éstas son Institute for the Future, Hudson Institute y Futures Group.

Todos los pronósticos se desarrollan a partir de una de estas tres fuentes de información: lo que la gente dice, lo que la gente hace y lo que la gente ha hecho. Usar lo que la gente dice requiere un análisis de las intenciones del comprador y de las opiniones de la fuerza de ventas y los expertos. Realizar un pronóstico basado en lo que la gente hace consiste en colocar el producto en un mercado de prueba para medir la respuesta de los compradores. Para utilizar la base final (lo que la gente ha hecho), las empresas analizan los registros de antiguas conductas de compra o utilizan análisis de series de tiempo o análisis estadísticos de la demanda.

ANÁLISIS DE LAS INTENCIONES DE LOS COMPRADORES Pronosticar es el arte de anticipar la posible respuesta de los compradores bajo una serie de condiciones. En el caso de bienes de consumo duraderos, como los electrodomésticos, las organizaciones de investigación realizan encuestas periódicas de intención de compra con preguntas como: *¿Tiene usted la intención de comprar un automóvil en los próximos seis meses?*, y luego colocan las respuestas en una **escala de probabilidad de compra**:

| | | | | | |
|--------------------|-------------------|----------|-------------------|--------------------|--------------------|
| 0.00 | 0.20 | 0.40 | 0.60 | 0.80 | 1.00 |
| Definitivamente no | Muy poco probable | Probable | Bastante probable | Sumamente probable | Definitivamente sí |

Las encuestas también preguntan a los consumidores sobre su situación financiera actual y futura y sobre sus expectativas respecto a la economía. Luego, la información recabada se combina para obtener una medición de la confianza de los consumidores (como hace Conference Board) o una medida del parecer de los consumidores (como en el caso del Survey Research Center de la University of Michigan).

En el caso de la compra industrial, las organizaciones dedicadas a la investigación pueden realizar encuestas de intención de compra de plantas de producción, equipo o materiales. Sus cálculos suelen presentar un margen de error del 10 por ciento. Estas encuestas son especialmente útiles para calcular la demanda de productos industriales, bienes de consumo duraderos, compras de productos para los que se necesita planificación previa y para productos nuevos. Su valor aumenta en la medida en que el número de compradores sea reducido ya que el costo de llegar a ellos es bajo y sus intenciones son claras y están dispuestos a revelarlas e implementarlas.

COMPUESTO DE LAS OPINIONES DE LA FUERZA DE VENTAS Cuando no es práctico entrevistar a los compradores, la empresa podría pedir a sus vendedores que estimen las ventas futuras. Sin embargo, pocas empresas utilizan los cálculos de la fuerza de ventas sin hacer algunos ajustes previos. Los vendedores podrían mostrarse pesimistas u optimistas, podrían desconocer cómo influyen los planes de marketing de su empresa en las ventas futuras en su territorio y podrían subestimar deliberadamente la demanda para que la compañía establezca una cuota de ventas más baja. Para fomentar los buenos pronósticos, la empresa podría ofrecer ayuda o incentivos, como información sobre los planes de marketing o sobre pronósticos pasados en comparación con las ventas reales.

Los pronósticos de la fuerza de ventas ofrecen varios beneficios. Es probable que los vendedores conozcan mejor las tendencias que cualquier otro grupo y que la elaboración de pronósticos les brinde más confianza en sus cuotas de venta y los motive más para conseguirlas. Asimismo, el procedimiento “básico” de elaboración de pronósticos permite obtener resultados detallados y desglosados por producto, territorio, cliente y vendedor.

OPINIÓN DE LOS EXPERTOS Las empresas también pueden obtener pronósticos de expertos, como intermediarios, distribuidores, proveedores, consultores de marketing y asociaciones comerciales. Los pronósticos de los intermediarios están sujetos a las mismas fortalezas y debilidades que los de la fuerza de ventas. Muchas empresas compran los pronósticos económicos e industriales a grandes y reconocidas empresas que tienen más información a su disposición y cuentan con mayor experiencia.

En ocasiones, las empresas pueden invitar a un grupo de expertos para que preparen un pronóstico de ventas. Los expertos intercambian opiniones y elaboran un pronóstico en grupo (*método de discusión en grupo*) o individualmente, en cuyo caso después podrían combinarse éstos para llegar a una proyección única (*agrupación de pronósticos individuales*). Para terminar, se realizarían otras rondas de discusión para formular estimaciones y refinar la información (*método Delphi*).⁶¹

ANÁLISIS HISTÓRICO DE VENTAS Los pronósticos de ventas se pueden elaborar a partir de las ventas históricas. El *análisis de series de tiempo* consiste en desglosar series de tiempo antiguas en cuatro elementos (tendencia, ciclo, estacionalidad y error) y en proyectar a futuro estos componentes. El *suavizado exponencial* consiste en proyectar las ventas del siguiente periodo a partir de la combinación de una media de ventas pasadas y de las ventas más recientes, con mayor ponderación de estas últimas. El *análisis estadístico de la demanda* mide el impacto de una serie de factores causales (por ejemplo, ingreso, inversión en marketing y precio) sobre el nivel de ventas. Por último, el *análisis econométrico* consiste en crear conjuntos de ecuaciones que describen un sistema y derivan los diferentes parámetros que conforman las ecuaciones estadísticamente.

MÉTODO DE PRUEBA DE MERCADO Cuando los compradores no planean con cuidado sus adquisiciones, cuando no hay expertos disponibles para elaborar los pronósticos o cuando éstos no son confiables, una prueba de mercado puede ayudar a pronosticar las ventas de un nuevo producto o de un producto establecido en un nuevo canal de distribución o territorio. (En el capítulo 15 se analizan con más detalle las pruebas de mercado).

Resumen

1. Los gerentes de marketing necesitan un sistema de información de marketing (SIM) para llevar a cabo el análisis, la planeación, la ejecución y el seguimiento de sus acciones de marketing con la finalidad de evaluar las necesidades de información, recopilarla y distribuirla puntualmente.
2. Un SIM se compone de tres elementos: a) un sistema interno de datos que incluye información sobre el ciclo pedido-facturación e informes de ventas; b) un sistema de inteligencia de marketing, es decir, un conjunto de procedimientos a seguir para conseguir información actualizada sobre el entorno de marketing y c) un sistema de investigación de mercados que permita el diseño, la recopilación, el análisis y el informe sistemáticos de los datos y los hallazgos relevantes en una situación de marketing concreta.
3. Los especialistas en marketing pueden encontrar muchas oportunidades al identificar las tendencias (direcciones o secuencias de acontecimientos que tienen cierta intensidad y persisten durante algún tiempo) y las megatendencias (grandes cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos que tienen efectos muy duraderos).
4. En la escena mundial actual de cambios vertiginosos, los especialistas en marketing deben controlar seis tipos principales de fuerzas: demográficas, económicas, socioculturales, naturales, tecnológicas y político-legales.
5. En el entorno demográfico, los especialistas en marketing deben estar al corriente del crecimiento de la población mundial; de su composición por edad, por origen étnico y por nivel educativo; del auge de las familias no tradicionales y de los grandes desplazamientos geográficos de la población.
6. En el terreno económico, los especialistas en marketing deben concentrarse en la distribución del ingreso y en los niveles de ahorro, endeudamiento y facilidades de crédito.
7. Por lo que respecta al entorno sociocultural, los especialistas en marketing deben tener en cuenta la visión que poseen los consumidores de sí mismos, de los demás, de las organizaciones, de la sociedad, de la naturaleza y del universo. Deben comercializar productos que sean acordes con los valores fundamentales y secundarios de la sociedad y abordar las necesidades de las diferentes subculturas que la conforman.
8. Al reconocer la creciente preocupación del público por el cuidado del entorno natural, los especialistas en marketing están adoptando programas sustentables y de marketing verde.
9. En el terreno de la tecnología, los especialistas en marketing deben tener en cuenta el ritmo acelerado del cambio tecnológico, las oportunidades para la innovación, las diferencias en el presupuesto destinado a investigación y desarrollo y el incremento de la regulación gubernamental en materia tecnológica.
10. Respecto al entorno político-legal, los especialistas en marketing deben trabajar dentro del marco legal que regula las prácticas comerciales y en relación con los diferentes grupos que tienen intereses especiales.
11. Para calcular la demanda real, las empresas deben determinar el mercado potencial total, el potencial por zonas, las ventas de la industria y la participación de mercado. Para calcular la demanda futura, las empresas tendrán que sondear las intenciones de los compradores, solicitar análisis de la fuerza de ventas, pedir la opinión de expertos, analizar antiguas ventas o realizar pruebas de mercado. Para pronosticar el nivel de ventas en cualquier tipo de demanda es fundamental utilizar modelos matemáticos, técnicas estadísticas avanzadas y procedimientos computarizados para la recopilación de datos.

Aplicaciones

Debate de marketing

¿La conducta de los consumidores es una función de la edad o de la generación a la que pertenecen?

¿Cuánto cambian los consumidores con el paso del tiempo? Algunos especialistas en marketing que se dirigen a ciertos grupos de edad sostienen que las diferencias de edad son esenciales y que las necesidades y los deseos de una persona de 25 años en 2015 no están tan alejados de los de los jóvenes que tenían 25 años en 1980. Otros se oponen a esta idea argumentando que los efectos generacionales son fundamentales y que los programas de marketing deben, por lo tanto, ajustarse a cada época.

Asuma una posición: Las diferencias de edad tienen más importancia que los efectos generacionales *versus* los efectos generacionales predominan sobre las diferencias de edad.

Análisis de marketing

La edad como objetivo

¿Qué marcas y productos considera usted que se han comunicado mejor y han sabido dirigirse de manera más eficaz a su grupo de edad? ¿Por qué? ¿Cuáles no lo han hecho? ¿En qué podrían mejorar? Aplicaciones

Marketing de excelencia

>> Microsoft

Microsoft es la empresa de software más exitosa del mundo. Fue fundada por Bill Gates y Paul Allen en 1975 con la misión original de lograr que hubiera “una computadora con software de Microsoft en cada escritorio y en cada casa”. En la actualidad, Microsoft es la quinta marca más valiosa del mundo con un valor de marca de \$61 200 millones.

A principios de la década de 1980, Microsoft desarrolló el sistema operativo DOS para las computadoras IBM. Utilizó este éxito inicial con IBM para vender el software a otros fabricantes, lo cual rápidamente lo convirtió en un actor importante en el sector. Sus esfuerzos iniciales de publicidad se concentraron en transmitir la gama de productos de la empresa, desde DOS hasta el lanzamiento de Excel y Windows, todo bajo una apariencia unificada con la marca Microsoft.

Microsoft salió a bolsa en 1986 y creció enormemente durante la siguiente década conforme el sistema operativo Windows y Microsoft Office despegaban. En 1990 lanzó Windows 3.0, una versión totalmente renovada de su sistema operativo, como el administrador de archivos y de programas que todavía se utilizan hoy en día. Fue un éxito inmediato; Microsoft vendió más de 10 millones de copias del software en dos años, un fenómeno para aquellos días. Además, Windows 3.0 se convirtió en el primer sistema operativo en estar preinstalado en ciertas computadoras personales, lo cual marcó un hito importante en el sector y en Microsoft.

Durante la década de 1990, los esfuerzos de comunicación de Microsoft convencieron a las empresas

de que su software no sólo era la mejor opción para los negocios, sino que también tenía que ser actualizado con frecuencia. Microsoft gastó millones de dólares en publicidad en revistas y recibió el respaldo de las mejores publicaciones de informática del sector, lo cual convirtió a Windows y Office en el software que la gente debía tener. La frase publicitaria de 1998, “Where Do You Want to Go Today?”, no sólo sirvió para promocionar productos individuales de Microsoft, como Windows 98, sino la propia empresa transmitiendo el mensaje de que Microsoft daba poder tanto a las empresas como a los consumidores.

A mediados de la década de 1990, Microsoft entró en la tristemente célebre “guerra de los navegadores” a medida que las empresas luchaban por encontrar su lugar durante el auge de internet. Al darse cuenta de lo bueno que era el buscador Navigator de 1995 de Netscape, Microsoft lanzó la primera versión de su propio navegador, Internet Explorer, más tarde en ese mismo año. En 1997, Explorer tenía una participación de mercado del 18 por ciento.

Durante esos cinco años, Microsoft dio tres pasos importantes para superar a Netscape. En primer lugar, incluyó Internet Explorer en su producto Office, que constaba además de Excel, Word y PowerPoint. En forma automática, los consumidores que querían tener MS Office se convertían también en usuarios de Explorer para internet. En segundo lugar, Microsoft se asoció con AOL, lo que le abrió las puertas a cinco millones de nuevos consumidores de la noche a la mañana. Y, por último, Microsoft utilizó sus enormes recursos para asegurarse de que Internet Explorer estuviera disponible gratuitamente con lo que, en esencia, “cortó el suministro de aire de Netscape”. En 2002, la participación de mercado de Netscape había caído al 4 por ciento.

Sin embargo, la lucha de Microsoft por convertirse en el líder de los buscadores no estuvo exenta de polémica; algunos consideraron que la compañía estaba monopolizando la industria. Como resultado, Microsoft enfrentó cargos por conductas monopolísticas en 1998 y numerosas demandas por sus tácticas de marketing. Dejando los cargos a un lado, las acciones de la compañía se dispararon llegando a su máximo —\$60 por acción— en 1999. Microsoft continuó lanzando nuevos productos, incluyendo Windows 2000 en 2000 y Windows XP en 2001. En 2001 presentó también Xbox, con lo cual marcó su entrada al sector de los videojuegos que tiene un valor de miles de millones de dólares.

En los años posteriores, el precio de las acciones de Microsoft bajó a \$40 por acción, mientras los consumidores esperaban el lanzamiento de su siguiente sistema operativo. En esta época, Apple reapareció con firmeza lanzando productos de uso sencillo como las computadoras Mac, el iPod, el iPhone e iTunes. Apple también lanzó una exitosa campaña publicitaria llamada “Get a Mac”, una serie de anuncios en los que aparecía un simpático, inteligente, creativo y tolerante personaje Mac junto a un fanático de las computadoras, propenso a los virus y tenso, que representaba a las computadoras personales. La campaña convirtió exitosamente a muchos consumidores y afectó la imagen de la marca Microsoft.

En 2007, Microsoft lanzó el sistema operativo Vista con grandes expectativas; sin embargo, estaba lleno de errores y problemas y los productos y la imagen de la compañía continuaron decayendo, afectados también por la recesión mundial de 2008-2009. Como respuesta, Microsoft creó la campaña titulada “Windows. Life Without Walls” para cambiar su imagen. Su nuevo mensaje (que las computadoras con software de Microsoft eran más redituables que las de la competencia) resonó bien durante la recesión. Microsoft lanzó también una serie de comerciales que afirmaban “I’m a PC”, los cuales presentaban una gran variedad de individuos que se mostraban orgullosos de poseer una computadora personal, con la esperanza de mejorar el ánimo de los empleados y aumentar la lealtad de los clientes.

En 2009, la empresa lanzó Windows 7, un sistema operativo mejorado, con la campaña “Windows 7 was my idea”. Cuatro años después, operaba más de treinta tiendas similares a las de Apple en Estados Unidos y Canadá. Jonathan Adashek, director general de estrategia de comunicaciones, explicó: “Hemos dado la bienvenida a más de 15 millones de clientes y seguimos en aumento. Además, hemos aprendido mucho de ellos. El

hecho de tener esta conexión directa con nuestros clientes realmente nos ha ayudado a entender mejor sus necesidades de tecnología”. Travis Walter, director general de Microsoft International y New Store Formats, coincidió: “En persona obtienes una experiencia muy diferente y hemos estado encantados de brindarla. Cuando ves nuestra tecnología en persona —cuando puedes tocarla y sentirla— se enciende una luz”.

Cuando terminó la recesión, la imagen y las acciones de Microsoft empezaron a recuperarse gracias al éxito de sus tiendas minoristas, de la efectividad de su marketing y del lanzamiento de una amplia gama de nuevos productos. Microsoft se lanzó tras de la posición dominante de Google en el mercado de las búsquedas, por ejemplo, con un motor de búsqueda llamado Bing, y también ingresó en la creciente industria móvil con su sistema operativo Windows Phone. La expansión de la empresa en 2011 en el mercado de los teléfonos inteligentes sorprendió a muchos analistas, pero Microsoft esperaba que su teléfono y el sistema operativo Windows Phone establecieran una fuerte conexión con sus consumidores de todo el mundo. En 2012 continuó con su ímpetu de innovación al lanzar Windows 8, Windows 8 Phone y una computadora llamada Surface Tablet. La tableta impresionó a los consumidores con un teclado desmontable que también servía como tapa protectora.

En la actualidad, Microsoft ofrece una amplia gama de productos móviles, software y entretenimiento para el hogar. Sus productos más redituables siguen siendo Microsoft Windows y Microsoft Office, los cuales contribuyen aproximadamente al 80 por ciento de sus ingresos anuales de \$86 000 millones.

Preguntas

1. Evalúe la evolución de los productos y el marketing de Microsoft al paso de los años. ¿Qué aciertos y qué errores ha tenido la empresa?
2. Evalúe la reciente expansión de Microsoft en áreas como los motores de búsqueda y los teléfonos inteligentes. ¿Cree usted que son buenas áreas de crecimiento para Microsoft? ¿Por qué?

Fuentes: Interbrand, “2014 Best Global Brands Report”, www.interbrand.com; Stuart Elliot, “Microsoft Takes a User-Friendly Approach to Selling Its Image in a New Global Campaign”, *New York Times*, 11 de noviembre de 1994; Todd Bishop, “The Rest of the Motto”, *Seattle Post Intelligencer*, 23 de septiembre de 2004; Devin Leonard, “Hey PC, Who Taught You to Fight Back?”, *New York Times*, 30 de agosto de 2009; Suzanne Vranica y Robert A. Gut, “Microsoft Enlists Jerry Seinfeld in Its Ad Battle Against Apple”, *Wall Street Journal*, 21 de agosto de 2008, p. A1; Stuart Elliott, “Echoing the Campaign of a Rival, Microsoft Aims to Redefine ‘I’m a PC’”, *New York Times*, 18 de septiembre de 2008, p. C4; John Furguson, “From Cola Wars to Computer Wars—Microsoft Misses Again”, *BN Branding*, 4 de abril de 2009; comunicado de prensa de Microsoft, “Microsoft Retail Stores Maturation: Going Behind the Scenes”, 8 de noviembre de 2012.

Marketing de excelencia

>> Walmart

Walmart, la enorme cadena de tiendas de descuento, es la tercera empresa más grande del mundo con más de \$473000 millones en ingresos y 2.2 millones de socios (o empleados). Esta historia de éxito fenomenal comenzó en 1962, cuando Sam Walton abrió su primera tienda de descuento en Rogers, Arkansas. En aquel entonces vendía los mismos productos que sus competidores, pero mantenía los precios bajos al reducir su margen de ganancia. La empresa se popularizó rápidamente entre sus clientes y creció casi de inmediato. La estrategia de PBTD (precios bajos todos los días) de Walton sigue siendo la base del éxito de Walmart en la actualidad. Mediante las economías de escala de la empresa, Walmart es capaz de ofrecer a sus clientes productos de marca a los precios más bajos posibles.

Walmart se expandió a lo largo de Estados Unidos en las décadas de 1970 y 1980 mediante la adquisición de algunos de sus competidores y la apertura de nuevas tiendas. El primer Walmart Supercenter, una tienda de descuento con establecimientos de comida y otros servicios, como un centro de óptica, laboratorio de fotografía y peluquería, se inauguró en 1988. Para 1990, Walmart se había convertido en el detallista número uno de Estados Unidos con \$32000 millones en ingresos y tiendas en 33 estados. La expansión internacional de la compañía comenzó en 1991, con la apertura de una tienda en las afueras de la Ciudad de México, y ha crecido hasta más de 5600 localidades internacionales, algunas bajo una marca diferente.

Walmart prospera con tres principios y valores básicos: “Respetar a los individuos”, “Servir a nuestros clientes” y “Luchar por la excelencia”. La regla original de los tres metros de Sam Walton: “Prometo que si me encuentro dentro de un rango de tres metros de distancia de un cliente, lo miraré a los ojos, lo saludaré y le preguntaré si puedo ayudarlo”, todavía es válida hoy en día y es encarnada por los “anfitriones” localizados en la puerta principal. Además, Walmart se relaciona con las comunidades en las que ingresa, busca desarrollar fuertes relaciones locales y construir su imagen de marca en el área. La empresa dona importantes cantidades de dinero a organizaciones benéficas locales mediante su programa de “Good Works”, contrata personal de la región y compra alimentos de los agricultores locales.

La estrategia de marketing de Walmart ha evolucionado a lo largo de los años. Sus primeros esfuerzos de marketing se basaban en la publicidad de boca en boca, las relaciones públicas positivas y la agresiva expansión de tiendas. En 1992 lanzó su conocido eslogan “Always

Low Prices. Always”, el cual comunicaba eficazmente la promesa central de la marca de la empresa e hizo eco entre millones de personas. En 1996, Walmart lanzó su campaña de reducción de precios con la conocida carita amarilla sonriente como estrella de la iniciativa. Las acciones de Walmart se dispararon en 1173 por ciento en la década de 1990.

Walmart se topó con algunos baches en su camino hacia el siglo XXI y los críticos protestaron por su entrada en las comunidades pequeñas. En un estudio realizado en Iowa State University, los investigadores descubrieron que en el periodo de los 10 años siguientes a la apertura de un nuevo almacén Walmart, hasta el 50 por ciento de las pequeñas tiendas instaladas en la localidad cerraron sus puertas. Walmart también enfrentó múltiples demandas de sus empleados, quienes se quejaron de malas condiciones de trabajo, exposición a riesgos para la salud y salarios inferiores al mínimo. En algunos casos, los empleados dijeron que no les pagaban las horas extra, que les impedían tomar pausas de descanso o para almorzar y que se discriminaba a las mujeres. Estos problemas provocaron una tasa de rotación muy alta en la década de 2000, así como una gran cantidad de publicidad negativa en los medios. Según una encuesta de Walmart, el 70 por ciento de los empleados dejó la empresa en el primer año de trabajo debido a la falta de reconocimiento y a una remuneración inadecuada.

De 2000 a 2005, el precio de las acciones de Walmart cayó 27 por ciento y se mantuvo abajo hasta 2007. Las reacciones negativas, combinadas con la creciente competencia, contribuyeron a esta disminución. Target, por ejemplo, reapareció en la escena de las ventas a detalle con tiendas remodeladas, mercancías y estrategias de marketing para atraer a los compradores de descuento. Las tiendas Target estaban bellamente iluminadas, tenían pasillos más anchos y limpios y una mejor exhibición de la mercancía. Incluso en los anuncios de televisión de Target aparecían atractivos modelos y ropa de moda de famosos diseñadores. Un analista afirmó: “Target tiende a tener clientes más exclusivos, que no sufren los efectos de los precios de la gasolina y otros factores económicos tanto como los principales clientes de Walmart”. Durante la década de 2000, Target superó a Walmart en el crecimiento de las ventas y las ganancias en las tiendas. Además, Walmart perdió los derechos exclusivos para usar la carita sonriente en su campaña de marketing.

Walmart lanzó una serie de iniciativas novedosas para ayudar a mejorar sus ventas y su imagen. En primer lugar, introdujo una muy exitosa campaña de medicamentos genéricos de cuatro dólares, programa que después sería copiado por Target. Walmart también lanzó varias iniciativas a favor del medio ambiente, como la construcción de nuevos edificios con materiales

reciclados, la reducción de los costos de transporte y del uso de energía y alentó a los clientes a comprar productos más ecológicos. Después implementó un esfuerzo masivo de remodelación de las tiendas llamado Project Impact. Así, las tiendas terminaron más limpias y los pasillos menos amontonados permitiendo que la mercancía fuera más fácil de alcanzar.

Por último, Walmart sustituyó su antigua frase publicitaria “Always Low Prices” por la de “Save Money. Live Better”. Los anuncios de televisión iban más allá del mensaje PBDT y destacaban el impacto positivo de la empresa en menores costos de energía, ahorro para el retiro, buena cobertura de salud para sus empleados y un aumento del ahorro familiar. Walmart también utilizó la nueva campaña para destacar su mezcla única de productos y precios bajos y para atraer a los consumidores afectados por la recesión. Las ventas por tienda aumentaron y también el precio de sus acciones durante la recesión. Los analistas creían que la mezcla de productos de Walmart (45 por ciento de productos de consumo diario: alimentos, belleza, artículos de salud) era más adecuada para una mala economía que la de Target (20 por ciento de productos de consumo diario y 40 por ciento de productos para el hogar y prendas de vestir). Un analista dijo: “Walmart vende lo que se necesita tener y no lo que se desea tener”.

Después de la recesión, Walmart buscó nuevas estrategias para mantener su impulso y ampliar su base de clientes. Después de años de agrandar sus instalaciones, empezó a lanzar tiendas con un formato más pequeño (Neighborhood Markets de menos de 50 000 pies cuadrados y las tiendas Walmart Express, de alrededor de

10 000 pies cuadrados) para competir con el creciente grupo de cadenas de tiendas de productos con valor de un dólar. Walmart también incrementó su presencia en los social media para conectarse con sus consumidores, obtener retroalimentación y fomentar la lealtad.

En la actualidad, Walmart tiene tiendas en 27 mercados internacionales y atiende a más de 250 millones de clientes a la semana a través de Walmart Supercenters, Discount Stores, Neighborhood Markets y las bodegas Sam’s Club.

Preguntas

1. Evalúe la evolución de las frases publicitarias y las campañas de marketing lanzadas por Walmart al paso de los años. ¿Qué aspectos continúa haciendo bien la empresa? ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de su plan estratégico de marketing más reciente?
2. A Walmart le va muy bien cuando la economía toma un mal rumbo. ¿Cómo puede protegerse cuando la economía va en ascenso? Explique su respuesta.

Fuentes: Dave Goldiner, “Exxon Tops Wal-Mart on 2009 Fortune 500 list”, *New York Daily News*, 20 de abril de 2009; “Wal-Mart Seeks Smiley Face Rights”, *BBC News*, 5 de agosto de 2006; David Ng, “Wal-Mart vs. Target”, *Forbes*, 13 de diciembre de 2004; Michael Barbaro, “A New Weapon for Wal-Mart: A War Room”, *New York Times*, 1 de noviembre de 2005; Kenneth E. Stone, “Impact of the Wal-Mart Phenomenon on Rural Communities”, *Increasing Understanding of Public Problems and Policies* (Chicago: Farm Foundation, 1997), pp. 189-200; Suzanne Kapner, “Wal-Mart Enters the Ad Age”, *CNNMoney.com*, 17 de agosto de 2008; Jack Neff, “Why Walmart Is Getting Serious About Marketing”, *Advertising Age*, 8 de junio de 2009; Sean Gregory, “Wal-Mart’s Project Impact: A Move to Crush Competition”, *Time*, 9 de septiembre de 2009; “Store Wars: When Wal-Mart Comes to Town”, *PBS*, 24 de febrero de 2007; Sean Gregory, “Wal-Mart vs. Target: No Contest in the Recession”, *Time*, 14 de marzo de 2009; Andria Cheng, “Corporate News: Wal-Mart Lays Out Strategy”, *Wall Street Journal*, 11 de octubre de 2012, B.8; www.walmart.com.



En este capítulo responderemos las siguientes **preguntas**

1. ¿Cuál es el ámbito de la investigación de mercados? (p. 99)
2. ¿Qué pasos se siguen para realizar una buena investigación de mercados? (p. 102)
3. ¿Cuáles son las mejores métricas para evaluar la productividad del marketing? (p. 115)

Samsung utiliza investigación de mercados para afinar el lanzamiento de sus nuevos productos.

Fuente: ASSOCIATED PRESS

4 Investigación de mercados

Si los especialistas en marketing quieren tomar las mejores decisiones tácticas posibles de corto plazo y las mejores decisiones estratégicas de largo plazo, es preciso que cuenten con información oportuna, precisa y procesable sobre los consumidores, la competencia y sus marcas. Descubrir la perspectiva del consumidor y comprender las implicaciones que ésta tiene para el marketing, a menudo puede conducir al lanzamiento exitoso de un producto o a estimular el crecimiento de una marca. Resulta especialmente importante permanecer al tanto de lo que ocurre en internet.¹



En el lanzamiento de su nuevo teléfono inteligente Galaxy S III, Samsung enfrentó la gran competencia de Apple. Para lograr la ventaja, Samsung revisó cientos de miles de tuits y de conversaciones en línea para descubrir los comentarios negativos acerca del iPhone. Un anuncio de su nueva campaña se burlaba de los fanáticos de Apple que esperan formados y ansiosos para obtener el último modelo del iPhone. Con la frase: “The Next Big Thing Is Already Here”, el anuncio mostraba características como el tamaño de la pantalla y la tecnología NFC para cambiar de archivos, donde Samsung llevaba la delantera. Este anuncio terminaba con un giro inteligente: el usuario del teléfono Samsung formado en la fila —y cuyo teléfono contaba con todas las características que los usuarios de Apple añoraban— estaba guardando el lugar a sus padres. El anuncio tuvo gran éxito en internet, ya que se hicieron millones de descargas en YouTube. El anuncio que se transmitió por televisión fue secuela de un anuncio impreso previo donde se comparaba una larga lista de las características del Galaxy S III con una lista mucho más pequeña del iPhone. También se burlaba de Apple y de sus empleados Genius al agregar la frase: “It Doesn’t Take a Genius”.

En este capítulo se estudia el ámbito de la investigación de mercados y los pasos involucrados en este proceso. También se considera la forma en que los especialistas en marketing pueden desarrollar métricas eficaces para medir la productividad de su función.

El ámbito de la investigación de mercados

Los gerentes de marketing suelen encargar a terceros la realización de estudios sobre oportunidades y problemas específicos, como una encuesta de mercado, una prueba de preferencia de productos, un pronóstico de la demanda por regiones o la evaluación de un anuncio. Parte del trabajo de la investigación de mercados consiste en proporcionar información que ayude a la toma de decisiones del gerente de marketing. De manera formal, la American Marketing Association establece que:²

La **investigación de mercados** es la función que vincula al consumidor, al cliente y al público con el especialista de marketing a través de la información —información que se utiliza para identificar y definir oportunidades y problemas de mercado; para generar, refinar y evaluar acciones de marketing; para vigilar el desempeño de marketing y para aumentar la comprensión del marketing como un proceso—. La investigación de mercados especifica la información requerida para resolver estos temas, diseña el método apropiado para recolectar la información, administra e implementa el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones.

IMPORTANCIA DE LA COMPRENSIÓN DEL MERCADO

La investigación de marketing busca generar conocimientos. La **comprensión del mercado** proporciona información diagnóstica sobre cómo y por qué se observan ciertos fenómenos en el mercado y lo que éstos significan para las empresas.³

Una buena comprensión del mercado suele convertirse en la base de los programas de marketing exitosos.

- Cuando un extenso estudio de investigación de consumo sobre los compradores estadounidenses, realizado por Walmart, reveló que las ventajas competitivas clave de la tienda eran el beneficio funcional de “ofrecer precios bajos” y el beneficio emocional de hacer sentir al cliente “como un comprador inteligente”, sus vendedores utilizaron ese conocimiento para desarrollar su campaña “Save Money, Live Better”.⁴
- Cuando la investigación de mercados reveló que los consumidores consideraban a Walgreens principalmente como una tienda de conveniencia con una farmacia al fondo, la empresa tomó las medidas adecuadas para re-posicionarse como una marca superior para el cuidado de la salud poniendo mayor énfasis en sus ofertas para el bienestar, como sus clínicas sin cita previa.⁵

Tener conocimiento del mercado es fundamental para el éxito del marketing. Para mejorar el marketing de su marca Pantene para el cuidado del cabello, con valor de \$3000 millones, Procter & Gamble (P&G) estudió a profundidad los sentimientos de las mujeres respecto al cabello utilizando encuestas con escalas psicológicas del estado de ánimo, investigación con electroencefalografía (EEG) de alta resolución para medir las ondas cerebrales y otros métodos. Como resultado, la empresa reformuló los productos Pantene, rediseñó los empaques, redujo la línea de 14 “colecciones” a ocho y refinó la campaña publicitaria.⁶

Si los especialistas en marketing carecen de comprensión, no pocas veces terminarán metiéndose en problemas. Cuando Tropicana rediseñó el empaque de su jugo de naranja, abandonando la imagen tradicional de una naranja con una pajilla ensartada, no probó de manera adecuada las reacciones de los consumidores y obtuvo resultados desastrosos. Las ventas cayeron 20 por ciento y Tropicana restableció el viejo diseño de empaque sólo unos meses después.⁷

¿QUIÉN REALIZA LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS?

El gasto en investigación de mercados superó los \$42 000 millones a nivel mundial en 2013, según ESOMAR, la asociación mundial de profesionales de investigación de mercados y de opinión.⁸ Casi todas las grandes empresas tienen sus propios departamentos de investigación de mercados, que a menudo desempeñan un papel crucial dentro de la organización. Procter & Gamble describe a su departamento de investigación de mercados de la siguiente manera.⁹

El departamento de conocimiento de los consumidores y del mercado (CMK, por sus siglas en inglés) es la brújula interna fundamental de P&G que guía y dirige las decisiones relacionadas con la estrategia de negocios para desarrollo de marca y de clientes con base en análisis profundos de los consumidores, los compradores y del comercio minorista. El CMK dirige los análisis de las tendencias del mercado y los hábitos y motivaciones de los consumidores, el comportamiento de los compradores, la dinámica de los consumidores y de la competencia; diseña y analiza estudios de investigación cualitativos y cuantitativos sobre los consumidores y los compradores, así como datos sindicados del mercado. El CMK es un socio integral involucrado en todas las etapas del ciclo de vida de la marca, desde el diseño de un concepto hasta el desarrollo del producto final y a través del lanzamiento en el mercado que permite el crecimiento del negocio. El departamento de conocimiento de los consumidores y del mercado da vida a la estrategia global planteada por P&G: “Consumer is Boss”.

Sin embargo, la investigación de mercados no es exclusiva de las empresas con grandes presupuestos y departamentos propios para este fin. En organizaciones más pequeñas, este tipo de investigación suele ser responsabilidad de todos, incluyendo los clientes. Las pequeñas empresas también pueden contratar los servicios de una firma de investigación de mercados o realizar estudios en formas creativas y asequibles como, por ejemplo:

1. **Reclutar a estudiantes o profesores para diseñar y realizar proyectos.** Empresas como AT&T, GE, Samsung, Shell Oil y otras participan en crowdfunding al patrocinar concursos como Innovation Challenge, donde los mejores

P&G utilizó una amplia gama de técnicas de investigación para rediseñar por completo su línea de productos Pantene.



Fuente: The Procter & Gamble Company

estudiantes de maestrías en administración de empresas compiten en equipos para resolver problemas. Los estudiantes ganan experiencia y visibilidad; las empresas obtienen una visión fresca para resolver problemas por una fracción de lo que los consultores cobrarían.¹⁰ La compañía sin fines de lucro United Way recurre a estudiantes graduados y practicantes como fuentes críticas para investigación de mercados con el fin de reunir y consolidar datos de mercado y organizar proyectos de investigación más extensos.¹¹

2. **Utilizar internet.** Una empresa puede recopilar una cantidad de información considerable a un costo muy bajo examinando las páginas web de la competencia, vigilando las salas de chat y los blogs y consultando datos publicados. Herramientas para la vigilancia de los social media de empresas como Radian6, Attensity y Lithium mantienen a las empresas actualizadas sobre los comentarios registrados en línea. La empresa Aquasana de filtraje para el agua del hogar utiliza herramientas de NetBase para conocer lo que la gente dice acerca de Brita y otros competidores en Twitter, Facebook, sitios de noticias, blogs, tableros de mensajes y cualquier otro lugar donde haya conversaciones relevantes en línea.¹²
3. **Vigilar a la competencia.** Muchas empresas pequeñas, como restaurantes, hoteles o tiendas especializadas, visitan rutinariamente a sus competidores para conocer los cambios que han hecho. Tom Stemberg, fundador de la super-tienda de productos para oficina Staples, realiza visitas semanales sorpresivas a sus propias tiendas, a las tiendas de los competidores y a otras tiendas fuera de su categoría, enfocado siempre en “lo que la tienda hace correctamente”, para obtener ideas con la finalidad de mejorar Staples.¹³
4. **Aprovechar la experiencia de los socios de marketing.** Las empresas de investigación de mercados, las agencias de publicidad, los distribuidores y otros socios de marketing pueden compartir los conocimientos relevantes que hayan acumulado acerca del mercado. Los socios que trabajan con empresas pequeñas o medianas pueden ser especialmente útiles. Por ejemplo, para promover el envío de mensajería a China, UPS realizó varias encuestas exhaustivas del mercado chino, tanto para interpretar sus complejidades como para identificar las oportunidades que ofrece, información que resultó útil también para otras empresas, incluso medianas y pequeñas.¹⁴
5. **Aprovechar la creatividad y sabiduría de los empleados.** Tal vez nadie tenga más contacto con los clientes y conozca los productos, servicios y marcas de la empresa mejor que sus propios empleados. Intuit, el fabricante de software, organiza a los empleados en equipos de cuatro a seis personas llamados “dos pizzas”, ya que sólo se requiere de dos pizzas para alimentarlos. Los empleados observan a los clientes en todas las situaciones y tratan de identificar problemas que Intuit podría resolver. La empresa toma en cuenta todas las soluciones propuestas por los empleados y experimenta con ellas, creando productos con las ideas que parecen funcionar mejor.¹⁵

Casi todas las empresas utilizan una combinación de recursos de investigación de mercados para estudiar a los sectores industriales en los que participan, a sus competidores, a su público y sus estrategias de canal.

Por lo general, las compañías asignan a la investigación de mercados un presupuesto de entre uno y dos puntos porcentuales de las ventas de la empresa, y gastan una gran cantidad de ese presupuesto en pagar los servicios de empresas externas. Las empresas de investigación de mercados se dividen en tres categorías:

1. **Empresas de investigación de mercados que ofrecen servicios sindicados.** Estas empresas recopilan y venden información sobre consumidores y actividades comerciales. Algunos ejemplos incluyen a Nielsen Company, Kantar Group, Westat e IRI.
2. **Empresas de investigación de mercados a la medida.** Estas empresas realizan proyectos de investigación específicos por encargo. Diseñan el estudio y proporcionan al cliente un informe de sus hallazgos.
3. **Empresas de investigación especializada de mercados.** Estas empresas prestan servicios de investigación especializados. El mejor ejemplo son las compañías que realizan trabajos de campo, las cuales venden servicios de entrevistas de campo a otras empresas.



Fuente: Picture alliance/Frank Duenzl/Newscom

El fundador de Staples realizaba visitas semanales a tiendas de todos los tipos para obtener información e inspiración.

CÓMO SUPERAR LOS OBSTÁCULOS QUE ENFRENTA LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

A pesar del rápido crecimiento de la investigación de mercados, muchas empresas todavía no aciertan a utilizarla en forma adecuada o suficiente. Tal vez esto se deba a que no comprenden sus alcances o a que no proporcionan al investigador la definición exacta del problema ni la información correcta para que pueda trabajar. También es posible que tengan expectativas poco realistas sobre lo que los investigadores pueden ofrecer. La imposibilidad de utilizar la investigación de mercados de manera adecuada ha provocado numerosos errores graves, tal como ilustra el siguiente relato histórico.¹⁶

STAR WARS En la década de 1970, un prestigioso investigador de marketing abandonó General Foods con un objetivo un tanto osado: llevar la investigación de mercados a Hollywood y ofrecer a los estudios cinematográficos el mismo tipo de investigación que había llevado al éxito a General Foods. Un estudio de renombre le presentó una propuesta de película de ciencia ficción y le pidió que investigara y previera su éxito o fracaso; sus conclusiones le servirían al estudio para determinar si debía renunciar a la película o seguir adelante con su filmación. La conclusión del investigador fue que la película fracasaría. Por un lado, dijo, el caso Watergate había hecho que los estadounidenses perdieran la confianza en sus instituciones y, en consecuencia, en la década de 1970 preferían el realismo y la autenticidad a la ciencia ficción. Además, el título de aquella película contenía la palabra *guerra*. El ejecutivo pensó que, debido a que los espectadores todavía estaban superando las secuelas de la guerra de Vietnam, preferirían evitar la película. La película era *Star Wars*, la cual terminaría recaudando más de \$4300 millones tan sólo en ingresos derivados de la venta de entradas. Lo que hizo este investigador fue ofrecer información sin dar solución al problema. Ni siquiera leyó el libreto para ver si se trataba de una historia humana (de amor, conflictos, pérdida y redención) que en realidad sólo utilizaba el espacio exterior como telón de fondo.



Fuente: Charles Sturge/Alamy Images

Debido a una investigación de mercados mal diseñada, el éxito mundial de taquilla *Star Wars (La guerra de las galaxias)* estuvo a punto de convertirse en un fracaso.

El proceso de la investigación de mercados

Para aprovechar todos los recursos y prácticas disponibles, los especialistas en marketing inteligentes adoptan un proceso de investigación de mercados formal que incluye los seis pasos mostrados en la figura 4.1. Ilustraremos estos pasos mediante el siguiente ejemplo:¹⁷

American Airlines (AA) fue una de las primeras aerolíneas en colocar teléfonos a bordo de sus aeronaves. En la actualidad está estudiando muchas ideas nuevas destinadas, sobre todo, a atender a sus viajeros de primera clase en trayectos de larga duración, principalmente empresarios cuyos costosos boletos pagan casi todos los costos del vuelo. Entre estas ideas están ofrecer: 1) servicio Wi-Fi de velocidad ultrarrápida, 2) 124 canales de televisión por cable vía satélite y 3) un sistema de audio con 250 CD que permita a cada pasajero crear su propia lista de reproducción durante el viaje. El gerente de investigación de mercados fue el encargado de investigar cómo valorarían los pasajeros de primera clase estos servicios, sobre todo el servicio Wi-Fi de velocidad ultrarrápida, y qué cantidad adicional estarían dispuestos a pagar por ellos. Una fuente calculó ingresos de \$70 millones por el servicio Wi-Fi en los próximos 10 años siempre y cuando hubiera suficientes pasajeros de primera clase dispuestos a pagar \$25 por el beneficio. AA podría recuperar así sus costos en un plazo razonable, dado que poder ofrecer este servicio le costaría \$90 000 por avión.

PASO I: DEFINIR EL PROBLEMA, LAS ALTERNATIVAS DE DECISIÓN Y LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los gerentes de marketing deben tener cuidado y buscar el equilibrio entre formular una definición demasiado extensa y una definición demasiado limitada del problema. Un gerente de marketing que pidiera averiguar “todo lo que se pueda sobre las necesidades de los viajeros de primera clase” recopilaría gran cantidad de información innecesaria.

Por el contrario, uno que solicitara “investigar si suficientes pasajeros del vuelo directo B777 entre Chicago y Tokio estarían dispuestos a pagar \$25 adicionales por tener servicio Wi-Fi de velocidad ultrarrápida, de modo que la aerolínea pudiera alcanzar el punto de equilibrio en un año”, estaría adoptando una visión demasiado limitada del problema.

El investigador de mercados podría preguntar: “¿Por qué el precio del servicio Wi-Fi tendría que ser de \$25 y no de \$15, \$35 o cualquier otra cantidad? ¿Por qué la meta de American Airlines debe ser alcanzar el punto de equilibrio sobre el costo del servicio cuando la estrategia podría proporcionarle además nuevos clientes?”. Otra pregunta relevante sería: “¿Qué importancia tendría ser la primera empresa del mercado en ofrecer este servicio y por cuánto tiempo podría mantener su liderazgo?”.

El gerente de marketing y el investigador de mercados acordaron definir el problema como sigue: “Si ofrecemos un servicio Wi-Fi de velocidad ultrarrápida, ¿conseguiremos aumentar la preferencia por American y generar ganancias suficientes como para justificar su costo frente a otras inversiones que podríamos hacer?”. Para contribuir a diseñar el estudio, la gerencia debería primero plantear las decisiones a las que podría enfrentarse y trabajar a partir de ahí. Supongamos que la gerencia formula las siguientes decisiones: 1) ¿Debería American ofrecer un servicio Wi-Fi de velocidad ultrarrápida? 2) De ser así, ¿se debería ofrecer el servicio sólo a la primera clase o también a la clase de negocios y quizás a la clase turista? 3) ¿Qué precio se debería cobrar? 4) ¿En qué tipo de aviones y en vuelos de qué duración habría que ofrecer este servicio?

Así, el gerente de marketing y los investigadores ya están en posición de establecer los objetivos específicos de la investigación: 1) ¿Qué tipo de pasajeros de primera clase responderían mejor al servicio Wi-Fi de velocidad ultrarrápida? 2) ¿Cuántos pasajeros estarían dispuestos a utilizar el servicio y a qué niveles de precio? 3) ¿Cuántos pasajeros nuevos podría conseguir American gracias a este servicio? 4) ¿Cuánto tiempo perduraría la imagen positiva de American como consecuencia de este servicio? 5) ¿Qué importancia tiene el servicio Wi-Fi de velocidad ultrarrápida para los pasajeros de primera clase respecto a otros servicios, como ofrecer un enchufe de energía eléctrica o mejores opciones de entretenimiento?

No todos los proyectos de investigación pueden ser tan específicos. Algunas investigaciones son de carácter *exploratorio*, es decir, su objetivo es identificar el problema y sugerir posibles soluciones. Otras son de carácter *descriptivo*, ya que buscan cuantificar la demanda, por ejemplo, cuántos pasajeros de primera clase estarían dispuestos a pagar \$25 por el servicio Wi-Fi de velocidad ultrarrápida. También existe la investigación *causal*, cuyo objetivo es estudiar las relaciones causa-efecto.

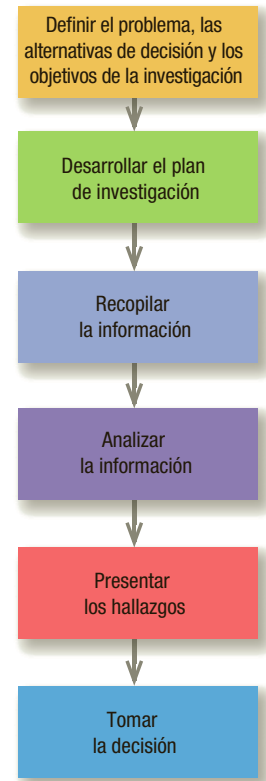


Fig. 4.1 |

Proceso de la investigación de mercados

PASO 2: DESARROLLAR EL PLAN DE INVESTIGACIÓN

El segundo paso de la investigación de mercados consiste en desarrollar el plan más eficiente para recopilar la información necesaria y establecer el costo que tendrá. Supongamos que American determinó previamente que el lanzamiento de un servicio Wi-Fi de velocidad ultrarrápida produciría una ganancia a largo plazo de \$50 000. Si el gerente considera que la realización de la investigación de mercados permitirá obtener una mejor determinación de precio y el desarrollo de un plan promocional más atractivo, así como utilidades por \$90 000 en el largo plazo, estaría dispuesto a pagar hasta \$40 000 por la investigación. Si la investigación tuviera un costo superior, no valdría la pena realizarla.

Para diseñar un plan de investigación es necesario tomar decisiones sobre las fuentes de información, los métodos e instrumentos de investigación, el plan de muestreo y los métodos de contacto.

FUENTES DE INFORMACIÓN El investigador puede utilizar datos secundarios, datos primarios o de ambos tipos. Los *datos secundarios* son aquellos que fueron recopilados para cualquier otro propósito y que ya existen. Los *datos primarios* se componen de información original que se recaba para un proyecto de investigación específico.



Fuente: Associated Press

Para tomar la decisión de ofrecer un servicio Wi-Fi de velocidad ultrarrápida en sus vuelos, una aerolínea querría realizar una investigación cuidadosa entre los consumidores.

Los investigadores suelen empezar su labor examinando una parte de la gran variedad de datos secundarios existentes con el fin de averiguar si el problema se puede resolver parcial o totalmente sin necesidad de recurrir a las costosas fuentes de datos primarios. Por ejemplo, los anunciantes de automóviles que buscan obtener un mejor rendimiento de su publicidad en línea podrían comprar una copia de la encuesta de J. D. Power and Associates, que ofrece información detallada sobre quiénes compran marcas específicas y en qué lugar de internet los pueden encontrar los anunciantes.

Cuando los datos necesarios no existen, son obsoletos o poco confiables, el investigador tendrá que recopilar datos primarios. Casi todos los proyectos de investigación de mercados requieren de la recolección de algunos datos primarios.

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN Los especialistas en marketing suelen recopilar datos primarios de cinco maneras principales: observación, focus groups, encuestas, datos conductuales y experimentos.

Investigación por observación. Los investigadores pueden recabar datos nuevos al observar discretamente mientras los clientes compran o consumen productos. En ocasiones, proporcionan localizadores a los consumidores y les dan instrucciones para que anoten lo que estén haciendo cuando se les solicite; o bien, organizan sesiones informales de entrevistas en un café o un bar.¹⁸ Las fotografías y los videos también pueden proporcionar una gran cantidad de información detallada. Aunque ya se habló sobre los problemas de la privacidad, algunos detallistas están utilizando cámaras de seguridad con software para registrar el comportamiento de los compradores en las tiendas. En sus mil tiendas minoristas, T-Mobile puede observar los movimientos de las personas, cuánto tiempo permanecen frente a los exhibidores y qué teléfonos exploran y durante cuánto tiempo.¹⁹

La **investigación etnográfica** utiliza conceptos y herramientas de la antropología y otras disciplinas de las ciencias sociales para facilitar una comprensión cultural profunda sobre cómo vive y trabaja la gente.²⁰ El objetivo es sumergir al investigador en la vida de los consumidores para descubrir sus deseos no expresados, los cuales tal vez no se harían evidentes utilizando otra forma de investigación.²¹ Empresas como Fujitsu Laboratories, Herman Miller, Steelcase y Xerox han adoptado la investigación etnográfica para diseñar la penetración de productos. Empresas de tecnología como IBM, Microsoft y Hewlett-Packard contratan antropólogos y etnólogos, quienes trabajan en equipo con ingenieros en sistemas y desarrolladores de software.²²

Cualquier tipo de empresa puede beneficiarse de la información detallada que se obtiene por medio de la investigación etnográfica. Para salir del estancamiento de las ventas de sus rosetas de maíz Orville Redenbacher, ConAgra pasó nueve meses observando familias en su hogar y estudiando diarios semanales con descripciones de sus sentimientos hacia diversos *snacks*. Los investigadores encontraron una información fundamental: la esencia de las rosetas de maíz era su rol como “facilitadoras de la interacción”. Entonces se lanzaron cuatro anuncios televisivos a nivel nacional con el lema publicitario: “Spending Time Together: That’s the Power of Orville Redenbacher”.²³

La investigación etnográfica no se limita a los productos de consumo. Smith & Nephew, una empresa global de tecnología médica ubicada en Reino Unido, utilizó una extensa investigación etnográfica internacional con pacientes y médicos para entender el costo físico y emocional de las heridas y, durante ese proceso, desarrolló ALLEVYN Life, un nuevo apósito para el manejo de las heridas.²⁴ En el entorno de las ventas industriales, con un enfoque más preciso en los usuarios finales, Thomson Reuters logró incrementar sus ganancias.²⁵

THOMSON REUTERS Justo antes de adquirir Reuters, la enorme empresa internacional de servicios de información Thomson Corporation realizó una extensa investigación para conocer mejor a sus clientes finales. Thomson vendía información a empresas y profesionales ubicados en los sectores financiero, legal, fiscal y contable, científico y del cuidado de la salud, y quería saber cómo utilizaban sus datos, sus investigaciones y otros recursos los corredores individuales y los banqueros de inversiones al tomar las decisiones cotidianas de inversión para sus clientes. Al segmentar el mercado de acuerdo con sus usuarios finales, en lugar de hacerlo según sus compradores corporativos, y estudiar la forma en que percibían a Thomson y a los competidores, la empresa pudo identificar los segmentos de mercado que planteaban oportunidades de crecimiento. Luego, Thomson llevó a cabo encuestas y la investigación etnográfica “Day in the life” para saber qué hacían sus usuarios finales en su trabajo. Con el uso de un método llamado “tres minutos”, los investigadores combinaron la observación con entrevistas detalladas para saber qué hacían los usuarios tres minutos antes y tres minutos después de utilizar uno de los productos de Thomson. Con la información proporcionada por la investigación, la empresa pudo desarrollar nuevos productos y hacer adquisiciones que le proporcionaron ganancias y utilidades mucho más elevadas el siguiente año.

Los investigadores de American Airlines podrían deambular por las salas de espera de primera clase, o sentarse como cualquier otro pasajero en los aviones, para escuchar qué comentan los viajeros sobre las diferentes aerolíneas y sus características. También podrían volar en los aviones de los competidores para observar sus servicios de a bordo.

Investigación a través de focus groups. Un **focus group** está integrado por entre seis y 10 personas cuidadosamente seleccionadas respecto a determinadas características demográficas, psicográficas o de otros tipos, a quienes se reúne para discutir con detalle diversos temas de interés a cambio de una pequeña retribución. Un moderador profesional plantea las preguntas y realiza sondeos con base en la agenda del gerente de marketing; el objetivo consiste en descubrir las verdaderas motivaciones de los consumidores y por qué hacen y dicen ciertas cosas. Por lo general, las

sesiones se graban y a menudo los gerentes de marketing observan detrás de un espejo de doble vista. Para permitir discusiones más profundas con los participantes, el tamaño de los focus groups ha ido disminuyendo.²⁶

La investigación con focus groups constituye un paso exploratorio útil, pero los investigadores deben evitar hacer generalizaciones a todo el mercado debido a que el tamaño de la muestra es demasiado pequeño y sus integrantes no son seleccionados al azar. Además, algunos especialistas en marketing sienten que este entorno de la investigación es demasiado artificial, por lo que prefieren buscar otros medios más naturales. La sección “Apuntes de marketing: Implementación de focus groups informativos” incluye algunos consejos prácticos para mejorar la calidad de los focus groups.

Apuntes de marketing

Implementación de *focus groups* informativos

Los *focus groups* permiten a los especialistas en marketing abordar temas que no se pueden tocar fácilmente por medio de encuestas. La clave para utilizarlos en forma exitosa consiste en *escuchar atentamente* y *observar cuidadosamente*, sin prejuicios y sin suposiciones.

Aunque es posible que los *focus groups* proporcionen información útil, también existen dudas acerca de su validez. Algunos investigadores consideran que los consumidores han recibido tal bombardeo de anuncios que, inconscientemente (o quizás cínicamente), repiten de manera literal aquello que han oído en lugar de expresar lo que realmente piensan. Por otro lado, está siempre latente la preocupación de que los participantes sólo intenten mantener su imagen ante los demás, o que sean víctimas del “pensamiento grupal”, o que satisfagan la necesidad de identificarse con el resto de los miembros del grupo. Asimismo, los participantes podrían no estar dispuestos a admitir sus motivaciones o sus hábitos de compra en público, y quizá ni siquiera las reconozcan. Además, una persona muy testaruda podría opacar al resto del grupo. Conjuntar a los participantes adecuados es crucial, pero el uso de los grupos también puede ser costoso (entre \$3000 y \$5000 por grupo).

Incluso utilizando múltiples *focus groups*, suele ser difícil generalizar los resultados a un segmento de población más amplio. Por ejemplo, en Estados Unidos los hallazgos a menudo varían de una región a otra. Una empresa especializada en investigación con *focus groups* afirmó que la mejor ciudad para efectuar las sesiones era Minneapolis porque ahí se podía encontrar una muestra de personas bien educadas, honestas y dispuestas a comunicar sus opiniones. Muchos especialistas en marketing interpretan cuidadosamente los resultados de los *focus groups* realizados en Nueva York u otras ciudades del noreste de Estados Unidos porque los habitantes de esas zonas tienden a ser muy críticos y, por lo general, no expresan opiniones favorables.

Es preciso que los participantes se sientan muy relajados y motivados para ser honestos. El entorno físico puede ser crucial. Por ejemplo, el ejecutivo de una agencia mencionó: “Nos preguntábamos por qué todos los participantes se mostraban malhumorados y negativos; se resistían a cualquier idea que les planteábamos”. Finalmente, en una sesión se desencadenó una pelea entre los participantes. El problema era el propio salón: asfixiante, reducido e intimidante. “Era una mezcla entre una habitación de hospital y una sala de interrogatorios policíacos”. Para solucionar el problema, la agencia redecoró la sala. Otras empresas adaptan sus salones de acuerdo con el tema de la dinámica; por ejemplo, decoran la habitación como si fuese una sala de juegos cuando los participantes son niños. Para permitir una mayor interacción entre los miembros del *focus group*, algunos investigadores asignan tareas previas en casa, como llevar un diario o recopilar fotografías y videos.

Un *focus group* en línea puede costar menos de la cuarta parte que uno presencial. Además, suelen ser menos intrusivos, permiten la participación de sujetos de diferentes orígenes geográficos y proporcionan resultados más rápidos. Por su parte, los partidarios de los *focus groups* tradicionales sostienen que la presencia física de los participantes permite que los especialistas en marketing se adentren en el proceso de investigación, obtengan una impresión más cercana de las reacciones físicas y emocionales de las personas y se aseguren de evitar la filtración a la competencia de información sensible. Las sesiones presenciales permiten, asimismo, que los especialistas en marketing hagan ajustes espontáneos a lo largo de la discusión y profundicen en temas más complejos.

Sin importar la forma particular que tomen, como señaló un ejecutivo de marketing, los *focus groups* siguen siendo “la forma más eficaz, rápida y práctica de recopilar información sobre una idea en el menor tiempo posible”. Americus Reed, de Wharton, sintetizó las ventajas y desventajas de este sistema con la siguiente frase: “Un *focus group* es como una sierra eléctrica. Si sabes lo que haces, es una herramienta útil y eficaz; si no, podrías perder una extremidad”.

Fuentes: Sarah Jeffrey Kasner, “Fistfights and Feng Shui”, *Boston Globe*, 21 de julio de 2001; Linda Tischler, “Every Move You Make”, *Fast Company*, abril de 2004, pp. 73-75; Dennis Rook, “Out-of-Focus Groups”, *Marketing Research* 15, núm. 2 (verano de 2003), p. 11; Piet Levy, “In With the Old, In Spite of the New”, *Marketing News*, 30 de mayo de 2009, p. 19; Piet Levy, “10 Minutes with... Robert J. Morais”, *Marketing News*, 30 de mayo de 2011; William Boateng, “Evaluating the Efficacy of Focus Groups Discussion (FGD) in Qualitative Social Research”, *International Journal of Business and Social Science* 3 (abril de 2012), pp. 54-57; Demetrius Madrigal y Bryan McClain, “Do’s and Don’t’s for Focus Groups”, www.uxmatters.com, 4 de julio de 2011.

Fuente: Spencer Grant/Getty Images



Los especialistas en marketing pueden observar discretamente los focus groups detrás de espejos de doble vista para obtener información cualitativa de los consumidores.



Fuente: Jonathan Alpeyrie/Polaris/Newscom

Wells Fargo realiza miles de encuestas a los consumidores para mejorar sus servicios bancarios.

diversas empresas a un costo mucho menor. Asimismo, podría plantear sus propias preguntas a un panel de consumidores que ella misma dirija o que sea realizado por otra empresa. Otra opción sería realizar encuestas en centros comerciales, donde los investigadores se acercan a las personas mientras hacen compras y les plantean preguntas; una más sería agregar una encuesta al final de las llamadas de sus clientes al departamento de servicios.

Sin importar la forma en que lleven a cabo sus encuestas, ya sea en línea, por teléfono o en persona, las empresas deben sentir que la información que extraen de la enorme cantidad de datos hace que todo valga la pena. El banco Wells Fargo, con sede en San Francisco, recopila cada mes más de 50 mil encuestas de los clientes en sus sucursales bancarias y ha aprovechado los comentarios para implementar nuevos estándares de tiempos de espera más reducidos, diseñados para mejorar la satisfacción del consumidor.

Por supuesto, las empresas corren el riesgo de crear “agotamiento por encuestas” provocando que las tasas de respuesta se reduzcan. Una clave para atraer participantes es crear encuestas breves y sencillas y otra es ofrecer incentivos. Walmart, Rite Aid, Petco y Staples incluyen una invitación para responder una encuesta en el recibo de la caja registradora con la posibilidad de ganar un premio.²⁷

Investigación conductual Los consumidores dejan el rastro de su comportamiento de compra en el escáner de datos de la tienda, en las compras por catálogo y en las bases de datos de clientes. El análisis de esta información puede ser muy útil para los especialistas en marketing. Las compras de los clientes reflejan sus preferencias y a menudo son más confiables que las declaraciones que hacen a los investigadores de mercados. Por ejemplo, la información de ventas de una tienda de alimentos refleja que los consumidores con ingresos más altos no necesariamente adquieren las marcas más caras, al contrario de lo que dicen en las entrevistas; y muchas personas con ingresos bajos compran algunas marcas caras. Además, como se describe en el capítulo 3, hay una enorme cantidad de datos en línea de los consumidores. Es evidente que American Airlines puede aprender mucho sobre sus pasajeros analizando los registros de ventas de pasajes y su conducta en línea.

El método de investigación con mayor validez científica es la **investigación experimental**, la cual es diseñada para descubrir las relaciones de causa y efecto al eliminar otras explicaciones alternativas a los resultados observados. Si el diseño está bien logrado y se ejecuta adecuadamente, los gerentes de investigaciones de marketing pueden confiar en las conclusiones. Los experimentos requieren la selección de grupos paralelos de sujetos, que se les someta a diferentes tratamientos, que se controlen las variables extrañas y que se verifique si las diferencias observadas en las respuestas son estadísticamente significativas. Si se pueden eliminar o controlar los factores extraños, entonces es posible vincular los efectos observados con las variaciones en los tratamientos o estímulos.

American Airlines podría introducir el servicio Wi-Fi de velocidad ultrarrápida en uno de sus vuelos regulares entre Chicago y Tokio y cobrar \$25 una semana y \$15 la siguiente. Si las aeronaves transportaran aproximadamente el mismo número de pasajeros de primera clase cada semana, y si la variación de una semana a otra no fuese significativa, la aerolínea podría relacionar cualquier diferencia relevante en el número de pasajeros que utilizan el servicio con los diferentes precios cobrados.

INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN Los investigadores de mercados pueden seleccionar entre tres instrumentos de investigación útiles para recopilar datos primarios: cuestionarios, medidas cualitativas y dispositivos tecnológicos.

Cuestionarios. Un **cuestionario** es un conjunto de preguntas que se presenta a los encuestados. Debido a su flexibilidad, los cuestionarios son, por mucho, la herramienta más común utilizada para recopilar datos primarios. El formato, la redacción y la secuencia de las preguntas pueden influir en las respuestas, por lo que es necesario hacer pruebas y depurar los cuestionarios. Las *preguntas cerradas* especifican todas las respuestas posibles y, al momento de analizarlas, son sencillas de interpretar y tabular. Las *preguntas abiertas* permiten que los entrevistados respondan con sus propias palabras; son especialmente útiles en la investigación exploratoria, en la que el investigador busca claves sobre la forma de

En el caso de la investigación de American Airlines, el moderador podría comenzar la sesión formulando una pregunta de carácter general, como: “¿Qué les parece viajar en primera clase?”. A continuación, podría indagar la opinión de los participantes sobre las diferentes aerolíneas, los servicios que ofrecen, las nuevas propuestas de servicio y, concretamente, el servicio Wi-Fi de velocidad ultrarrápida.

Investigación por medio de encuestas Las empresas realizan encuestas para determinar conocimientos, creencias, preferencias y satisfacción de los consumidores y para medir estas variables en la población general. Una empresa como American Airlines podría preparar su propio instrumento de encuesta para recopilar la información que necesita, o podría añadir un par de preguntas a una encuesta omnibus que incluye las preguntas de

TABLA 4.1

Tipos de preguntas

| Nombre | Descripción | Ejemplo |
|--|---|---|
| A. Preguntas cerradas | | |
| Dicotómicas | Pregunta con dos posibles respuestas. | Para reservar este vuelo, ¿llamó personalmente a American? Sí _____ No _____ |
| Opción múltiple | Pregunta con tres o más respuestas posibles. | ¿Con quién viaja usted en este vuelo? <input type="checkbox"/> Solo <input type="checkbox"/> Sólo con hijos <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Socios/amigos/parientes <input type="checkbox"/> Cónyuge e hijos <input type="checkbox"/> Grupo organizado |
| Escala tipo Likert | Afirmación respecto a la cual el encuestado indica su grado de acuerdo o desacuerdo. | Por lo general, las aerolíneas pequeñas dan un mejor servicio que las grandes. Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ |
| Diferencial semántico | Escala que relaciona dos conceptos opuestos. El encuestado selecciona el punto que corresponde a su opinión. | Considero que American Airlines es... Grande _____ Pequeña _____ Experta _____ Inexperta _____ Moderna _____ Anticuada _____ |
| Escala de importancia | Escala que califica la importancia de un atributo. | Considero que el servicio de la aerolínea durante el vuelo es Extremadamente importante Muy importante Hasta cierto punto importante No muy importante Nada importante 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ |
| Escala de calificación | Escala que califica un atributo desde "malo" hasta "excelente". | El servicio de American durante el vuelo es Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ |
| Escala de intención de compra | Escala que define la intención de compra del encuestado. | Si hubiera servicio Wi-Fi de gran velocidad en un vuelo de larga duración: Lo compraría Quizá lo compraría No sé si lo compraría Quizá no lo compraría No lo compraría 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ |
| B. Preguntas abiertas | | |
| Completamente sin estructura | Pregunta que los encuestados pueden responder de un número ilimitado de maneras. | ¿Qué opina de American Airlines? |
| Asociación de palabras | Se presentan palabras, una a la vez, y los encuestados mencionan lo primero que les venga a la mente. | ¿Cuál es la primera palabra que viene a su mente cuando escucha lo siguiente? Aerolínea _____ American _____ Viajar _____ |
| Frases incompletas | Se presenta un enunciado incompleto y se pide al encuestado que lo complete. | Cuando elijo una aerolínea, lo que más influye en mi decisión es _____. |
| Historias incompletas | Se presenta una historia incompleta y se pide al encuestado que la concluya. | "Volé con American hace unos días. Noté que tanto el interior como el exterior del avión eran de colores brillantes. Esto despertó en mí los siguientes pensamientos y sentimientos...". Ahora complete la historia. |
| Imágenes | Se muestra un dibujo con dos personajes y uno de ellos hace una afirmación. Se pide al encuestado que se identifique con el otro y complete el diálogo. | |
| Test de apercepción temática (TAT, por sus siglas en inglés) | Se muestra una imagen al encuestado y se le pide que cuente una historia sobre lo que piensa que está ocurriendo o podría ocurrir en la imagen. | |

Recomendaciones para elaborar cuestionarios

1. **Asegúrese de que las preguntas no estén sesgadas.** No guíe al encuestado hacia una respuesta u otra.
2. **Formule las preguntas en la forma más sencilla posible.** Las preguntas que incluyen ideas múltiples o dos interrogantes simultáneas confundirán a los encuestados.
3. **Formule preguntas específicas.** En ocasiones es recomendable añadir claves de memoria. Por ejemplo, sea específico con los periodos.
4. **Evite utilizar lenguaje técnico y abreviaturas.** No utilice palabras especializadas ni acrónimos o iniciales que no sean de uso común.
5. **No utilice palabras rebuscadas o poco comunes.** Es conveniente emplear exclusivamente términos del lenguaje común.
6. **Evite el uso de palabras ambiguas.** Palabras como *normalmente* o *frecuentemente* no tienen significado específico.
7. **Evite formular preguntas con negaciones.** Es mejor preguntar: “¿Alguna vez ha...?” que “¿Nunca ha...?”.
8. **Evite las preguntas hipotéticas.** Es difícil responder preguntas sobre situaciones imaginarias, y cuando se hace, no siempre se puede confiar en las respuestas.
9. **No utilice palabras que puedan malinterpretarse.** Esto resulta especialmente importante cuando la entrevista se realiza por teléfono. Si pregunta: “¿Cuál es su opinión acerca de las sectas?”, la respuesta será muy interesante, pero no necesariamente relevante.
10. **Desensibilice las preguntas utilizando rangos de respuesta.** Al hacer preguntas a las personas acerca de la edad o a las empresas sobre la tasa de rotación de personal, es mejor ofrecer una serie de alternativas con diferentes rangos cuantitativos que cifras precisas.
11. **Asegúrese de que las respuestas fijas no se traslapen.** Las categorías de las preguntas con respuesta fija deberán ser distintas y sin traslape.
12. **Incluya la opción “otros” en las preguntas de respuesta fija.** Cuando se usan respuestas previamente codificadas, se recomienda dar siempre la opción de responder algo que no está en la lista.

Fuente: Adaptado de Paul Hague y Peter Jackson, *Market Research: A Guide to Planning, Methodology, and Evaluation* (Londres: Kogan Page, 1999). Vea también Hans Baumgartner y Jan-Benedict E. M. Steenkamp, “Response Styles in Marketing Research: A Cross-National Investigation”, *Journal of Marketing Research* (mayo de 2001), pp. 143-156; Bert Weijters y Hans Baumgartner, “Misresponse to Reverse and Negated Items in Surveys: A Review”, *Journal of Marketing Research* 49 (octubre de 2012), pp. 737-747.

pensar de los consumidores en vez de calcular cuántos de ellos piensan de una forma o de otra. La tabla 4.1 ofrece ejemplos de ambos tipos de preguntas. Vea la sección “Apuntes de marketing: Recomendaciones para elaborar cuestionarios”.

Mediciones cualitativas. Algunos especialistas en marketing prefieren usar métodos cualitativos para conocer la opinión de los consumidores, ya que consideran que sus acciones no siempre coinciden con las respuestas que dan a las encuestas. Las *técnicas de investigación cualitativa* son métodos relativamente estructurados que proporcionan un amplio abanico de contestaciones posibles. La variedad de técnicas cualitativas sólo está limitada por la creatividad del investigador. En vista de la libertad que tienen tanto los investigadores en sus preguntas como los consumidores en sus respuestas, la investigación cualitativa suele ser un primer paso útil para explorar las percepciones de los consumidores respecto a marcas y productos. Es de naturaleza indirecta, por lo que los consumidores podrían ser menos cautelosos y revelar más sobre sí mismos en el proceso.

No obstante, la investigación cualitativa también presenta desventajas. Los especialistas en marketing deben matizar las conclusiones detalladas que arroja este método, teniendo en cuenta el hecho de que las muestras, por lo general, son muy reducidas y pocas veces representan el comportamiento del gran público. Asimismo, diferentes investigadores que examinan los mismos resultados cualitativos pueden llegar a conclusiones muy distintas.

Sin embargo, hay un creciente interés en el uso de métodos cualitativos. En la sección “Perspectiva de marketing: Cómo entrar en la mente de los consumidores” se describe el enfoque pionero ZMET. Otros métodos populares de investigación cualitativa para entrar en la mente de los consumidores y averiguar lo que piensan o sienten sobre marcas y productos son:²⁸

1. **Asociaciones de palabras.** Para identificar el rango de posibles asociaciones de marca, pregunte a los encuestados qué palabras les vienen a la mente cuando escuchan el nombre de la marca. “¿Qué significa el nombre de Timex para usted? Dígame lo que le viene a la mente cuando piensa en relojes Timex?”.
2. **Técnicas proyectivas.** Dé a las personas un estímulo incompleto y pídale que lo completen, o un estímulo ambiguo y pídale que le encuentren sentido. Un método consiste en los “ejercicios con globos de diálogo”, en los que globos de diálogo vacíos, como los que se usan en las historietas, aparecen en escenas de personas comprando o utilizando ciertos productos o servicios. Los encuestados llenan el globo e indican qué creen que está ocurriendo o qué se está diciendo. Otra técnica consiste en proponer tareas de comparación, en las que los encuestados comparan las marcas con personas, países, animales, actividades, ocupaciones, automóviles, nacionalidades o incluso con otras marcas.
3. **Visualización.** La visualización requiere que las personas realicen un *collage* de fotos de revistas o dibujos para representar sus percepciones.
4. **Personificación de la marca.** Pregunte a los encuestados en qué tipo de persona piensan cuando se menciona la marca: “Si la marca fuera una persona, ¿cómo sería?, ¿qué haría?, ¿dónde viviría?, ¿qué usaría?, ¿con quién hablaría

Perspectiva de marketing

Cómo entrar en la mente de los consumidores

En colaboración con algunos de sus colegas de investigación, Gerald Zaltman, profesor de marketing de Harvard Business School, ha desarrollado una profunda metodología para descubrir lo que los consumidores realmente piensan y sienten acerca de productos, servicios, marcas y otras cosas. El supuesto básico detrás de la *técnica de obtención de metáforas Zaltman* (ZMET, por sus siglas en inglés) es que casi todos los pensamientos y sentimientos son inconscientes y están moldeados por un conjunto de metáforas profundas. Las **metáforas profundas** son marcos u orientaciones básicas que los consumidores tienen respecto al mundo que los rodea. Siendo en gran medida inconscientes y universales, redefinen todo lo que alguien piensa, escucha, dice o hace. De acuerdo con Zaltman, existen siete metáforas profundas:

1. *Equilibrio*: el equilibrio justo y la interacción de los elementos.
2. *Transformación*: cambios en la sustancia y las circunstancias.
3. *Viaje*: el encuentro del pasado, el presente y el futuro.
4. *Contenedores*: la inclusión, la exclusión y otros límites.
5. *Conexión*: la necesidad de relacionarse con uno mismo y con los demás.
6. *Recursos*: las adquisiciones y sus consecuencias.
7. *Control*: la sensación de dominio, vulnerabilidad y bienestar.

La técnica ZMET consiste en pedir a los participantes que de antemano seleccionen al menos 12 imágenes de sus propias fuentes (revistas, catálogos, álbumes de fotografías familiares), que representen sus pensamientos y sentimientos sobre el tema de investigación. En una entrevista individual, el responsable del estudio utiliza técnicas avanzadas de entrevista para explorar las imágenes con el participante y revelar sus significados ocultos. Finalmente, los participantes utilizan un programa de cómputo para crear un collage con las

imágenes que comuniquen sus pensamientos y sentimientos subconscientes sobre el tema. A menudo los resultados de esta técnica influyen profundamente en las acciones de marketing, como ilustran los dos ejemplos siguientes:

- En un estudio ZMET sobre medias realizado para los especialistas en marketing de DuPont, algunas imágenes propuestas por los encuestados mostraron postes encerrados en una envoltura de plástico o bandas de acero estrangulando los árboles, lo que sugiere que las medias son apretadas e incómodas. Sin embargo, otra imagen mostraba flores altas en un florero, lo que sugiere que el producto provoca que la mujer se sienta delgada, alta y sensual. La relación “amor-odio” implícita en éstas y otras imágenes revela una relación más complicada con el producto de la que los especialistas en marketing de DuPont habían asumido.
- Aunque muchos consumidores mayores le dijeron a la empresa danesa de auxiliares auditivos Oticon que posponían la compra debido al costo, un análisis de ZMET reveló que el principal problema era el temor de ser considerado viejo o discapacitado. Oticon respondió con la creación de Delta, una nueva línea de elegantes auxiliares auditivos en colores brillantes, como anaranjado atardecer, verde competencia o rojo cabernet.

También se aplicó ZMET para ayudar a diseñar un nuevo hospital infantil en Pittsburgh, Filadelfia, para rediseñar las etiquetas clásicas de sopa Campbell y mejorar las cartas para los aspirantes a estudiar una licenciatura en la University of North Carolina en Chapel Hill.

Fuentes: Gerald Zaltman y Lindsay Zaltman, *Marketing Metaphoria: What Deep Metaphors Reveal about the Minds of Consumers* (Boston: Harvard Business School Press, 2008); Glen L. Christensen y Jerry C. Olson, “Mapping Consumers’ Mental Models with ZMET”, *Psychology & Marketing* 19 (junio de 2002), pp. 477-502; Emily Eakin, “Penetrating the Mind by Metaphor”, *New York Times*, 23 de febrero de 2002; Anne Eisenberg, “The Hearing Aid as Fashion Statement”, *New York Times*, 24 de septiembre de 2006; Mackenzie Carpenter, “The New Children’s Hospital: Design Elements Combine to Put Patients, Parents at Ease”, *Pittsburgh Post-Gazette*, 26 de abril de 2009; Jennifer Williams, “Campbell’s Soup Neuromarketing Redux: There’s Chunks of Real Science in That Recipe”, *Fast Company*, 22 de febrero de 2010; Jay Matthews, “Admissions Office Probes Applicants’ Scary Depths”, *Washington Post*, 22 de julio de 2010.

si fuera a una fiesta (y de qué hablaría)?”. Por ejemplo, la marca John Deere podría provocar imágenes de un rudo trabajador agrícola confiable y afanoso. La personificación de la marca permite obtener una imagen de sus cualidades más humanas.

5. *Escalamiento medios-fines*. Una serie de preguntas cada vez más específicas sobre “por qué” puede revelar las motivaciones y metas más profundas de los consumidores. Pregunte por qué alguien querría comprar un teléfono móvil Nokia. “Parecen estar bien hechos” (atributo). “¿Por qué es importante que el teléfono esté bien hecho?”: “Porque sugiere que Nokia es confiable” (beneficio funcional). “¿Por qué es importante la confiabilidad?”: “Porque les daría seguridad a mis colegas o familiares de que podrán localizarme en todo momento” (beneficio emocional). “¿Por qué tendrían que poder localizarle en todo momento?”: “Porque así puedo ayudarles si están en problemas” (esencia de la marca). La marca hace que el encuestado se sienta como un buen samaritano, dispuesto a ayudar a los demás en todo momento.

Sin embargo, los especialistas en marketing no tienen por qué elegir forzosamente entre las medidas cualitativas y las cuantitativas. Muchos utilizan ambos enfoques, reconociendo que sus ventajas y desventajas pueden compensarse entre sí. Por ejemplo, las empresas podrían contratar a uno de los participantes de un panel



Una investigación cualitativa ZMET ayudó a la University of North Carolina en Chapel Hill a mejorar sus actividades para la admisión de aspirantes a licenciatura.

en línea para que realice una prueba casera de uso del producto registrando sus reacciones e intenciones al grabar un diario en video y responder una encuesta en línea.²⁹

Dispositivos tecnológicos Los galvanómetros pueden medir el interés o las emociones que despierta la exposición a un anuncio concreto o a una imagen. El taquistocopio proyecta un anuncio a un sujeto con un intervalo de exposición que puede oscilar entre menos de una centésima de segundo y varios segundos. Después de cada exposición, el sujeto describe todo lo que recuerda. Los investigadores de mercados y los gerentes de marketing se han beneficiado de muchos avances en tecnología visual que estudian los ojos y el rostro.³⁰

ESTUDIO DE LOS OJOS Y EL ROSTRO En años recientes, se han desarrollado varios métodos cada vez más redituables para el estudio de los ojos y el rostro de los consumidores con diversas aplicaciones. Empresas de productos empacados, como P&G, Unilever y Kimberly-Clark, combinan simulaciones tridimensionales por computadora de diseño de productos y empaques con exhibiciones en tiendas y utilizan tecnología del movimiento de los ojos para ver dónde posa primero sus ojos el consumidor, durante cuánto tiempo observa un objeto determinado, etc. Después de hacer este tipo de pruebas, Unilever cambió la forma de su envase del jabón para el cuerpo Axe, la imagen del logotipo y su exhibición en las tiendas. En el centro comercial International Finance Center de Seúl, Corea, existen dos cámaras y un detector de movimiento colocados encima de pantallas LCD táctiles en cada uno de los 26 kioscos de información. El software de reconocimiento facial estima la edad y el género de los usuarios y luego aparecen anuncios interactivos dirigidos a las características demográficas adecuadas. Se están desarrollando aplicaciones similares para las vallas publicitarias digitales colocadas en las aceras de Nueva York, Los Ángeles y San Francisco. En la actualidad, se están probando cámaras y software de reconocimiento facial para identificar y recompensar a los clientes estadounidenses leales de restaurantes y tiendas minoristas por medio de actualizaciones opcionales en los teléfonos celulares. En una aplicación comercial, SceneTap utiliza cámaras con software para detección facial con el fin de publicar información sobre qué tan lleno está un bar, así como el promedio de edad y el perfil de género de la multitud, para que quienes gustan de los bares elijan su siguiente destino.

En la actualidad, la tecnología permite a los especialistas en marketing utilizar sensores de piel, máquinas de escáner para registrar ondas cerebrales o la respuesta del cuerpo entero para medir las reacciones de los consumidores.³¹ Por ejemplo, sensores de seguimiento biométrico, colocados en las muñecas, pueden medir la actividad electrodérmica, o conductancia de la piel, para registrar los cambios en los niveles de sudor, temperatura y movimientos corporales, etc.³² La sección “Perspectiva de marketing: Comprensión de las neurociencias” ofrece un vistazo a algunas de las nuevas fronteras de la investigación de mercados en cuanto al estudio del cerebro.³³

La tecnología ha reemplazado a los diarios que los participantes solían utilizar en las encuestas de medios masivos. En la actualidad, los medidores de audiencia instalados en los televisores de los hogares participantes registran cuándo está encendido el televisor y cuáles canales se sintonizan. De igual manera, diferentes dispositivos electrónicos pueden registrar el número de programas de radio que una persona escucha durante el día y la tecnología GPS (sistema de posicionamiento global) permite calcular a cuántas vallas publicitarias está expuesto un individuo al caminar o conducir un automóvil a lo largo de un día.

PLAN DE MUESTREO Tras decidir los métodos e instrumentos de investigación, el investigador de marketing deberá diseñar un plan de muestreo, para lo cual necesita tomar tres decisiones:

1. **Unidad de la muestra. ¿A quién debemos encuestar?** Siguiendo con el ejemplo de la encuesta de American Airlines, ¿la muestra debiera limitarse a los pasajeros de primera clase que viajan por negocios, a los que viajan por placer o considerar ambos grupos? ¿Valdría la pena entrevistar a menores de edad? ¿Tendría sentido encuestar al pasajero y a su cónyuge? Una vez definida la unidad de la muestra, los especialistas en marketing deben desarrollar un esquema de muestreo de modo que todos los integrantes de la población objetivo tengan las mismas posibilidades de ser elegidas.
2. **Tamaño de la muestra. ¿A cuántas personas debemos encuestar?** Las muestras de gran tamaño ofrecen resultados más confiables, pero no es necesario entrevistar a toda la población objetivo para obtener resultados confiables. Las muestras inferiores al uno por ciento de la población pueden ofrecer un buen nivel de confiabilidad, siempre que se utilice un procedimiento de muestreo adecuado.
3. **Procedimiento de muestreo. ¿Cómo debemos elegir a los participantes?** El muestreo probabilístico permite calcular los límites de confianza del error de la muestra, con lo cual se obtiene una muestra más representativa. Así, después de seleccionar la muestra, los especialistas en marketing podrían concluir que “hay 95 por ciento de posibilidades de que el número real de viajes que realizan los pasajeros de primera clase entre Chicago y Tokio esté en el intervalo de cinco a siete viajes por año”.

Fuente: ERICH SCHLEGEL/The New York Times



Con el uso de equipo y métodos sofisticados, los investigadores de las neurociencias estudian la manera en que la actividad cerebral se ve afectada por las actividades de marketing dirigidas a los consumidores.

Perspectiva de marketing

Comprensión de las neurociencias

Como una alternativa a la investigación tradicional sobre los consumidores, algunos investigadores han comenzado a desarrollar sofisticadas técnicas neurocientíficas que analizan la actividad cerebral para poder medir mejor las respuestas de los consumidores al marketing. El término **neuromarketing** describe la investigación cerebral llevada a cabo sobre el efecto de los estímulos del marketing. Las empresas están utilizando tecnología de EEG (electroencefalografía) para correlacionar la actividad de la marca con señales fisiológicas, como la temperatura de la piel o el movimiento de los ojos, con el fin de conocer cómo reacciona la gente a los anuncios.

Los investigadores que estudian el cerebro han encontrado resultados diferentes a los de los métodos convencionales de investigación. Un grupo de investigadores de la UCLA utilizó imágenes de resonancia magnética funcional (fMRI, por sus siglas en inglés) y encontró que los anuncios del Super Bowl ante los que los sujetos mostraron mayor actividad cerebral no eran los mismos que los individuos habían declarado como sus preferidos. Otra investigación encontró poco impacto en la colocación de productos en series o películas, a menos que los productos en cuestión desempeñaran un papel fundamental en el argumento.

Varios estudios han encontrado correlaciones más altas con la investigación de ondas cerebrales y la conducta que con las encuestas. Un estudio reveló que las ondas cerebrales predecían mejor las compras de música que las experiencias expresadas por los individuos. Un descubrimiento importante aportado por la investigación neurológica de los consumidores es que muchas decisiones de compra parecen caracterizarse "por ser un proceso habitual principalmente inconsciente, distinto del modelo de procesamiento racional y consciente planteado por los economistas y los libros de texto tradicionales sobre marketing". Incluso decisiones básicas, como la compra de gasolina, parecen estar influenciadas por la actividad del cerebro a nivel subconsciente.

En Inglaterra, un grupo de investigadores utilizó EEG para registrar las funciones cognitivas relacionadas con el recuerdo y la atención en 12 regiones diferentes del cerebro cuando se exponía a los individuos a

publicidad. La actividad de las ondas cerebrales en diferentes regiones indicó distintas respuestas emocionales. Por ejemplo, mayor actividad en la corteza prefrontal izquierda es característica de una respuesta "de acercamiento" ante un anuncio, lo que indica una atracción hacia el estímulo. En contraste, un potencial de acción (spike) de la actividad cerebral en la corteza prefrontal derecha indica un fuerte rechazo al estímulo. Incluso en otra parte del cerebro, la actividad del grado de formación de recuerdos se correlaciona con los intentos de compra. Otros estudios han demostrado que las personas activan diferentes regiones del cerebro al evaluar los rasgos de personalidad de otros individuos que al evaluar las marcas.

Aunque la investigación neurológica podría ofrecer puntos de vista diferentes de los que resultan de la aplicación de técnicas convencionales, aún puede ser demasiado costosa y no ha sido aceptada universalmente. Dada la complejidad del cerebro humano, muchos investigadores advierten que la investigación neurológica no debe constituir la única base para evaluar las decisiones de marketing. Además, los aparatos para captar la actividad cerebral (como los gorros llenos de electrodos o la creación de condiciones artificiales) pueden ser muy molestos.

También hay quienes se preguntan si estas técnicas ofrecen implicaciones claras para la estrategia de marketing. Brian Knutson, profesor de neurociencias y psicología de Stanford University, compara el uso de EEG con "estar de pie frente a un estadio de béisbol y escuchar a la multitud para averiguar lo que sucede". A otros críticos les preocupa que, si estos métodos tienen éxito, sólo conducirán a mayor manipulación de marketing por parte de las empresas. A pesar de toda esta controversia, la interminable búsqueda de los especialistas de marketing por un conocimiento más profundo de las respuestas de los consumidores al marketing prácticamente garantiza un continuo interés por el neuromarketing.

Fuentes: Carolyn Yoon, Angela H. Gutchess, Fred Feinberg y Thad A. Polk, "A Functional Magnetic Resonance Imaging Study of Neural Dissociations between Brand and Person Judgments", *Journal of Consumer Research* 33 (junio de 2006), pp. 31-40; Martin Lindstrom, *Buyology: Truth and Lies About Why We Buy* (Nueva York: Doubleday, 2008); Brian Sternberg, "How Couch Potatoes Watch TV Could Hold Clues for Advertisers", *Boston Globe*, 6 de septiembre de 2009, pp. G1, G3; Kevin Randall, "Neuromarketing Hope and Hype: 5 Brands Conducting Brain Research", *Fast Company*, 15 de septiembre de 2009; Todd Essig, "The Future of Focus Groups: My Brain Knows What You Like", *Forbes*, 28 de abril de 2012; Carmen Nobel, "Neuromarketing: Tapping into the 'Pleasure Center' of Consumers", *Forbes*, 1 de febrero de 2013.

MÉTODOS DE CONTACTO El siguiente paso es que el investigador de mercados decida cómo ponerse en contacto con todos los participantes: por correo, por teléfono, en persona o en línea.

Contacto por correo. El cuestionario por correo constituye la mejor forma de llegar hasta quienes no conceden entrevistas personales, o cuyas respuestas podrían verse influidas o distorsionadas por los entrevistadores. Los cuestionarios por correo requieren que las preguntas se formulen de manera sencilla y clara. Por desgracia, la tasa de respuesta suele ser baja o lenta.

Contacto telefónico. La entrevista telefónica es un buen método para recabar información rápidamente, además ofrece la ventaja de que el entrevistador puede aclarar el sentido de las preguntas si el sujeto encuestado no las comprende. Las entrevistas deben ser cortas y no demasiado personales. Aunque la tasa de respuesta suele ser más elevada que la de los cuestionarios enviados por correo, en Estados Unidos las entrevistas telefónicas son cada vez más difíciles de realizar en muchos lugares debido a la creciente antipatía que sienten los consumidores hacia el telemarketing.

A finales de 2003, el Congreso estadounidense aprobó una ley mediante la cual permitía a la Comisión Federal de Comercio restringir las llamadas de telemarketing a través de su registro nacional "No llame". Hacia mediados de 2010, los consumidores habían registrado más de 200 millones de números telefónicos. Las empresas de investigación de mercados no están sujetas a esta normativa, pero la creciente y cada vez más generalizada resistencia al telemarketing sin duda reduce la eficacia de las encuestas telefónicas en Estados Unidos.

En otras partes del mundo no existen este tipo de leyes restrictivas. Debido a que la penetración de teléfonos móviles en África ha pasado de tan sólo uno por cada 50 personas en 2000 a casi el 80 por ciento de la población en 2014, los especialistas en marketing utilizan estos dispositivos para convocar a los integrantes de focus groups en las zonas rurales y para interactuar a través de mensajes de texto.³⁴

Contacto personal. El método de la *entrevista personal* es el más versátil puesto que el entrevistador puede hacer más preguntas y anotar observaciones adicionales sobre el entrevistado, como su lenguaje corporal y su atuendo. Sin embargo, la entrevista personal también es el método más costoso, está sujeto al sesgo del entrevistador y requiere mayor planeación y supervisión. En el caso de *entrevistas concertadas*, el entrevistador hace una cita con el sujeto y le ofrece un pequeño incentivo. En las *entrevistas sorpresivas*, el entrevistador aborda a las personas en un centro comercial o en una calle transitada y les pide permiso para hacerles unas preguntas. Estas entrevistas deben ser breves, y corren el riesgo de incluir muestras no probabilísticas.

Contacto en línea. Internet ofrece muchas maneras de hacer investigación. Por ejemplo, una empresa podría integrar un cuestionario en su sitio web y ofrecer un incentivo para responderlo; asimismo, podría colocar un *banner* en un sitio muy visitado, como Yahoo!, invitando a la gente a responder algunas preguntas y posiblemente ganar un premio. Las pruebas de productos en línea pueden brindar información de manera mucho más rápida que las técnicas tradicionales de investigación de mercados de nuevos productos.

Los especialistas en marketing también pueden organizar paneles de consumidores en tiempo real, implementar focus groups virtuales o patrocinar salas de chat, tableros de anuncios o blogs y formular ahí preguntas de vez en cuando. Asimismo, pueden solicitar a los clientes una lluvia de ideas o hacer que los seguidores del Twitter de la empresa califiquen una idea. Por ejemplo, las sugerencias de las comunidades en línea, patrocinadas por Kraft, ayudaron a la empresa a desarrollar su popular línea de bocadillos de 100 calorías.³⁵

Del Monte aprovechó a su selecta comunidad en línea de 400 miembros, llamada “I Love My Dog”, cuando estaba considerando el desarrollo de un nuevo desayuno para mascotas. El resultado del consenso fue un alimento con sabor a huevos con tocino y una dosis adicional de vitaminas y minerales. Gracias al trabajo continuo con la comunidad en línea mediante el desarrollo de productos, la empresa logró introducir su “Snausages Breakfast Bites” en la mitad del tiempo requerido habitualmente para lanzar un nuevo producto.³⁶

En 2011, la investigación por internet representó un negocio de \$2400 millones. Hay una enorme cantidad de nuevos proveedores de encuestas en línea en el mercado, como SurveyMonkey, Survey-Gizmo, Qualtrics y Google Consumer Surveys. SurveyMonkey, fundada en 1999, cuenta con más de 15 millones de usuarios registrados. Los miembros pueden crear encuestas para publicarlas rápidamente en blogs, sitios web, Facebook o Twitter.³⁷ Sin embargo, como cualquier encuesta, las encuestas en línea deben dirigir las preguntas correctas, sobre el tema adecuado, a las personas correctas.

Otras formas en las que se puede utilizar internet como herramienta de investigación incluyen el seguimiento del *clickstream*, o la manera en que los consumidores navegan en el sitio web de una empresa y se desplazan hacia otros sitios. Los especialistas en marketing pueden publicar distintos precios, encabezados y características de productos en sitios web separados o en diferentes momentos para comparar su eficacia relativa. Investigadores como Bluefin Labs vigilan todos los *tuits*, las publicaciones en Facebook e historias relevantes transmitidas por televisión para brindar a las compañías análisis de tendencias en tiempo real.³⁸

Empresas como SurveyMonkey facilitan la realización de encuestas en línea a los consumidores.



Fuente: SurveyMonkey

Sin embargo, a pesar de lo populares que son los métodos de investigación por internet, las empresas inteligentes están optando por usarlos para enriquecer —en lugar de sustituir— los métodos más tradicionales. Como cualquier método, la investigación por internet tiene ventajas y desventajas. He aquí algunas de sus ventajas:

- *La investigación en línea es de bajo costo.* Una encuesta típica por correo electrónico puede costar entre 20 y 50 por ciento menos del costo de una encuesta convencional, y las tasas de respuesta pueden ser de hasta el 50 por ciento.
- *La investigación en línea es muy amplia.* Básicamente no existen fronteras geográficas, lo que permite a los especialistas en marketing considerar un amplio rango de posibles participantes.
- *La investigación en línea es rápida.* Es posible dirigir de manera automática a los participantes hacia preguntas adecuadas para luego almacenar los datos y transmitir los resultados en forma inmediata.
- *La gente tiende a ser honesta y considerada.* Las personas pueden sentirse más relajadas y ser más honestas cuando tienen la oportunidad de responder en privado y no a alguien que pudiera estarles juzgando, especialmente cuando se trata de temas sensibles (por ejemplo: “¿Con qué frecuencia se baña usted?”).³⁹
- *La investigación en línea es muy versátil.* El software de realidad virtual permite que los visitantes inspeccionen modelos tridimensionales de productos como cámaras, automóviles y equipo médico y que manipulen sus características. Los blogs de comunidades en línea permiten que los participantes interactúen entre sí.

Algunas desventajas de la investigación por internet son:

- *Es posible que las muestras sean pequeñas y sesgadas.* En 2014, alrededor del 28 por ciento de los hogares estadounidenses aún carecían de acceso a internet de banda ancha; el porcentaje es todavía mayor entre los grupos de bajos ingresos, en áreas rurales y en la mayor parte de Asia, América Latina y Europa central y oriental, donde los niveles socioeconómicos y educativos también difieren.⁴⁰ Si bien el acceso a internet aumentará, los investigadores de mercados en línea deben encontrar formas creativas de llegar a los segmentos de la población que están en el otro lado de la “brecha digital”. Una opción es combinar las fuentes fuera de línea con los hallazgos en línea y proporcionar acceso temporal a internet en lugares como centros comerciales y recreativos. Algunas empresas de investigación utilizan modelos estadísticos para llenar las brechas en la investigación que dejan los segmentos de consumidores que no navegan por internet.
- *Paneles y comunidades en línea pueden sufrir de una rotación excesiva.* Podría darse el caso de que los miembros de una comunidad en línea se aburran de las demandas de una empresa y terminen por desertar; o lo que es peor aún, tal vez se queden y participen a medias. Los organizadores de paneles y comunidades están tomando medidas para manejar la calidad de tales iniciativas y mejorar los datos que obtienen utilizándolas, esto lo hacen elevando los estándares de reclutamiento de los miembros, reduciendo los incentivos y supervisando cuidadosamente los niveles de participación y compromiso. Un flujo constante de nuevas características, eventos y otras actividades puede mantener a los miembros interesados y comprometidos.
- *La investigación de mercados en línea podría verse afectada por problemas tecnológicos e inconsistencias.* Debido a que el software de los navegadores varía, el producto final del diseñador podría verse muy diferente en la pantalla del individuo encuestado.

Los investigadores en línea también han comenzado a usar mensajes de texto de varias maneras: para sostener una conversación en tiempo real con el encuestado, para sondear con detalle la opinión expresada por un miembro de un focus group en línea o para dirigir a los encuestados a un sitio web. Los mensajes de texto también constituyen un buen mecanismo para lograr que los adolescentes hablen sobre ciertos temas.

PASO 3: RECOPIRAR LA INFORMACIÓN

Por lo general, la fase de recopilación de información es la más cara y la más susceptible a errores. Algunos participantes no estarán en casa ni en línea o serán inaccesibles, por lo que será necesario volver a contactarlos o reemplazarlos. Otros se rehusarán a cooperar o proporcionarán respuestas sesgadas o deshonestas.

A nivel internacional, uno de los mayores obstáculos para la recopilación de información es la necesidad de lograr coherencia.⁴¹ Los encuestados de Latinoamérica podrían sentirse incómodos con la naturaleza impersonal de internet y necesitar elementos interactivos en una encuesta para sentir que están hablando con una persona real. Por otro lado, en Asia los encuestados podrían sentir más presión para manifestar conformidad y, por lo tanto, no ser tan comunicativos al participar en focus groups como lo son en internet. A veces la solución puede ser tan simple como asegurarse de que se está utilizando el idioma correcto.

PASO 4: ANALIZAR LA INFORMACIÓN

El siguiente paso del proceso consiste en obtener resultados al tabular los datos y formular conclusiones. Aquí los investigadores calculan promedios y medidas de dispersión para las principales variables y aplican algunas técnicas estadísticas avanzadas y modelos de decisión con la esperanza de obtener hallazgos adicionales. Asimismo, podrían poner a prueba distintas hipótesis y teorías y aplicar análisis de sensibilidad para probar las hipótesis y la fuerza de las conclusiones.

Perspectiva de marketing

Dar vida a la investigación de mercados con el uso de personajes

Para dar vida a toda la información y los conocimientos que han adquirido, algunos investigadores están empleando personajes. Los *personajes* son perfiles detallados de uno o varios consumidores hipotéticos del mercado meta, imaginados en términos de factores demográficos, psicográficos, geográficos u otro tipo de información actitudinal descriptiva o conductual. Los investigadores podrían utilizar fotografías, imágenes, nombres o biografías breves para describir la apariencia del consumidor meta, la forma en que actúa y sus sentimientos de modo que los especialistas en marketing puedan incorporar un punto de vista bien definido del cliente meta en la toma de todas sus decisiones de marketing. Muchas compañías de software, Microsoft en particular, han utilizado personajes para mejorar las experiencias e interfaces del usuario y los especialistas en marketing han ampliado la aplicación. Por ejemplo:

- El lanzamiento más grande y de mayor éxito de un producto realizado por Unilever para el cuidado del cabello, Sunsilk, estuvo inspirado en las necesidades de una consumidora objetivo de la empresa, llamada "Katie". Este personaje no sólo describía los requerimientos de cuidado capilar de las mujeres de veintitantos años, sino también sus percepciones, actitudes y la forma en que afrontan los "acontecimientos" de la vida cotidiana.
- Campbell Hausfeld, fabricante de herramientas y equipos especializados, confiaba en los numerosos detallistas a los que suministra, incluyendo Home Depot y Lowe's, para que le ayudaran a mantenerse en contacto con los consumidores. Después de desarrollar ocho perfiles de los consumidores, incluyendo el de una mujer que hacía todo por sí misma y el de un consumidor de edad avanzada, la empresa

fue capaz de lanzar con éxito nuevos productos, como taladros más ligeros o que incluían una niveladora para colgar cuadros.

Aunque los personajes proporcionan información gráfica que contribuye a tomar decisiones de marketing, es importante cuidarse de no generalizar en exceso. Cualquier mercado meta está compuesto por una amplia gama de consumidores que muestran variaciones a lo largo de una serie de dimensiones clave, por lo que los investigadores ocasionalmente recurren a la creación de dos y hasta seis personajes. Con el uso de investigación cuantitativa, cualitativa y observacional, Best Buy creó cinco personajes para rediseñar y relanzar GeekSquad.com, su servicio de soporte informático al cliente nacional:

- "Jill", una madre suburbana que utiliza la tecnología y su computadora todos los días y depende del servicio de Geek Squad al igual que del jardinero o del fontanero.
- "Charlie", un hombre de cincuenta y tantos años que tiene curiosidad e interés por la tecnología, pero que necesita un guía paciente.
- "Daryl", un conocedor de la tecnología al que le gusta experimentar y ocasionalmente necesita ayuda.
- "Luis", el ocupado dueño de una pequeña empresa, cuyo principal objetivo es realizar las tareas tan rápidamente como sea posible.
- "Nick", un potencial agente del Geek Squad que ve el sitio de manera crítica y necesita enfrentar desafíos.

Para satisfacer a Charlie se añadió un llamativo botón de "emergencia" en la parte superior derecha de la página, de manera que el usuario pudiera oprimirlo si se le presentaba una crisis; pero para satisfacer a Nick, Best Buy creó todo un canal dedicado a los obsesivos de la informática.

Fuentes: Dale Buss, "Reflections of Reality", *Point*, junio de 2006, pp. 10-11; Todd Wasserman, "Unilever, Whirlpool Get Personal with Personas", *Brandweek*, 18 de septiembre de 2006, p. 13; Daniel B. Honigman, "Persona-fication", *Marketing News*, 1 de abril de 2008, p. 8; Lisa Sanders, "Major Marketers Get Wise to the Power of Assigning Personas", *Advertising Age*, 9 de abril de 2007, p. 36; Paul Murray, "Who Are They?", www.chiefmarketer.com, junio-julio de 2010, pp. 53-54; Lauren Sorenson, "6 Core Benefits of Well-Defined Marketing Personas", www.blog.hotspot.com, 13 de diciembre de 2011.

PASO 5: PRESENTAR LOS HALLAZGOS

Como penúltimo paso, el investigador presenta los hallazgos. A los investigadores se les pide cada vez con más frecuencia que desempeñen un papel proactivo y de asesoramiento durante el proceso de traducción de los datos y la información en conocimientos y recomendaciones para la gerencia. En la sección "Perspectiva de marketing: Dar vida a la investigación de mercados con el uso de personajes" se describe un enfoque que algunos investigadores están utilizando para maximizar el impacto de sus resultados de investigación sobre el consumidor.

Los principales resultados de la encuesta para el caso de American Airlines podrían indicar que:

1. Los pasajeros utilizarían el servicio Wi-Fi de velocidad ultrarrápida principalmente para permanecer conectados y recibir y enviar grandes documentos y correos electrónicos. Algunos también navegarían en internet para descargar videos y canciones. Además, podrían cobrar el costo a sus empleadores.
2. Cerca de cinco de cada 10 pasajeros de primera clase utilizarían el servicio Wi-Fi de velocidad ultrarrápida durante el vuelo por \$25, mientras que seis lo utilizarían por \$15. De esta manera, una tarifa de \$15 generaría menos ingresos ($\$90 = 6 \times \15) que una de \$25 ($\$125 = 5 \times \25). Suponiendo que el vuelo en cuestión se realizara los 365 días del año, este servicio le produciría a American ingresos anuales por \$45 625 ($= \125×365). Dada una inversión de \$90 000 por avión, la empresa tardaría dos años en recuperarla.
3. Ofrecer un servicio Wi-Fi de velocidad ultrarrápida reforzaría la imagen pública de American Airlines como aerolínea innovadora y progresista, además de que conseguiría nuevos pasajeros y la buena disposición de los actuales.

PASO 6: TOMAR DECISIONES

Los gerentes de American Airlines que encargaron la investigación necesitan ponderar las evidencias. Si no confían demasiado en ellas, podrían decidir no lanzar el servicio de Wi-Fi de velocidad ultrarrápida. Si están predisuestos a lanzar el servicio, las conclusiones reafirmarán su propósito. Incluso podrían decidir estudiar el tema con mayor

detalle y ampliar la investigación. La decisión es suya, pero una investigación realizada con rigor les proporciona información sobre el problema (vea la tabla 4.2).⁴²

| TABLA 4.2 Las siete características de una buena investigación de mercados | |
|--|--|
| 1. Método científico | Una investigación de mercados efectiva utiliza los principios del método científico: observación cuidadosa, formulación de hipótesis, predicción y comprobación. |
| 2. Creatividad en la investigación | En un galardonado estudio de investigación realizado para reposicionar los <i>snacks</i> Cheetos, los investigadores se vistieron con un traje de la mascota de la marca, Chester Cheetos, y caminaron por las calles de San Francisco. La respuesta que el personaje encontró llevó a la conclusión de que incluso los adultos adoraban lo divertidos y juguetones que eran los Cheetos. El reposicionamiento resultante produjo un aumento de dos dígitos en las ventas a pesar del difícil entorno empresarial. ⁴³ |
| 3. Múltiples métodos | Los investigadores de mercados se resisten a confiar en un método exclusivo. Por el contrario, reconocen la conveniencia de utilizar dos o tres métodos para poder tener un mayor grado de confianza en los resultados. |
| 4. Interdependencia de datos y modelos | Los investigadores de mercados reconocen que la información se interpreta a partir de modelos subyacentes que sirven de guía para encontrar el tipo de información buscada. |
| 5. Valor y costo de la información | Los investigadores de mercados tienen interés en comparar el valor de la información con su costo. Los costos de la investigación son fáciles de cuantificar, pero su valor es más difícil de determinar ya que depende de la validez y confiabilidad de los datos y de la disposición de la dirección para aceptarlos y actuar en consecuencia. |
| 6. Escepticismo sano | Los investigadores de mercados deben mostrar un escepticismo sano ante las suposiciones planteadas por los ejecutivos sobre el funcionamiento del mercado y estar alertas para detectar los problemas causados por los “mitos del marketing”. |
| 7. Marketing ético | La investigación de mercados beneficia tanto a la empresa que la contrata como a sus clientes. Sin embargo, su uso inadecuado podría dañar o molestar a los consumidores llevándolos a pensar que se está invadiendo su privacidad o utilizando una artimaña para venderles. |

Algunas organizaciones utilizan sistemas de apoyo para que sus ejecutivos puedan tomar decisiones más inteligentes en materia de marketing. John Little, del MIT, define un **sistema de apoyo para la toma de decisiones de marketing (MDSS)** como una colección coordinada de información, sistemas, herramientas y técnicas que, junto con el apoyo de software y hardware, contribuyen a que una empresa recopile e interprete la información relevante sobre el negocio y el entorno y la convierta en un fundamento útil para tomar las decisiones de marketing.⁴⁴ Una vez al año, *Marketing News* lista los cientos de programas de marketing y ventas que hay en el mercado y cuyo propósito es facilitar el diseño de estudios de investigación, la segmentación de mercados, la fijación de precios, la determinación de presupuestos de publicidad, el análisis de medios y la planeación de la actividad de la fuerza de ventas.⁴⁵

Cálculo de la productividad del marketing

Aunque es fácil cuantificar los gastos de marketing y las inversiones como insumos en el corto plazo, es posible que sus resultados —como una mayor notoriedad o una mejor imagen de la marca, mayor lealtad de los clientes y mejores perspectivas para los nuevos productos— tarden meses o incluso años en manifestarse. Mientras tanto, toda una serie de cambios internos y externos en el entorno de marketing de la organización podría coincidir con los gastos de marketing, lo que dificultaría la tarea de aislar sus efectos.⁴⁶

Sin embargo, la investigación de mercados debe evaluar la eficiencia y eficacia de las actividades de marketing. Existen dos enfoques complementarios para medir la productividad del marketing: 1) *métricas de marketing* para evaluar sus efectos y 2) *modelación de la mezcla de marketing* para identificar relaciones causales y estudiar cómo influyen las actividades de marketing en los resultados finales. Los *cuadros de mando de marketing* son una forma estructurada de difundir los conocimientos obtenidos a partir de estos dos enfoques.

MÉTRICAS DE MARKETING

Los especialistas en marketing emplean diversas medidas para evaluar los efectos del marketing.⁴⁷ Las **métricas de marketing** es el conjunto de medidas que utilizan las empresas para cuantificar, comparar e interpretar su desempeño.⁴⁸

- La directora de marketing de los cosméticos Mary Kay se concentraría en cuatro indicadores de la fortaleza de la marca a largo plazo: conciencia de marca, consideración, prueba y productividad de sus consultores de belleza en un periodo de 12 meses, así como también en una serie de métricas específicas de programas de corto plazo, como el número de impactos publicitarios, el tráfico del sitio web y la conversión de compra.
- La vicepresidenta de marketing de Virgin America consideraría un amplio conjunto de indicadores en línea: costo por adquisición, costo por clic y costo por cada mil visualizaciones (CPMV). También tomaría en cuenta el costo total impulsado por la búsqueda natural y la pagada y la publicidad en línea, así como el seguimiento de los resultados y otros indicadores del mercado fuera de línea.

Los especialistas en marketing eligen una o varias métricas basándose en el tema específico o en los problemas que enfrentan. Mindbody, un proveedor en línea de software para administración de negocios para las industrias de bienestar y belleza de todo el mundo, registra diversas variables en línea, incluyendo páginas de conversaciones, tasas de clics para anuncios en línea y clasificaciones de las búsquedas en Google. Asimismo, MINDBODY vigila las siguientes medidas en línea por semana: 1) *Análisis de sitios web*: detalles sobre la navegación en el sitio y la interacción en línea; 2) *Presencia en los social media*: diferentes respuestas demográficas y geográficas a los canales de social media entre los diferentes mercados; y 3) *Estadísticas del marketing de permiso*: medidas de interacciones y participación con los consumidores de correos electrónicos automáticos. En la sección “Apuntes de marketing: Medición del RSI en los social media” proporciona información sobre el difícil tema de la medición de los efectos de los social media.

Un defensor de las métricas simples y pertinentes, Paul Farris, de la University of Virginia, hace una analogía con la forma en que los pilotos del Boeing 747 eligen información a partir de la amplia gama de instrumentos instalados en la cabina de vuelo:⁴⁹

Los pilotos de avión tienen protocolos. Cuando están calentando motores a la espera del despegue se concentran en ciertos procedimientos; cuando están rodando sobre la pista se enfocan en otros, y cuando se hallan en el aire prestan atención a otros más. Existe una secuencia para saber cuándo deben prestar atención a determinados instrumentos, lo que les permite acceder a la información necesaria en los justos términos de simplicidad y complejidad.

Tim Ambler, de la London Business School, considera que las empresas podrían dividir la evaluación del desempeño de marketing en dos partes: 1) resultados a corto plazo y 2) cambios en el valor de la marca.⁵⁰ Los resultados a corto plazo suelen reflejar las pérdidas y las ganancias según el volumen de ventas, el valor para los accionistas o una combinación de ambos factores. Los cálculos del valor de la marca podrían incluir la apreciación por parte de los clientes, sus actitudes y comportamientos; la participación de mercado; el precio relativo; el número de quejas; la distribución y disponibilidad; el número total de clientes; la calidad percibida y la lealtad y retención de clientes.⁵¹

Las empresas también pueden revisar un amplio conjunto de métricas internas, como la innovación. Por ejemplo, 3M trata de determinar la proporción de las ventas como resultado de sus innovaciones recientes. Ambler también recomienda que se desarrollen métricas para evaluar a los empleados, y argumenta que “los usuarios finales son los últimos clientes, pero los primeros son los propios empleados, por lo que es necesario tomar el pulso al mercado interno en forma regular”. La tabla 4.3 lista un resumen de métricas de marketing de gran aceptación, tanto internas como externas, procedentes de un estudio realizado por Ambler en Reino Unido.⁵²

El distribuidor de software MINDBODY utiliza una gran variedad de estadísticas en línea para vigilar su marca y evaluar los efectos de marketing.

The screenshot shows the MINDBODY Software website. At the top, there's a navigation bar with links like 'HOME', 'FEATURES', 'PRICING', 'CONTACT', and 'ABOUT'. The main content area has the heading 'MINDBODY Software' and the tagline 'Do more than you thought possible.' Below this is a large image of a laptop displaying the software interface, which includes a 'Today's Schedule' section with a play button overlay. At the bottom of the page, there are three key performance indicators: '4,5 out of 5' stars, '100%' revenue growth, and '34,000' industry members.

Fuente: MINDBODY

Apuntes de marketing

Medición del RSI en los social media

Se espera que los gastos de la industria en campañas para los social media se dupliquen en los siguientes cuatro años, pero muchos especialistas en marketing no saben cuál es el rendimiento sobre su inversión (RSI) (del inglés ROI, return on investment). Cuando Audi transmitió el primer anuncio en el Super Bowl incluyendo un *hashtag* de Twitter en 2011, no tenía idea de en qué magnitud la alta participación de sus aficionados de Facebook se traduciría en la venta de más automóviles. Un informe mostró que el 50 por ciento de las compañías de Fortune 1000 no hacen comparaciones ni obtienen medidas de la rentabilidad de sus proyectos sociales de ARC.

En un inicio, la medición de los efectos en los social media se concentraba en cantidades fácilmente observables como el número de “me gusta” en Facebook y de tuits por semana, los cuales no siempre se correlacionaban con el éxito de marketing o en los negocios; entonces, los investigadores empezaron a investigar con mayor profundidad. La evaluación del valor que tienen los social media no es una tarea fácil. Algunos expertos en marketing los comparan con un teléfono: ¿cómo evaluaría usted el rendimiento sobre la inversión de las diferentes llamadas que hace? Josh Bernoff, el aclamado gurú del marketing digital de Forrester Research, agrupa en cuatro categorías los beneficios de corto y largo plazos de los social media:

1. *Beneficios financieros a corto plazo*, tales como el aumento de las ganancias o la disminución de los costos. En lo que respecta a las ganancias, cuando NetShops.com agregó reseñas a su sitio, las ventas aumentaron 26 por ciento en seis meses. En lo que respecta al costo, National Instruments (NI), fabricantes de sofisticados productos tecnológicos de ingeniería, descubrió que los miembros de su comunidad de usuarios respondieron el 46 por ciento de las preguntas planteadas por otros usuarios, ahorrándole a NI los \$10 del costo de cada llamada de servicio. De manera similar, la remodelación de la comunidad en línea de AT&T le ahorró a la empresa 16 por ciento de sus gastos mensuales en el servicio telefónico de asistencia al cliente.
2. *Beneficios digitales generales a corto plazo*. Cuando Swanson Health Products mejoró la visibilidad de las reseñas de sus productos, se volvieron más accesibles a los motores de búsqueda y el tránsito en sus páginas de productos aumentó 163 por ciento. Otros elementos que pueden mejorar las búsquedas de manera similar son los videos en línea, las comunidades, los blogs y Twitter.
3. *Levantamiento de la marca a largo plazo*. Los social media pueden mejorar las medidas de desempeño de la marca a largo plazo. Cuando P&G creó una página de Facebook para apoyar a la competidora de salto en esquí Lindsey Van, solicitó 40 mil firmas para apoyar la petición de que el salto en esquí se convirtiera en un deporte olímpico. Encuestas de los usuarios de Facebook participantes revelaron un incremento del 8 al 11 por ciento en la preferencia de la marca y la intención de compra.
4. *Anulación de riesgos a largo plazo*. El hecho de enfrentar una crisis puede costarle a una empresa millones con el paso del tiempo. Es mejor evitar o impedir una crisis antes de que provoque cualquier daño a la marca. Empresas como McDonald's y AT&T cuentan con equipos de servicio al cliente que vigilan los tuits sobre sus productos o servicios con la finalidad de cortar de raíz cualquier problema potencial.

Zach Hofer-Shall, analista de Forrester de social media, considera que para obtener información útil y retroalimentación medible de los social media se requiere: 1) a los individuos correctos para la interpretación de los datos, 2) un objetivo de negocios que dirija la estrategia, 3) la mejor plataforma de escucha social para lograr las metas y 4) un proceso formalizado para analizar los datos y actuar.

La manera más sencilla de crear y medir los beneficios de los social media es un concurso, una rifa o una promoción. La agencia publicitaria Wildfire, ubicada en Silicon Valley, creó una promoción para Jamba Juice en la que el valor de un “cupón de la suerte” sólo se revelaba en la tienda. Decenas de miles de clientes acudieron. La promoción fue exitosa, pero los resultados de los social media pueden ser impredecibles.

V. Kumar y sus colaboradores consideran que se requiere un proceso de siete pasos para lograr el éxito en los social media y que en cada paso pueden desarrollarse varios índices útiles:

1. Vigilar las conversaciones.
2. Identificar individuos influyentes.
3. Identificar qué factores comparten.
4. Localizar a individuos potencialmente influyentes que tengan intereses relevantes.
5. Reclutar a esos individuos.
6. Estimularlos para que difundan información positiva.
7. Obtener los beneficios.

Las investigaciones también han revelado que las personas usan los social media en formas muy distintas. La gente tiende a ser más positiva en las comunicaciones unidireccionales (como en los blogs y Twitter) que en los foros bidireccionales, donde analizan y comparten con otras personas experiencias con marcas y productos.



Fuente: Getty Images

La campaña en línea de P&G para apoyar a Lindsay Van, competidora de salto en esquí, también benefició a su marca de desodorantes Secret.

Fuentes: “ROI Lacking in Social CRM”, www.warc.com, 4 de mayo de 2012; Josh Bernoff, “A Balanced Perspective on Social ROI”, *Marketing News*, 28 de febrero de 2011; Piet Levy, “10 Minutes with... Zach Hofer-Shall”, *Marketing News*, 15 de septiembre de 2011; Frahad Manjoo, “Does Social Media Have a Return on Investment?”, *Fast Company*, julio-agosto de 2011; David A. Schweidel, Wendy W. Moe y Chris Boudreaux, “Social Media Intelligence: Measuring Brand Sentiment from Online Conversations”, MSI Report 12-100 (Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute), 2012.

| TABLA 4.3 Ejemplos de métricas de marketing | |
|---|--|
| I. Externos | II. Internos |
| Conciencia de la marca | Conocimiento de las metas |
| Cuota de mercado (en volumen o valor) | Compromiso con las metas |
| Precio relativo (valor de la cuota de mercado/volumen de la cuota de mercado) | Apoyo activo a la innovación |
| Número de quejas (nivel de insatisfacción) | Nivel adecuado de recursos |
| Satisfacción de los clientes | Nivel de destreza del personal |
| Distribución/disponibilidad | Deseo de aprender |
| Número total de clientes | Disposición al cambio |
| Calidad percibida/aprecio | Libertad para cometer errores |
| Lealtad/retención | Autonomía |
| Calidad percibida relativa | Satisfacción relativa de los empleados |

Fuente: Tim Ambler, "What Does Marketing Success Look Like?", *Marketing Management* (primavera de 2001), pp. 13-18.

MODELOS DE LA MEZCLA DE MARKETING

La responsabilidad de marketing también implica que los especialistas deben calcular en forma más precisa los efectos de las diferentes inversiones de marketing. Los *modelos de la mezcla de marketing* analizan información de diversas fuentes, como los datos de escáner en el punto de venta, datos de envíos, fijación de precios, datos de inversión en medios de comunicación y promociones, con la finalidad de comprender de manera precisa los efectos de las diferentes actividades de marketing.⁵³ Para lograr una comprensión más profunda, los especialistas en marketing realizan análisis multivariados, como el análisis de regresión, para determinar de qué manera influyen los diferentes elementos de marketing en los resultados más relevantes, como las ventas de las marcas o la participación de mercado.

Los hallazgos de los modelos de la mezcla de marketing son especialmente populares entre las empresas de bienes envasados, como Procter & Gamble, Clorox y Colgate, ya que los utilizan para distribuir o redistribuir los gastos. Estos análisis detectan qué proporción de los presupuestos de publicidad se desperdician, cuáles son los niveles óptimos de gasto y cuáles deberían ser los niveles mínimos.

Aunque la creación de modelos de la mezcla de marketing contribuye a aislar los distintos efectos, es menos eficaz en el momento de valorar cómo funcionan los diferentes elementos de marketing en conjunto. Dave Reibstein, de Wharton, observa también otras tres deficiencias:⁵⁴

- El modelo de la mezcla de marketing se concentra en el crecimiento incremental y no en la línea base de las ventas o en los efectos a largo plazo.
- La integración de métricas importantes en los modelos de la mezcla de marketing, como la satisfacción, la conciencia y el valor de la marca es limitada.
- Los modelos de la mezcla de marketing, por lo general, no incorporan las métricas relacionadas con la competencia, la distribución o la fuerza de ventas (la empresa promedio gasta mucho más en la fuerza de ventas y las promociones en el canal que en la publicidad o la promoción dirigida al consumidor).

TABLERO DE MANDO DE MARKETING

Las empresas también utilizan procesos y sistemas organizacionales para asegurarse de maximizar el valor de todas estas métricas. La gerencia podría elaborar un resumen de las métricas de marketing internas y externas más relevantes en un tablero de mando de marketing para sintetizarlas e interpretarlas. Los tableros de mando de marketing son como el tablero de instrumentos de un automóvil o avión, ya que muestran los indicadores en tiempo real para asegurar su correcto funcionamiento. Definido de manera formal, el **tablero de mando de marketing** es "un conjunto conciso de impulsores de desempeño interconectados para ser considerados a todo lo largo de la organización".⁵⁵

Los tableros de mando sólo son tan buenos como la información en que están basados, aunque sofisticadas herramientas de visualización ayudan a dar vida a los datos. La codificación por colores, los símbolos y diferentes tipos de gráficos, tablas e indicadores son efectivos y fáciles de utilizar. Algunas empresas también están nombrando encargados de control de marketing para que revisen los presupuestos y los gastos de marketing. Estas personas utilizan cada vez con más frecuencia software de inteligencia de negocios para crear versiones digitales de tableros de mando de marketing que agregan datos de fuentes internas y externas.

Como aportaciones al tablero de mando de marketing, las empresas también pueden preparar dos cuadros de mando que reflejen el desempeño y proporcionen posibles señales tempranas de advertencia.

- Un **cuadro de mando del comportamiento de los clientes** sirve para estudiar los resultados de la empresa año tras año respecto a las métricas que aparecen en la tabla 4.4. La dirección debería establecer metas para cada métrica y tomar medidas cuando los resultados sobrepasen determinados límites.
- Un **cuadro de mando del desempeño de los interesados** en el negocio rastrea la satisfacción de los diferentes grupos que tienen interés e influencia en el funcionamiento de la empresa: empleados, proveedores, bancos, distribuidores, detallistas y accionistas. Nuevamente, la dirección debería emprender acciones cuando alguno de los grupos presenta niveles de insatisfacción crecientes o superiores a una norma.⁵⁶

TABLA 4.4

Ejemplos de medidas del cuadro de mando correspondiente al comportamiento de los clientes

- Porcentaje de nuevos clientes respecto al número promedio de clientes.
- Porcentaje de clientes perdidos respecto al número promedio de clientes.
- Porcentaje de clientes recuperados respecto al número promedio de clientes.
- Porcentaje de clientes muy insatisfechos, insatisfechos, neutrales, satisfechos y muy satisfechos.
- Porcentaje de clientes que tienen intención de volver a adquirir el producto.
- Porcentaje de clientes que tienen intención de recomendar el producto a otros.
- Porcentaje de clientes objetivo que conocen o recuerdan la marca.
- Porcentaje de clientes que prefieren la marca entre todas las marcas de su categoría.
- Porcentaje de clientes que identifican correctamente el posicionamiento y la diferenciación de la marca.
- Percepción promedio de la calidad del producto de la empresa respecto al competidor principal.
- Percepción promedio de la calidad del servicio de la empresa respecto al competidor principal.

Apuntes de marketing

Diseño de tableros de mando de marketing efectivos

El consultor de marketing Pat LaPointe considera que los tableros de mando de marketing proporcionan toda la información necesaria actualizada para llevar a cabo las operaciones comerciales de una empresa, como las ventas reales frente al pronóstico de ventas, la eficacia de los canales de distribución, la evolución del valor de la marca y el desarrollo del capital humano. Según LaPointe, un tablero de mando eficaz se debería centrar en el pensamiento, en mejorar las comunicaciones internas y en revelar qué inversiones en marketing están dando frutos y cuáles no.

LaPointe observa cuatro “procedimientos” de medición comunes que los especialistas en marketing están utilizando en la actualidad (vea la figura 4.2).

- El *procedimiento para obtener métricas del cliente* se basa en observar la forma en que los posibles compradores se convierten en clientes, desde la conciencia de la existencia y prueba de la marca hasta la compra repetida o algún modelo menos lineal. Esta área también examina cómo la experiencia de los clientes contribuye a la percepción del valor y a la ventaja competitiva.
- El *procedimiento para obtener las métricas de cada unidad* refleja lo que los especialistas en marketing saben sobre las ventas de las unidades de productos o servicios: cuánto se vende por línea de producto y/o por zona geográfica; el costo de marketing por cada producto vendido como un criterio de eficiencia; y dónde y cómo se optimiza el margen en términos de las características de la línea de producto o del canal de distribución.
- El *procedimiento de métricas de flujo de efectivo* se concentra en la eficacia de los gastos de marketing para obtener rendimientos a corto plazo. Los modelos de rendimiento sobre la inversión de los programas y las campañas miden el impacto inmediato o el valor presente neto de las ganancias esperadas de una inversión determinada.
- El *procedimiento de métricas de marca* realiza un seguimiento del desarrollo de los efectos del marketing en el largo plazo a través de medidas de valor de la marca que evalúan la percepción de la marca desde la perspectiva de los clientes actuales y potenciales, así como de la situación financiera general de la marca.

LaPointe considera que los tableros de mando de marketing pueden brindar información sobre todas las métricas en una imagen gráfica relacionada que ayuda a los directivos a observar vínculos sutiles entre dichas métricas. Las pestañas pueden permitir que el usuario cambie fácilmente entre diferentes “familias” de métricas organizadas por cliente, producto, experiencia, marca, canales, eficiencia, desarrollo organizacional o factores macroambientales. Cada pestaña presenta las tres o cuatro métricas más importantes, con los datos filtrados por unidad de negocios, zona geográfica o segmento de clientes, todos los cuales estarán basados en las necesidades de los usuarios de la información. (Vea la figura 4.3 que presenta el ejemplo de una página de métricas de marca).

De manera ideal, con el tiempo el número de métricas incluidas en el tablero se reducirá a un puñado de factores clave. Mientras tanto, el proceso de desarrollar y refinar el tablero de mando de marketing sin duda planteará y resolverá muchas preguntas clave sobre el negocio.

| Fig. 4.2 |
 Procedimiento de medición de marketing



| Fig. 4.3 |
 Ejemplo de tablero de mando de marketing



Fuente: Adaptado de Patrick LaPointe, *Marketing by the Dashboard Light—How to Get More Insight Foresight, and Accountability from Your Marketing Investments*. © 2005, Patrick LaPointe.

A algunos ejecutivos les preocupa pensar que perderán el panorama general si se concentran demasiado en el conjunto de números que aparecen en el tablero de mando. Algunos críticos están preocupados por la privacidad y por la presión que la técnica coloca sobre los empleados. Sin embargo, casi todos los expertos consideran que los beneficios superan los riesgos. La sección “Apuntes de marketing: Diseño de tableros de mando de marketing efectivos” ofrece consejos prácticos sobre el desarrollo de estas herramientas de marketing.

Resumen

1. Las empresas pueden realizar su propia investigación de mercados o contratar a otras compañías para que lo hagan en su lugar. Algunas maneras en que las empresas pueden realizar investigación en forma creativa y asequible son: involucrar estudiantes o profesores para diseñar y llevar a cabo proyectos, usar internet, vigilar a los rivales, aprovechar la experiencia de los socios de marketing y recurrir a la creatividad y sabiduría de los empleados.
2. Una buena investigación de mercados se caracteriza por estar basada en un método científico, por ser creativa, por aplicar múltiples métodos de investigación, por la aplicación de modelos precisos, por incluir análisis costo-beneficio, por presentar un escepticismo saludable y por tener un enfoque ético.
3. El proceso de investigación de mercados consiste en definir el problema, las alternativas de decisión y los objetivos de la investigación; desarrollar el plan de investigación; recopilar la información y analizarla; presentar los hallazgos a la dirección y tomar decisiones.
4. Al realizar la investigación, las empresas deben decidir si recopilarán nueva información o si usarán información existente. Asimismo, deben decidir qué método de investigación utilizarán (observación, *focus group*, encuesta, datos conductuales o experimentales) y qué instrumentos de investigación aplicarán (cuestionarios, medidas cualitativas o dispositivos tecnológicos). Además, deben elegir un plan de muestreo y los métodos de contacto (correo, teléfono, personal o en línea).
5. Los dos enfoques complementarios para medir la productividad del marketing son: 1) métricas de marketing para evaluar los efectos del marketing y 2) modelos de la mezcla de marketing para calcular las relaciones causales y medir cómo afecta la actividad de marketing los resultados. Los tableros de mando de marketing son una forma estructurada de difundir al interior de la organización los conocimientos obtenidos a partir de estos dos enfoques.
6. La evaluación del RSI de los social media es difícil y requiere toda una gama de medidas financieras y relacionadas con la marca a corto y largo plazos. Aunque los tuits y el número de “me gusta” de Facebook brindan cierta idea del compromiso por una marca, por lo general se requiere de un conjunto más completo de medidas para obtener una imagen más precisa de los social media o de otras actividades en línea.

Aplicaciones

Debate de marketing

¿Cuál es el mejor tipo de investigación de mercados?

Muchos investigadores de mercados tienen técnicas o métodos de investigación favoritos, aunque cada investigador suele tener sus preferencias. Algunos investigadores consideran que la única forma de obtener información sobre los consumidores o las marcas es a través de una investigación cualitativa exhaustiva. Otros esgrimen que la única forma legítima y defendible de investigación de mercados es la que incluye medidas cuantitativas.

Asuma una posición: La mejor investigación de mercados es la de naturaleza cuantitativa *versus* la mejor investigación de mercados es la de naturaleza cualitativa.

Análisis de marketing

Encuestas de calidad

¿Cuándo fue la última vez que usted participó en una encuesta?

¿Qué tan útil cree que fue la información que proporcionó?

¿De qué otra forma podría haberse hecho la investigación para lograr que fuera más efectiva?

Marketing de excelencia

>> IDEO

IDEO es la empresa de consultoría en diseño más grande de Estados Unidos. Ha creado algunos de los iconos del diseño más reconocidos de la era de la tecnología, incluyendo la primera computadora portátil, el primer ratón para Apple, la primera Palm V PDA y el grabador digital de video TiVo. Además de su prodigiosa destreza en alta tecnología, la empresa ha diseñado artículos para el hogar, como la *Swiffer Sweeper* y el tubo de dentífrico de Crest que se coloca parado, ambos para Procter & Gamble. La diversa lista de clientes de IDEO incluye a AT&T, Bank of America, Ford Motor Company, PepsiCo, Nike, Marriott, Caterpillar, Eli Lilly, Lufthansa, Prada y Mayo Clinic.

El éxito de IDEO parte de un enfoque llamado “pensamiento de diseño” —un método innovador que incorpora el comportamiento en el diseño—. Se trata de una forma poco convencional de resolución de problemas que inicia con la formación de equipos de individuos con diversos antecedentes y experiencias. Los miembros van desde antropólogos y periodistas hasta maestros en administración de empresas e ingenieros. IDEO cree que al reunir a un grupo diverso con estos talentos, se utilizarán las ideas de todos para llegar a una solución que una sola persona no podría obtener por sí sola.

Después, IDEO utiliza diferentes métodos de investigación y observación conductual para entrar a la mente de los consumidores. Esto le ayuda a descubrir información profunda y a entender la manera en que los consumidores compran, interactúan, usan e incluso desechan los productos. Por ejemplo, un método consiste en seguir a los consumidores, tomarles fotografías

o videos mientras compran o usan los productos para después realizar entrevistas en profundidad con ellos para evaluar con mayor detalle sus experiencias. Otro de sus métodos es el llamado mapa del comportamiento, que crea un registro fotográfico de las personas dentro de un área determinada, como la sala de espera de una aerolínea, la sala de espera de un hospital o el área de comida de un centro comercial durante cierto periodo para evaluar cómo se puede mejorar la experiencia. En otro método, los participantes llevan un “diario fotográfico” en el que registran sus impresiones visuales de un determinado producto o categoría. IDEO también invita a los consumidores a utilizar técnicas de narración de cuentos para compartir historias personales, videos, obras de teatro o incluso animaciones sobre sus experiencias con un producto o servicio.

El enfoque de IDEO centrado en el ser humano va en contra de la opinión prevaleciente de muchas empresas de alta tecnología que al diseñar productos se concentran más en sus propias capacidades. David Blakely, director del grupo de tecnología de IDEO, explicó: “Las empresas de tecnología diseñan de adentro hacia fuera, mientras que nosotros diseñamos desde el exterior para poder poner a los clientes en primer lugar”. Al final de cuentas, la empresa diseña productos que los consumidores desean y valoran debido a que ofrecen una experiencia superior y resuelven un problema. Entre las innovaciones más recientes de productos se encuentra un desfibrilador cardiaco que da instrucciones verbales durante una emergencia y una versión renovada del clásico pupitre de madera del salón de clases.

Marriott contrató a IDEO para ayudarle a que sus hoteles Courtyard by Marriott fueran atractivos para los huéspedes más jóvenes. IDEO llevó a cabo entrevistas

y observó a los huéspedes en los salones, vestíbulos y restaurantes del hotel. Su investigación reveló que los huéspedes más jóvenes estaban decepcionados por la falta de actividad en los lugares públicos del hotel, la falta de tecnología que se ofrecía y las malas opciones de alimentación. Como resultado, los hoteles Courtyard by Marriott cambiaron su mobiliario y decoración para que fueran más cálidos, cómodos y acogedores. El hotel agregó opciones de tecnología más avanzada en sus vestíbulos y salones, como televisores de pantalla plana y sistema Wi-Fi gratuito. Marriott convirtió sus servicios de desayuno *bufet* en cafeterías abiertas las 24 horas, donde los clientes pueden tomar un café *gourmet* y comer un refrigerio sano rápidamente y en cualquier momento. Courtyard incluso creó nuevos puntos de reunión al aire libre con altavoces y estufas de leña. Después de las renovaciones, Courtyard by Marriott cambió su eslogan a “Courtyard. It’s a New Stay”.

La creación de prototipos se lleva a cabo a lo largo de todo el proceso de diseño de IDEO para que los individuos puedan probar físicamente el producto, experimentarlo y mejorarlo durante cada nivel de desarrollo. La empresa anima a sus clientes, incluso a los altos ejecutivos, a participar en la investigación para que conozcan la experiencia real del consumidor con el producto o servicio. Por ejemplo, cuando creó un prototipo del primer ratón para Apple, a Steve Jobs no le gustó el sonido que hacía al moverse sobre un escritorio e insistió en que IDEO encontrara la forma de reducirlo. La empresa de diseño superó este enorme obstáculo técnico al cubrir exitosamente con hule la pelota de acero, sin interferir con su funcionamiento.

El novedoso enfoque de diseño dirigido al cliente de IDEO ha dado lugar a innumerables historias de éxito y premios para sus clientes y para la propia empresa. Su trabajo también sirvió de inspiración para crear la escuela de diseño de Stanford University, The Hasso Plattner Institute of Design, donde los estudiantes trabajan en la resolución de problemas a través de un pensamiento de diseño.

El resultado más importante para los diseños de IDEO es que resuelven un problema de uso para los clientes. La empresa realiza esfuerzos amplios y profundos para lograr este objetivo. Desde su fundación, ha producido miles de patentes y ha generado cientos de millones de dólares en ingresos.

Preguntas

1. ¿Por qué ha tenido tanto éxito IDEO?
2. ¿Cuál es el reto más difícil que enfrenta IDEO en la realización de sus actividades de investigación y en el diseño de sus productos?
3. Al final, IDEO crea grandes soluciones para empresas que después reciben todo el crédito. ¿Debería tratar de crear una mayor conciencia de marca para sí misma? ¿Por qué?

Fuentes: Lisa Chamberlain, “Going off the Beaten Path for New Design Ideas”, *New York Times*, 12 de marzo de 2006; Chris Taylor, “School of Bright Ideas”, *Time*, 6 de marzo de 2005, p. A8; Scott Morrison, “Sharp Focus Gives Design Group the Edge”, *Financial Times*, 17 de febrero de 2005, p. 8; Bruce Nussbaum, “The Power of Design”, *BusinessWeek*, 17 de mayo de 2004, p. 86; Teresa Iezzi, “Innovate, but Do It for Consumers”, *Advertising Age*, 11 de septiembre de 2006; Barbara De Lollis, “Marriott Perks Up Courtyard with Edgier, More Social Style”, *USA Today*, 1 de abril de 2008; Tim Brown, “Change by Design”, *BusinessWeek*, 5 de octubre de 2009, pp. 54-56; 60 *Minutes*, 6 de enero de 2013.

Marketing de excelencia

>> Intuit

Intuit desarrolla y vende software para soluciones financieras y fiscales para consumidores y empresas pequeñas y medianas. La compañía fue fundada en 1983 por un antiguo empleado de Procter & Gamble, Scott Cook, y un programador de Stanford University, Tom Proulx, después de que Cook pensó que debía haber una mejor forma de automatizar el proceso de pago de sus cuentas. Durante casi 30 años, la misión de Intuit ha sido “revolucionar la vida de la gente al resolver sus problemas importantes de negocios y de administración financiera”.

Intuit lanzó su primer producto, Quicken, en 1984, pero estuvo dos veces a punto de cerrar sus puertas durante los primeros años. Para sobrevivir, cambió su estrategia de distribución y vendía su software a los bancos. Después de algunas reseñas favorables en las revistas comerciales y de una efectiva campaña de publicidad impresa que incluía un número 1-800, la compañía obtuvo su primer triunfo. Para 1988 Quicken se convirtió en el producto de finanzas mejor vendido en el mercado. En 1992, Intuit lanzó QuickBooks, un software de contabilidad y nómina para pequeños negocios, y el siguiente año vendió sus primeras acciones.

A principios de la década de 1990, Intuit creció con rapidez gracias al éxito de Quicken, QuickBooks y TurboTax, su programa para preparación de impuestos. Los productos de Intuit hacían algo por las pequeñas empresas que los paquetes de contabilidad más complicados no hacían: resolvían problemas de finanzas e impuestos de una manera simple y sencilla. Intuit había reconocido correctamente que la sencillez era la clave, en vez de los análisis profundos de contabilidad. Para 1995, la empresa tenía 70 por ciento de participación de mercado y Microsoft trató de comprarla por \$2000 millones. Sin embargo, el Departamento de Justicia estadounidense impidió el trato al considerarlo anticompetitivo y la compra se interrumpió.

De 1995 a 1997, el precio de la acción de Intuit cayó 72 por ciento y la empresa se vio obligada a reenfocar su estrategia dirigiéndose al creciente poder de internet, a

las capacidades bancarias en línea y a la valiosa información proporcionada por investigaciones extensas acerca de los consumidores realizadas con la finalidad de desarrollar nuevos productos. El nuevo enfoque estratégico y el énfasis en la investigación de los consumidores ayudaron a incrementar el valor de las acciones de la empresa y su posición de mercado a principios de la década de 2000.

En 2007, Scott Cook quería que la empresa se concentrara aún más en la innovación. Como resultado, adoptó un método prometedor —llamado pensamiento de diseño— para el desarrollo de productos. El pensamiento de diseño es una forma poco convencional de solución de problemas que incorpora una extensa observación e investigación acerca de los consumidores con ensayo y error y una creación continua de prototipos de productos.

En la actualidad, Intuit dedica cada año una gran cantidad de tiempo y dinero —aproximadamente el 20 por ciento de las ganancias netas— a la investigación de los consumidores. Esta investigación le ayuda a entender con exactitud los sentimientos de los consumidores hacia sus productos y la manera en que los utilizan, además lo mantiene actualizado respecto a la tecnología, las necesidades de los consumidores y la competencia.

Con la investigación de campo, Intuit obtiene información de diversas maneras. Durante una *Site Visit*, los investigadores visitan el hogar o la oficina del individuo para observar con exactitud cómo se utilizan los productos, qué funciona bien, qué frustra a los usuarios y cómo se podrían mejorar los productos. Un *Lab Study* invita a los consumidores a visitar uno de los laboratorios de investigación de la empresa para probar y experimentar con sus nuevos productos e ideas. Durante un *Remote Study* se entrevista a los consumidores por teléfono y a menudo se les pide que vean nuevos conceptos de diseño por internet. Intuit lleva a cabo también un extenso estudio continuo con el Institute of the Future para conocer las tendencias futuras que afectarán a las pequeñas empresas. La compañía utiliza su aprendizaje para mejorar las versiones de sus productos cada año y entender mejor la siguiente generación de software financiero y fiscal.

La detallada investigación de Intuit le permitió crear recientemente nuevos productos y servicios. Por ejemplo, los empleados veían a los consumidores más jóvenes frustrarse al utilizar un programa fiscal Intuit, ya que no podían tomar fotografías de sus formatos y completar sus impuestos a través de sus dispositivos móviles. Esta frustración y la empatía que siente Intuit por sus clientes condujeron al desarrollo de una aplicación fiscal llamada SnapTax. Lanzada en 2010, ha sido descargada más de un millón de veces.

La demanda por los productos Intuit es estacional y sus esfuerzos de marketing suelen concentrarse alrededor de la época de preparación de impuestos (de noviembre a abril). Durante esa época, Intuit desarrolla promociones con fabricantes de equipo original y detallistas importantes por medio de correo directo, marketing por internet, medios impresos, radio y televisión.

Aunque sus campañas de marketing han evolucionado con el paso de los años, la positiva comunicación de boca en boca y su excepcional servicio al cliente han sido las herramientas de marketing más eficaces desde sus inicios. Harry Pforzheimer, director de comunicaciones y líder de marketing, explicó: “Es un poco más difícil de medir, pero cuando sabes que alrededor de ocho de cada 10 clientes compraron tu producto porque la comunicación de boca en boca es una herramienta poderosa... Por lo tanto, involucrarnos con nuestros clientes de manera directa es parte de nuestro ADN y comunicarnos con ellos en forma oportuna es fundamental. Y ahora lo oportuno es instantáneo”.

Intuit se ha expandido a nivel global a través de la oferta de nuevos productos y servicios y mediante adquisiciones estratégicas. Por ejemplo, la compra de Mint.com añadió valor al proporcionar a los consumidores otra herramienta útil para analizar sus gastos respecto a su presupuesto. La empresa también adquirió Demandforce, compañía que añadió capacidad de proporcionar herramientas de marketing y comunicación en

línea para empresas pequeñas. En 2009, Intuit ganó una extraña pelea en contra de Microsoft cuando el gigante del software discontinuó su línea de productos Money después de librar una batalla de 18 años con Quicken. Asimismo, la expansión de la empresa en el mercado de las soluciones móviles ha animado a los consumidores más jóvenes a adoptar su software de finanzas e impuestos. Intuit cuenta ahora con más de 50 aplicaciones móviles y en los últimos cinco años más de 45 millones de clientes han utilizado sus servicios basados en la nube.

A medida que Intuit se expande a nivel global, está desarrollando nuevos productos para los consumidores de todo el mundo. En India, por ejemplo, lanzó Fasal, un servicio que proporciona a cientos de miles de granjeros información actualizada de marketing que les ayuda a obtener el mejor precio con sus cosechas. Durante el año fiscal 2014, Intuit obtuvo ganancias por \$4510 millones, principalmente por las ventas de sus productos Quicken, QuickBooks y TurboTax.

Preguntas

1. ¿Por qué la investigación acerca de los consumidores y el pensamiento de diseño son tan importantes para el éxito de Intuit?
2. ¿Qué desafíos enfrentará Intuit en el futuro cercano?
3. ¿Qué importancia tienen los productos de Intuit para los dispositivos móviles?

Fuentes: Intuit, *Informe Anual 2012*, Karen E. Klein, “The Face of Entrepreneurship in 2017”, *BusinessWeek*, 31 de enero de 2007; Intuit, “Intuit Study: Next-Gen Artisans Fuel New Entrepreneurial Economy”, 13 de febrero de 2008; Michael Bush, “How PR Chiefs Have Shifted Toward Center of Marketing Departments”, *Advertising Age*, 21 de septiembre de 2009; Jon Swartz, “More Marketers Use Social Networking to Reach Customers”, *USA Today*, 28 de agosto de 2009; Mark Johnson y Joe Sinfield, “Focusing on Consumer Needs Is Not Enough”, *Advertising Age*, 28 de abril de 2008; “Intuit CEO Sees Growth in Mobile, Global Markets”, *Associated Press*, 23 de septiembre 2009; Sarah Needleman, “How I Built it: For Intuit Co-Founder, the Numbers Add Up”, *Wall Street Journal*, 18 de agosto de 2011, p. B4; Rachel Emma Siverman, “Companies Change Their Way of Thinking”, *Wall Street Journal*, 7 de junio de 2012; Robin Goldwyn Blumenthal, “Intuit: Lots More Than Quicken”, *Wall Street Journal*, 30 de septiembre de 2012.

Parte 3 Conexión con los clientes

Capítulo 5 Creación de relaciones de lealtad de largo plazo

Capítulo 6 Análisis de los mercados de consumo

Capítulo 7 Análisis de los mercados empresariales

Capítulo 8 Acceso a los mercados globales



En este capítulo responderemos las siguientes **preguntas**

1. ¿Qué son el valor, la satisfacción y la lealtad del cliente y qué pueden hacer las empresas para lograrlos? (p. 127)
2. ¿Qué es el valor de vida del cliente y cómo pueden maximizarlo los especialistas en marketing? (p. 136)
3. ¿Qué pueden hacer las empresas para atraer y retener a los clientes correctos y cultivar relaciones sólidas con ellos y con las comunidades? (p. 142)
4. ¿Cómo afectan las nuevas capacidades de los clientes la forma en que las empresas realizan el marketing? (p. 146)

Pandora ha logrado una fuerte lealtad de los clientes con sus innovadores servicios en línea de recomendación y descubrimiento de música.

Fuente: Bloomberg vía Getty Images

5 Creación de relaciones de lealtad de largo plazo

Aun cuando el aumento de las capacidades de las empresas sirve para obtener mayor lealtad de los clientes, el incremento de las capacidades de los consumidores plantea desafíos. Sin embargo, los especialistas en marketing deben conectarse con los clientes y brindarles información, atraerlos y tal vez incluso motivarlos durante el proceso. Las empresas orientadas hacia sus clientes son partidarias de crear buenas relaciones con ellos, no sólo productos; son hábiles en la ingeniería de mercado, no sólo en la ingeniería de productos. La tecnología juega un papel cada vez más importante en muchas empresas e industrias al ofrecer nuevas formas de satisfacer las necesidades de los clientes y fomentar la lealtad. El sector de la música es un buen ejemplo.¹



Quizás ningún sector ha sufrido una transformación tan grande como el de la música. Los avances tecnológicos han cambiado la forma en que los consumidores compran, escuchan y comparten música, y los servicios de música continua se encuentran en una virtual carrera armamentista para lograr su lealtad. Pandora, una empresa de radio por internet, se arriesgó a afirmar que es líder del mercado con su innovador servicio automático de recomendación y descubrimiento de música, llamado Music Genome

Project, que ha ayudado a atraer a más de 200 millones de usuarios registrados. Con base en la selección musical de un oyente, Pandora le recomienda otras opciones musicales de un género similar bien definido. El oyente retroalimenta las recomendaciones y más de 400 atributos musicales diferentes, juzgados por amantes profesionales de la música que pasan una prueba rigurosa, se combinan y analizan para sugerir futuras canciones. Pandora lanzó su aplicación para teléfonos inteligentes en 2008, haciendo que su servicio esté disponible realmente “en cualquier lugar, en cualquier momento”, enriqueciendo la oportunidad de proporcionar retroalimentación y comprar música muy atractiva para los oyentes. Los anunciantes se dirigen a las audiencias de Pandora de acuerdo con sus datos demográficos y características como género, año de nacimiento, código postal, tipo de música y momento del día.

No obstante, Pandora se enfrenta a la fuerte competencia de Spotify, iHeartRadio y Slacker, cada una de las cuales posee características únicas que pueden lograr la preferencia y lealtad de los consumidores.

Los especialistas en marketing exitosos son aquellos que cultivan en forma cuidadosa la satisfacción y lealtad de los clientes. En este capítulo se describen las diferentes formas en que pueden ganar clientes y vencer a los competidores.

Creación de valor, satisfacción y lealtad del cliente

Los gerentes convencidos de que el cliente es el único verdadero “centro de ganancias” de la empresa consideran obsoleto el enfoque organizacional tradicional, el cual se ilustra en la figura 5.1(a) —una pirámide en cuya cima se ubica el presidente, en su centro la gerencia y en su base el personal de primera línea y los clientes.²

Fig. 5.1 |

Una organización tradicional frente a una organización moderna orientada al cliente



Las empresas de marketing exitosas invierten el gráfico, como se muestra en la figura 5.1(b). En este caso, los clientes están en la cima de la pirámide, seguidos en nivel de importancia por los empleados de primera línea —que son quienes conocen, atienden y satisfacen a los clientes—, luego por la gerencia media —cuyo trabajo es apoyar a los empleados de primera línea para que atiendan bien al cliente— y, finalmente, en la base, la alta dirección, la cual es responsable de contratar profesionales aptos para ocupar la gerencia media y apoyarlos. Además, hemos añadido una referencia a los clientes en ambos lados de la figura 5.1(b) para indicar que los profesionales de todos los niveles deben comprometerse a conocerlos, atenderlos y satisfacerlos.

Algunas empresas han sido fundadas a partir del modelo de negocios en donde el cliente ocupa el lugar más importante, implementando desde el principio el enfoque en el consumidor como su estrategia —y fuente de ventaja competitiva—. A partir del surgimiento de la tecnología digital, los cada vez mejor informados clientes esperan que ahora las empresas no sólo estén en contacto con ellos y no sólo los satisfagan, sino que incluso los deleiten. Quieren que las empresas los *escuchen* y les *respondan*.

Cuando Office Depot incluyó en su página web críticas de los clientes, sus ingresos y su tasa de conversión de ventas aumentaron significativamente. La empresa también incorporó a su campaña de publicidad de búsqueda pagada los términos relativos a las críticas. Como resultado de estos esfuerzos, tanto los ingresos generados a través de la página web como el número de nuevos compradores que visitaron el sitio se incrementaron en más del 150 por ciento.³

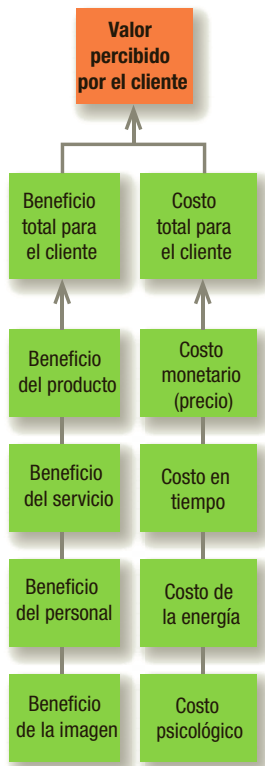
VALOR PERCIBIDO POR EL CLIENTE

Los clientes están mejor informados y educados que nunca, además tienen herramientas para verificar lo que ofrecen las empresas y para buscar mejores alternativas. Incluso las compañías mejor dirigidas deben cuidarse de no dar por sentado que tienen seguros a sus clientes, como lo descubrió Dell.⁴

DELL Dell alcanzó el éxito al ofrecer computadoras de precio bajo, eficiencia logística y servicio posventa. El enfoque obsesivo en los costos bajos ha sido otro ingrediente fundamental de su estrategia. Sin embargo, cuando la empresa trasladó a India y Filipinas sus centros telefónicos de servicio al cliente para reducir costos, la falta de personal ocasionó que los clientes muchas veces tuvieran que esperar hasta media hora para ser atendidos. Casi la mitad de las llamadas requerían al menos una transferencia. Para desalentar las llamadas de los clientes, la empresa llegó incluso a quitar el número telefónico de servicio gratuito de su página de internet. La participación de mercado y el precio de las acciones de Dell comenzaron a caer rápidamente debido al descenso de los niveles de satisfacción del cliente y a la similitud en la calidad de los productos y precios de sus competidores, quienes *además* ofrecían un mejor servicio. Dell terminó contratando a más empleados para atender su centro telefónico en Estados Unidos. “El equipo estaba ocupándose de los costos, pero no del servicio ni de la calidad”, confiesa Michael Dell.

Fig. 5.2 |

Determinantes del valor percibido por el cliente



En última instancia, ¿qué factores toman en cuenta los clientes para hacer sus elecciones? Ellos tienden a maximizar el valor dentro de los límites de los costos de búsqueda y un conocimiento, una movilidad y un

Fuente: Bloomberg via Getty Images



Cuando Dell redujo demasiado los costos de su servicio al cliente, la satisfacción disminuyó y el precio de las acciones de la empresa se fue en picada.

ingreso limitados. Por la razón que sea, los clientes eligen la oferta que creen les otorgará el mayor valor percibido y actúan en consecuencia (figura 5.2). El hecho de que la oferta cumpla con sus expectativas afecta la satisfacción del cliente y la probabilidad de que compre nuevamente el producto. En una encuesta donde se preguntó a los consumidores estadounidenses: “¿La [Marca X] le da un buen valor por lo que usted paga?”. Las marcas que lograron mejor puntuación fueron Subway, Cheerios, Amazon, History Channel, Ford, Discovery Channel, Lowe’s, Olive Garden, YouTube y Google.⁵

DEFINICIÓN DE VALOR El **valor percibido por el cliente** (CPV, por sus siglas en inglés) es la diferencia que hay entre la evaluación que realiza el cliente potencial acerca de todos los beneficios y costos de una oferta y las alternativas percibidas. El **beneficio total para el cliente** es el valor monetario percibido a partir del conjunto de beneficios económicos, funcionales y psicológicos que los consumidores esperan recibir de una determinada oferta de mercado como resultado del producto, el servicio, las personas y la imagen. El **costo total para el cliente** es el conjunto de costos percibido en que el cliente espera incurrir al evaluar, obtener, utilizar y desechar una oferta de mercado determinada, incluyendo los costos monetarios, de tiempo, de energía y psicológicos.

Por lo tanto, el valor percibido por el cliente se basa en la diferencia entre los beneficios que el cliente obtiene y los costos que calcula para las diferentes alternativas. El especialista en marketing puede aumentar el valor de la oferta al incrementar los beneficios económicos, funcionales o emocionales y reducir uno o más costos. El cliente que elige entre dos ofertas de valor, V1 y V2, optará por V1 si la relación V1:V2 es mayor que uno; elegirá V2 si la relación es menor que uno, y será indiferente si es igual a uno.

APLICACIÓN DE LOS CONCEPTOS DE VALOR Suponga que el comprador de una gran empresa constructora desea comprar un tractor para construcción residencial, ya sea de Caterpillar o de Komatsu. Quiere que el tractor tenga ciertos niveles de confiabilidad, durabilidad, desempeño y valor de reventa. Los vendedores que compiten entre sí describen sus ofertas con cuidado. Con base en su percepción de los atributos mencionados, el comprador decide que el producto de Caterpillar ofrece mayores beneficios. También percibe diferencias en los servicios complementarios —entrega, capacitación y mantenimiento— y decide que Caterpillar proporciona mejor servicio y un personal más conocedor y receptivo. Por último, considera que la imagen corporativa y la reputación de Caterpillar tienen un nivel de valor más alto. Al sumar todos los beneficios económicos, funcionales y psicológicos de estas cuatro fuentes —producto, servicios, personal e imagen—, el comprador percibe que Caterpillar ofrece mayores beneficios al cliente.

Este posible cliente, ¿comprará el tractor de Caterpillar? No necesariamente. También compara el costo total de realizar una transacción con Caterpillar y con Komatsu, un factor que no sólo consiste en el dinero. Como señaló Adam Smith hace más de dos siglos en *The Wealth of Nations*, “El precio real de cualquier cosa incluye el esfuerzo y el trabajo que implica adquirirla”. El costo total para el cliente involucra también los costos de tiempo, de energía y psicológicos en los que se incurre por la adquisición, el uso, el mantenimiento, la propiedad y el desecho del producto. El comprador evalúa estos elementos junto con el costo monetario para calcular el costo total para el cliente. Entonces considerará si el costo total para el cliente que le ofrece Caterpillar es demasiado alto en comparación con el beneficio total para el cliente. Si fuera así, podría escoger a Komatsu. El comprador elegirá cualquier fuente que le ofrezca el mayor valor percibido.

Ahora utilicemos esta teoría de toma de decisiones para ayudar a Caterpillar a cerrar la venta con este comprador. Caterpillar puede mejorar su oferta de tres maneras. En primer lugar, podría aumentar el beneficio total para el cliente si mejora las ventajas económicas, funcionales y psicológicas de su producto, sus servicios, su personal o su imagen. En segundo lugar, podría reducir los costos no monetarios en que incurrirá el comprador disminuyendo la inversión psicológica, de tiempo y de energía. En tercer lugar, podría reducir el costo monetario de su producto para el comprador.

Supongamos que Caterpillar concluye que el comprador percibe que su oferta tiene un valor de \$20000. Supongamos además que el costo de producción del tractor para Caterpillar es de \$14000. Esto significa que la oferta de Caterpillar genera

El éxito de mercado de Caterpillar se puede atribuir, en parte, a su enfoque en aumentar lo más posible el valor total para el cliente.



Fuente: James Mattil/Shutterstock

\$6000 por encima de su costo, por lo que la empresa debe cobrar entre \$14000 y \$20000. Si cobra menos de \$14000 no cubrirá sus costos; si cobra más de \$20000, saldrá del rango de precios del mercado.

El precio de Caterpillar determinará el monto del valor que ofrezca al comprador y la cantidad que reciba la empresa. Si cobra \$19000, estará creando un valor percibido por el cliente de \$1000 y ganará \$5000. Cuanto más bajo sea el precio que fije Caterpillar, más alto será el valor percibido por el cliente y, por lo tanto, más alto también su incentivo de compra. Para ganar la venta, la empresa debe ofrecer un mayor valor percibido por el cliente en comparación con Komatsu.⁶ Caterpillar está muy consciente de la importancia de desarrollar una visión amplia del valor para el cliente.⁷

CATERPILLAR Caterpillar se ha convertido en una empresa líder al maximizar el valor total para el cliente en el sector de maquinaria para la construcción, a pesar de los desafíos que le imponen varios competidores como John Deere, Case, Komatsu, Volvo y Hitachi, así como empresas de reciente creación como LiuGong Machinery en China. En primer lugar, Caterpillar fabrica maquinaria de alto desempeño conocida por su confiabilidad y durabilidad, factores que resultan fundamentales al considerar la compra de maquinaria industrial pesada. La empresa también ayuda a que los clientes encuentren con facilidad el producto adecuado al ofrecer una línea completa de maquinaria para la construcción y una amplia gama de opciones financieras. Caterpillar cuenta con la mayor cantidad de distribuidores independientes de maquinaria para construcción en el sector, cada uno de los cuales vende una línea completa de sus productos y, por lo general, están mejor capacitados y son más confiables que los distribuidores de la competencia. Caterpillar también ha creado un sistema que proporciona refacciones y servicios a nivel mundial, algo sin precedente en el sector. Los clientes reconocen todo el valor que Caterpillar genera con sus ofertas, lo que le permite cobrar un precio entre 10 y 20 por ciento más alto que el de los competidores. La empresa también realiza adquisiciones estratégicas para conseguir nuevos clientes, como la compra del fabricante de equipo para minería Bucyrus International por \$8600 millones en 2010. A pesar de una recesión que produjo dificultades en su industria y afectó las finanzas de sus competidores, las acciones de Caterpillar tuvieron uno de los mejores desempeños de las 30 compañías pertenecientes al promedio industrial Dow Jones al recuperarse de la recesión.

Con mucha frecuencia, los especialistas en marketing llevan a cabo un **análisis de valor para el cliente** con el fin de revelar las fortalezas y debilidades de la empresa en comparación con las de sus competidores. Los pasos de este análisis son:

1. **Identificar los principales atributos y beneficios que valoran los clientes.** Se pregunta a los clientes qué atributos, beneficios y niveles de desempeño buscan al elegir un producto y un proveedor. Los atributos y beneficios deben definirse ampliamente para incluir toda la información requerida para las decisiones de los clientes.⁸
2. **Evaluar la importancia cuantitativa de los diferentes atributos y beneficios.** Se pide a los clientes que califiquen la importancia de diferentes atributos y beneficios. Si las calificaciones difieren demasiado, el especialista en marketing deberá juntarlos en distintos grupos.
3. **Evaluar, respecto a la importancia concedida por el cliente, el desempeño de la empresa y de sus competidores para cada uno de los conceptos de valor.** Los clientes describen cómo perciben el desempeño de la empresa y de los competidores respecto a cada atributo y beneficio.
4. **Examinar cómo califican los clientes de un segmento específico el desempeño de la empresa en comparación con su competidor principal para un atributo o beneficio individual.** Si la oferta de la empresa excede la oferta del competidor en todos los atributos y beneficios importantes, podrá cobrar un precio más alto (por lo tanto, obtener mayores ganancias) o cobrar el mismo precio y obtener mayor cuota de mercado.

5. *Supervisar los conceptos de valor para el cliente a lo largo del tiempo.* La empresa debe actualizar cada cierto tiempo sus estudios de valor para el cliente y sus evaluaciones de la posición de sus competidores a medida que la economía, la tecnología y las características del producto se modifican.

PROCESOS DE ELECCIÓN E IMPLICACIONES Algunos especialistas en marketing podrían argumentar que el proceso descrito es demasiado racional. Supongamos que, a pesar de todo, el cliente elige el tractor Komatsu. ¿Cómo se puede explicar esta elección? He aquí tres posibilidades.

1. *El comprador podría haber recibido la orden de comprar al precio más bajo.* La labor del vendedor de Caterpillar será convencer al gerente del comprador que comprar solamente con base en el precio producirá menores ganancias a largo plazo y menor valor para la empresa.
2. *El comprador se jubilará antes de que la empresa se dé cuenta de que el tractor Komatsu es más difícil de operar.* El comprador parecerá más competente en el corto plazo, con lo cual se maximizará su beneficio personal. Entonces, la labor del vendedor de Caterpillar será convencer a otras personas de la empresa compradora de que Caterpillar ofrece mayor valor para el cliente.
3. *El comprador tiene una estrecha amistad con el vendedor de Komatsu.* En este caso, el vendedor de Caterpillar debe demostrar al comprador que el tractor Komatsu provocará quejas entre los operadores cuando descubran su alto consumo de combustible y la necesidad de hacer reparaciones frecuentes.

La situación es clara: los compradores operan bajo diversas limitantes y ocasionalmente hacen elecciones que dan más peso a su beneficio personal que al de la empresa.

El valor percibido por el cliente es un marco útil que se aplica a muchas situaciones y genera una gran cantidad de conocimientos. Sugiere que el vendedor debe evaluar tanto el beneficio total como el costo total para el cliente, asociados con cada una de las ofertas de los competidores, para saber qué posición ocupa su oferta en la mente del comprador. También implica que el vendedor en desventaja tiene dos opciones: aumentar el beneficio total para el cliente o disminuir el costo total para el cliente. La primera acción requiere reforzar o aumentar los beneficios económicos, funcionales y psicológicos de la oferta de producto, servicio, personal e imagen; la segunda, reducir los costos para el cliente al disminuir el precio o el costo de propiedad y mantenimiento, simplificar el proceso de pedido y entrega o absorber una parte del riesgo del comprador por medio del ofrecimiento de una garantía.

ENTREGA DE UN ALTO VALOR AL CLIENTE Los clientes muestran diversos niveles de lealtad a marcas, tiendas y empresas específicas. La **lealtad** se define como “un profundo compromiso de recompra, o la tendencia a seguir siendo cliente habitual de un producto o servicio en el futuro a pesar de factores situacionales y de los esfuerzos de marketing que potencialmente pudieran causar cambios en el comportamiento”.⁹ La tabla 5.1 muestra las marcas que tienen el más alto grado de lealtad de los clientes, según una encuesta de 2012.

La **propuesta de valor** consiste en el conjunto de beneficios que la empresa promete entregar; es más que el posicionamiento central de la oferta. Por ejemplo, el posicionamiento central de Volvo ha sido la “seguridad”, pero al comprador se le promete algo más que un automóvil seguro; otros beneficios incluyen un buen desempeño, diseño y seguridad para el medio ambiente. La propuesta de valor es, entonces, una promesa de aquello que los clientes pueden esperar recibir de la oferta de mercado de la empresa y de su relación con el proveedor. Si la promesa se cumple o no dependerá de la capacidad de la empresa para administrar su sistema de entrega de valor. El **sistema de entrega de valor** incluye todas las experiencias que el cliente tendrá entre la búsqueda de la oferta y la compra del producto o servicio. En la parte medular de un buen sistema de entrega de valor se encuentra un grupo de procesos empresariales básicos que contribuyen a la entrega de un valor distintivo para el cliente.¹⁰

SATISFACCIÓN TOTAL DEL CLIENTE

En general, la **satisfacción** es el conjunto de sentimientos de placer o decepción que se genera en una persona como consecuencia de comparar el desempeño (o resultado) percibido de un producto o servicio contra las expectativas.¹¹ Si el desempeño o la experiencia no cumplen con las expectativas, el cliente quedará insatisfecho; si son iguales a las expectativas, se sentirá satisfecho; si exceden las expectativas, el cliente se sentirá muy satisfecho o deleitado.¹²

Las evaluaciones que hace el cliente sobre el desempeño del producto o servicio dependen de muchos factores, incluyendo el tipo de relación de lealtad que tengan con la marca.¹³ Los consumidores suelen desarrollar percepciones más favorables de un producto cuya marca ya les provoca sentimientos positivos. Las investigaciones también han mostrado un efecto asimétrico del desempeño y las expectativas del producto sobre la satisfacción: el efecto negativo sobre la satisfacción del cliente cuando no se cubren las expectativas es desproporcionadamente más intenso que el efecto positivo que se presenta cuando se cubren las expectativas.¹⁴

Aunque la empresa centrada en el cliente busca crear altos niveles de satisfacción en sus consumidores, ésta no es la meta final. Acrecentar la satisfacción del cliente disminuyendo los precios o mejorando los servicios podría producir menores ganancias. La empresa podría aumentar su rentabilidad por otros medios, además del incremento de la satisfacción de sus clientes (por ejemplo, mejorando los procesos de manufactura o invirtiendo más en investigación y desarrollo).

TABLA 5.1 Las 30 marcas con mayor lealtad del cliente

| Marca | Categoría | Clasificación | |
|-------------------|----------------------------|---------------|------|
| | | 2012 | 2011 |
| Apple | Tabletas | 1 | N/A |
| Amazon | Tabletas | 2 | N/A |
| Apple | Teléfonos inteligentes | 3 | 2 |
| Amazon | Ventas al detalle en línea | 4 | 1 |
| Apple | Computadoras | 5 | 5 |
| Samsung | Tabletas | 6 | N/A |
| Call of Duty | Juegos de liga mayor | 7 | N/A |
| Samsung | Teléfonos celulares | 8 | 4 |
| Halo | Juegos de liga mayor | 9 | N/A |
| Twitter | Redes sociales | 10 | 20 |
| Kindle | Lector electrónico | 11 | 8 |
| Mary Kay | Cosméticos | 12 | 10 |
| Grey Goose | Vodka | 13 | 15 |
| Google | Motores de búsqueda | 14 | 16 |
| YouTube | Redes sociales | 15 | N/A |
| Facebook | Redes sociales | 16 | 3 |
| Dunkin' Donuts | Café | 17 | 12 |
| Zappos | Detallista en línea | 18 | 6 |
| Patron | Tequila | 19 | 9 |
| Crest Whitestrips | Blanqueador dental | 20 | 10 |
| Walmart | Detallista de descuento | 21 | 13 |
| Maybelline | Cosméticos | 22 | 14 |
| Clinique | Cosméticos de lujo | 23 | 34 |
| Ketel One | Vodka | 24 | 17 |
| Hyundai | Automóviles | 25 | 7 |
| Samsung | Teléfonos inteligentes | 26 | 56 |
| LG | Teléfonos celulares | 27 | 19 |
| Mary Kay | Humectante facial | 28 | 28 |
| Avis | Renta de automóviles | 29 | 23 |
| LinkedIn | Redes sociales | 30 | 24 |

Fuente: "2012 Brand Keys Customer Loyalty Leaders List," www.brandkeys.com.

Una empresa tiene además muchos otros interesados, incluyendo a los empleados, distribuidores, proveedores y accionistas. Gastar más para aumentar la satisfacción del cliente podría distraer fondos capaces de incrementar la satisfacción de otros “socios”. En última instancia, la empresa debe intentar alcanzar un alto nivel de satisfacción del cliente, pero también debe ofrecer niveles de satisfacción aceptables a otros interesados, dado el total de sus recursos.

¿Cómo se forman expectativas los compradores? Las expectativas se producen a partir de experiencias de compra previas, consejos de amigos y colegas, información y planteamientos públicos e información y promesas de las empresas y sus competidores. Si las empresas elevan demasiado las expectativas, es probable que el comprador termine decepcionado. Si establecen expectativas demasiado bajas, no atraerán suficientes compradores (aunque satisfagan a aquellos que sí compran).¹⁵

Algunas de las empresas más exitosas de la actualidad están elevando las expectativas y entregando un desempeño de igual nivel. El fabricante coreano de automóviles Kia tuvo éxito en Estados Unidos al lanzar automóviles de bajo costo y alta calidad con la suficiente confiabilidad como para ofrecer garantías de 10 años o 100 mil millas.

MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN

Muchas empresas evalúan sistemáticamente lo bien que tratan a sus clientes e identifican los factores que contribuyen a su satisfacción con el propósito de modificar sus operaciones y estrategias de marketing.¹⁶

Las empresas inteligentes miden regularmente la satisfacción de sus clientes porque es un factor clave para retenerlos.¹⁷ Un cliente altamente satisfecho suele ser leal durante más tiempo, compra más a medida que la empresa introduce productos nuevos o mejorados, habla bien a otros sobre la empresa y sus productos, pone menos atención a las marcas competidoras, es menos sensible al precio, ofrece ideas para el desarrollo de productos y servicios y, además, cuesta menos atenderlo que a un cliente nuevo dado que sus transacciones ya son rutinarias.¹⁸

Sin embargo, la relación entre satisfacción del cliente y lealtad del cliente no es proporcional. Supongamos que la satisfacción del cliente se evalúa en una escala de uno a cinco. En una escala muy baja de satisfacción (nivel uno), es probable que los clientes abandonen la empresa e incluso hablen mal de ella. En los niveles dos a cuatro los clientes están bastante satisfechos, pero aún es fácil que cambien si reciben una mejor oferta. En el nivel cinco es muy probable que los clientes realicen compras repetidas e incluso que hagan buena publicidad de boca en boca sobre la empresa. Un alto nivel de satisfacción o deleite crea un vínculo emocional con la marca o la empresa, no sólo una preferencia racional. Los directivos de Xerox descubrieron que sus clientes “completamente satisfechos” tenían seis veces más probabilidades de volver a comprar productos Xerox durante los siguientes 18 meses que sus clientes “muy satisfechos”.¹⁹

Sin embargo, la empresa debe reconocer que la forma en que los clientes definen un buen desempeño es variable. Por ejemplo, una entrega satisfactoria podría ser una entrega anticipada, una entrega a tiempo o la recepción de un pedido completo, de manera que dos clientes distintos podrían afirmar que están “altamente satisfechos” por razones diferentes. Tal vez uno de los clientes sea fácil de satisfacer la mayor parte del tiempo, mientras que el otro quizá sea difícil de complacer en general, pero en esta ocasión se sintió satisfecho.²⁰ También es importante saber qué tan satisfechos se sienten los clientes con los competidores con el fin de evaluar la “participación en la cartera del cliente” o qué cantidad de los gastos del cliente recibe la empresa: mientras mejor califique el consumidor la marca de la empresa en términos de satisfacción y lealtad, mayores son las probabilidades de que gaste su dinero en la marca.²¹

TÉCNICAS DE MEDICIÓN Las *encuestas periódicas* pueden registrar directamente la satisfacción del cliente y plantear preguntas adicionales para medir la intención de realizar compras repetidas, la probabilidad o disposición para recomendar la empresa y la marca a otros, y atributos específicos o percepciones benéficas que podrían relacionarse con la satisfacción del cliente.

Claes Fornell, de la University of Michigan, desarrolló el Índice Estadounidense de Satisfacción del Cliente (ACSI, por sus siglas en inglés) para medir la satisfacción percibida de los clientes con diferentes empresas, industrias, sectores económicos y economías nacionales.²² Las investigaciones han mostrado una asociación fuerte y consistente entre la satisfacción del cliente, medida por medio del ACSI, y el desempeño financiero de las empresas en términos del rendimiento sobre la inversión, las ventas, el valor de la empresa a largo plazo (Q de Tobin) y otras medidas.²³ En la tabla 5.2 se presentan algunos de los líderes de 2014 según el ACSI. En la sección “Perspectivas de marketing: Net Promoter Score y la satisfacción del cliente” se describe por qué algunas empresas creen que lo único que se necesita para evaluar la satisfacción del cliente es una pregunta bien diseñada.²⁴

Las empresas también deben evaluar el desempeño de sus competidores. Para lograrlo, podrían vigilar su *tasa de pérdida de clientes* y contactar a los que han dejado de comprarles o han cambiado de proveedor para averiguar la razón. Por último, como se describió en el capítulo 3, las empresas pueden contratar *compradores misteriosos* que se hacen pasar por posibles compradores e informan cuáles son los puntos fuertes y débiles relacionados con la experiencia de compra de los productos de la empresa y de sus competidores. Los propios gerentes podrían participar en situaciones anónimas de compra tanto de la empresa como de la competencia, para experimentar de primera mano el trato que reciben, o llamar por teléfono a su propia empresa para hacer preguntas o plantear quejas, con el propósito de ver cómo manejan sus empleados las llamadas.

INFLUENCIA DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Para las empresas centradas en el cliente, la satisfacción de sus consumidores es tanto un objetivo como una herramienta de marketing. Actualmente es necesario que las empresas presten especial atención al nivel de satisfacción de sus clientes debido a que internet permite que los consumidores difundan

TABLA 5.2 Puntuaciones del ACSI por industria para 2014

| Industria | Empresa | Puntuación |
|--|--------------------------------------|------------|
| Aerolíneas | Jet Blue | 79 |
| Ropa | Levi-Strauss, V.F. | 82 |
| Automóviles y vehículos ligeros | Mercedes-Benz | 84 |
| Bancos | JPMorgan Chase | 76 |
| Cerveza | Anheuser-Busch InBev | 81 |
| Teléfonos celulares | Samsung | 81 |
| Tiendas departamentales y de descuento | Nordstrom | 83 |
| Servicio de telefonía fija | Verizon | 73 |
| Fabricación de alimentos | H. J. Heinz, Quaker & General Mills | 87 |
| Seguros de salud | Blue Cross and Blue Shield | 74 |
| Hoteles | Marriott | 81 |
| Intermediación financiera por internet | Charles Schwab | 84 |
| Noticias e información por internet | FOXNews.com & USATODAY.com | 76 |
| Portales de internet y motores de búsqueda | Google | 83 |
| Ventas al detalle por internet | Amazon | 88 |
| Viajes por internet | Orbitz | 77 |
| Seguros de vida | New York Life | 80 |
| Cuidado personal y productos de limpieza | Clorox, Colgate-Palmolive & Unilever | 85 |
| Computadoras personales | Apple | 84 |
| Bebidas refrescantes | Dr Pepper Snapple | 86 |
| Supermercados | Publix | 86 |
| Servicio de telefonía inalámbrica | Verizon Wireless | 75 |

Fuente: ACSI LLC, www.theacsi.org.

con rapidez comentarios positivos y negativos al resto del mundo. Algunos clientes establecen sus propias páginas web para quejarse e impulsar protestas dirigidas a marcas reconocidas, como United Airlines, Home Depot y Mercedes-Benz.²⁵

Las empresas que logran altos niveles de satisfacción de los clientes se aseguran de que su mercado objetivo lo sepa. Una vez que alcanzaron el primer lugar de su categoría en la clasificación de satisfacción del cliente de J. D. Power, compañías como Hyundai, American Express, Medicine Shoppe (una cadena de farmacias) y Alaska Airways, entre otras, lo difundieron.

CALIDAD DEL PRODUCTO Y DEL SERVICIO

La satisfacción del cliente dependerá también de la calidad del producto o servicio. ¿Qué es exactamente la calidad? Varios expertos la han definido como “aptitud para uso”, “cumplimiento de los requerimientos” y “ausencia de variaciones”. Aquí se utilizará la definición de la American Society for Quality: la **calidad** es la totalidad de rasgos y características de un producto o servicio que influyen en su capacidad de satisfacer las necesidades explícitas o latentes.²⁶ Esta es una definición claramente centrada en el cliente. Se puede decir que el vendedor ha entregado calidad cuando su producto o servicio cumple o excede las expectativas del cliente.

Perspectivas de marketing

Net Promoter Score y la satisfacción del cliente

Muchas empresas consideran la evaluación de la satisfacción del cliente como una prioridad, pero ¿cómo deben llevarla a cabo? Frederick Reichheld, de Bain, sugiere que sólo hay una pregunta importante que hacer al cliente: “¿Qué probabilidad hay de que usted recomiende nuestro producto o servicio a un amigo o colega?”.

Reichheld estaba inspirado, en parte, en su experiencia con Enterprise Rent-A-Car. Cuando la empresa recortó su encuesta sobre la satisfacción del cliente de 18 a dos preguntas —una acerca de la calidad de la experiencia de alquiler y la otra sobre la probabilidad de que los clientes alquilen un automóvil nuevamente con la empresa— descubrió que quienes asignaron la mayor puntuación a su experiencia de alquiler tenían tres veces más probabilidades de volver a utilizar los servicios de la empresa que aquellos que le otorgaron la segunda calificación más alta. Enterprise también descubrió que la información diagnóstica que recopilaban los gerentes de los clientes insatisfechos era útil para ajustar sus operaciones.

En una encuesta típica de Net Promoter Score, que sigue la línea de pensamiento de Reichheld, se pide a los clientes calificar la probabilidad de que recomienden a la empresa en una escala de 1 a 10. Luego, los especialistas en marketing restan a los *detractores* (quienes calificaron entre 0 y 6) de los *promotores* (los que otorgaron entre 9 y 10) para obtener la puntuación de Net Promoter Score (NPS, por sus siglas en inglés). A los clientes que califican la marca con 7 u 8 se les considera *pasivamente satisfechos* y no se incluyen en la ponderación. Un conjunto típico de puntuaciones NPS cae en el rango del 10 al 30 por ciento, pero las mejores empresas del mundo pueden obtener una calificación superior al 50 por ciento. Algunas de las empresas con puntuaciones NPS más altas en 2014 incluyen a USAA (82 por ciento), Amazon (64 por ciento), Southwest (62 por ciento), Wegmans (61 por ciento), Apple (72 por ciento) y Costco (82 por ciento).

Reichheld está ganando adeptos al paso de los años. American Express, Dell y Microsoft, entre otras compañías, han adoptado la métrica NPS. GE ha supeditado el 20 por ciento de los bonos de sus gerentes a las puntuaciones NPS. Cuando Healthcare, la unidad europea de GE, obtuvo una baja puntuación, los estudios de seguimiento revelaron que los tiempos de respuesta a los clientes eran un problema importante. Después de renovar su centro telefónico y colocar más especialistas en el campo, las puntuaciones NPS para GE Healthcare

aumentaron entre 10 y 15 puntos. Philips se ha concentrado en involucrar a los promotores y resolver los problemas de los detractores al desarrollar el programa Reference Promoter para lograr que los clientes dispuestos a recomendar la marca lo hicieran mediante testimonios grabados.

Reichheld dice que desarrolló el NPS en respuesta a encuestas de clientes sumamente complejas —y, por lo tanto, ineficaces—. Así, no sorprende que las empresas alaben su simplicidad y alta relación con los resultados financieros. Cuando Intuit aplicó Net Promoter Score a su producto TurboTax, la retroalimentación reveló insatisfacción con el procedimiento de descuento del software. Una vez que Intuit eliminó el requisito de la prueba de compra, las ventas aumentaron 6 por ciento.

Al Net Promoter Score no le faltan críticos. Una crítica común es que muchos patrones de respuesta diferentes podrían producir el mismo NPS. Por ejemplo, el NPS es igual a 20 por ciento cuando los promotores son el 20 por ciento, los pasivos el 80 por ciento y los detractores cero por ciento, así como cuando los promotores son el 60 por ciento, los pasivos cero por ciento y los detractores 40 por ciento, aunque las implicaciones administrativas de los dos patrones de respuesta son muy diferentes. Otra crítica común es que no constituye un elemento útil para pronosticar las ventas futuras o el crecimiento, ya que ignora aspectos importantes de los costos y las utilidades.

Otros cuestionan el respaldo real de las investigaciones. Un amplio estudio académico llevado a cabo en Noruega con 21 empresas y más de 15 mil consumidores no encontró ventajas de Net Promoter Score sobre otras medidas, como la ACSI. Algunos han criticado las medidas del NPS y del ACSI por no explicar completamente el papel de los antiguos clientes o de aquellos que nunca fueron clientes. Las opiniones de las personas acerca de cualquiera de los reactivos o índices que miden la satisfacción del cliente dependen, en parte, de la manera en que valoran el equilibrio entre la sencillez y la complejidad.

Fuentes: Fred Reichheld, *Ultimate Question: For Driving Good Profits and True Growth* (Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 2006); Fred Reichheld, “The One Number You Need to Grow”, *Harvard Business Review*, diciembre de 2003; Neil A. Morgan y Lopo Leotte Rego, “The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance”, *Marketing Science* 25 (septiembre-octubre de 2006), pp. 426-439; Timothy L. Keiningham, Lerzan Aksoy, Bruce Cooil y Tor W. Andreassen, “Linking Customer Loyalty to Growth”, *MIT Sloan Management Review* (verano de 2008), pp. 51-57; Suhail Khan, “How Philips Uses Net Promoter Score to Understand Customers”, *HBR Blog Network*, 10 de mayo de 2011; Robert East, Jenni Romaniuk y Wendy Lomax, “The NPS and ACSI: A Critique and an Alternative Metric”, *International Journal of Market Research* 53, núm. 3 (2011), pp. 327-345; Randy Hanson, “Life after NPS”, *Marketing Research* (verano de 2011), pp. 8-11; Jenny van Doorn, Peter S. H. Leeflang y Marleen Tijs, “Satisfaction as a Predictor of Future Performance: A Replication”, *International Journal of Research in Marketing* 30 (septiembre de 2013), pp. 314-318; www.satmetrix.com.

Una empresa de alta calidad es aquella que satisface la mayor parte de las necesidades de sus clientes, la mayor parte del tiempo, aunque es necesario distinguir entre la calidad de *conformidad* y la calidad (o grado) de *desempeño*. Un Lexus ofrece mayor calidad de desempeño que un Hyundai: el Lexus tiene una conducción más suave, es más rápido y dura más tiempo. Sin embargo, tanto el Lexus como el Hyundai ofrecen la misma calidad de conformidad si todas las unidades cumplen el nivel de calidad prometido.

IMPACTO DE LA CALIDAD La calidad en productos y servicios, la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa se relacionan íntimamente. Niveles más altos de calidad resultan en niveles más altos de satisfacción del cliente, lo que permite fijar precios más altos y (a menudo) incurrir en costos más bajos. Los estudios han mostrado una alta correlación

Enterprise Rent-A-Car descubrió que sus encuestas para medir la satisfacción del cliente eran más efectivas cuando sólo incluían dos preguntas.



Fuente: UIG via Getty Images

entre la calidad relativa del producto y la rentabilidad de la empresa.²⁷ El impulso de producir bienes superiores en los mercados mundiales ha llevado a que algunos países reconozcan u otorguen premios a las empresas que se imponen como ejemplo de las mejores prácticas de calidad, como el Premio Deming en Japón, el Malcolm Baldrige National Quality Award en Estados Unidos y el European Quality Award.

Las empresas que han bajado sus costos para tener el mayor ahorro posible han pagado el precio cuando la calidad de la experiencia del cliente se ve afectada. Home Depot se metió en problemas cuando empezó a concentrarse demasiado en la reducción de los costos.²⁸

HOME DEPOT Cuando Home Depot decidió expandirse para abastecer a los contratistas, mientras reducía costos y modernizaba sus operaciones en 1816 tiendas en Estados Unidos, sustituyó a muchos trabajadores de tiempo completo por empleados de medio tiempo, quienes poco después ya conformaban alrededor del 40 por ciento del personal de las tiendas. Entonces, entre los principales detallistas estadounidenses, el ACSI de la satisfacción de los clientes de Home Depot cayó hasta el fondo, quedando 11 puntos por debajo de Lowe's, su competidor enfocado en los clientes, y el precio de su acción se deslizó 24 por ciento durante el mayor auge de remodelación de viviendas en la historia de Estados Unidos. Para lograr la recuperación de la empresa, la nueva administración simplificó las operaciones. Los gerentes de las tiendas debían cumplir tres metas: almacenes más limpios, anaqueles bien abastecidos y un excelente servicio al cliente. Los más de 200 correos electrónicos enviados por las oficinas corporativas un lunes típico fueron reemplazados por uno (el resto de la información quedó disponible en línea). En una nueva práctica denominada "horas de poder", que se llevaba a cabo entre semana de 10 a.m. a 2 p.m. y sábados y domingos durante todo el día, lo único que debían hacer los empleados era atender a los clientes. Para asegurarse de la aplicación de la nueva estrategia, se modificaron las revisiones del desempeño, de modo que a los empleados de las tiendas se les evaluaba casi por completo de acuerdo con el servicio que daban a los clientes. Ésta y otras iniciativas de servicio al cliente incrementaron del 40 al 53 por ciento el número de horas que los trabajadores de las tiendas pasaban frente a los clientes. A medida que la recesión avanzaba, la mejora del servicio al cliente, junto con nuevas prácticas de agrupación de productos y bodegas de distribución centralizadas, ayudaron a que Home Depot recuperara su liderazgo de mercado y se distinguiera de Lowe's.

La calidad es trabajo de todos, igual que las actividades de marketing. Sin embargo, el marketing juega un papel especialmente importante al ayudar a las empresas a identificar y entregar productos y servicios de alta calidad a los clientes meta. ¿De qué manera ayudan los especialistas en marketing?

- Identifican correctamente las necesidades y los requerimientos de los clientes.
- Comunican apropiadamente las expectativas de los clientes a los diseñadores de productos.
- Se aseguran de que los pedidos de los clientes se entreguen correctamente y a tiempo.
- Verifican que los clientes hayan recibido las instrucciones, la capacitación y la asistencia técnica adecuadas para el uso del producto.
- Se mantienen en contacto con los clientes después de la venta para asegurarse de que están y seguirán estando satisfechos.
- Recopilan ideas de los clientes para introducir mejoras en los productos y servicios y las comunican a los departamentos apropiados.

Cuando los especialistas en marketing hacen todo esto, contribuyen de manera importante a la administración de la calidad total y a la satisfacción del cliente, así como a la rentabilidad de los clientes y de la empresa.

| | | Clientes | | | |
|-----------|----------------|-------------------------------|-------------------|---------------------|------------------------------|
| | | C ₁ | C ₂ | C ₃ | |
| Productos | P ₁ | + | + | + | Producto altamente rentable |
| | P ₂ | + | | | Producto rentable |
| | P ₃ | | - | - | Producto con pérdidas |
| | P ₄ | | | - | Producto con muchas pérdidas |
| | | Cliente con alta rentabilidad | Cliente combinado | Cliente con pérdida | |

| Fig. 5.3 |

Análisis de rentabilidad por cliente-producto

Maximización del valor de vida del cliente

En última instancia, el marketing es el arte de atraer y mantener clientes rentables. Sin embargo, todas las empresas pierden dinero con algunos de sus clientes. La conocida regla del 80-20 establece que el 80 por ciento o más de las ganancias de la empresa provienen del 20 por ciento de sus clientes. Algunos casos pueden ser más extremos; por ejemplo, el 20 por ciento de los clientes más rentables (en una base *per cápita*) podría contribuir con entre el 150 y el 300 por ciento de la rentabilidad. Por otro lado, el 10 o 20 por ciento menos rentable, en realidad podría reducir las ganancias entre 50 y 200 por ciento por cada cuenta, mientras que el rango del 60 al 70 por ciento marcaría el punto de equilibrio.²⁹ Esto implica que una empresa podría aumentar sus ganancias “despidiendo” a sus peores clientes.

Las empresas necesitan poner atención a su rendimiento sobre el cliente (RSC) y a la eficiencia con que crean valor a partir de los clientes actuales y potenciales disponibles.³⁰ Los clientes más grandes de la empresa —quienes pueden exigir un servicio considerable y descuentos preferenciales— no son siempre los que producen las mayores ganancias. Los clientes más pequeños pagan el precio de lista y reciben un servicio mínimo, pero el costo de realizar transacciones con ellos puede reducir la rentabilidad. Los clientes de tamaño intermedio, que reciben buen servicio y pagan casi el precio de lista, a menudo resultan ser los más rentables.

RENTABILIDAD DEL CLIENTE

Un **cliente rentable** es una persona, un hogar o una empresa que con el tiempo generan un flujo de ingresos que excede por una cantidad aceptable el flujo de los costos en que incurre la empresa para atraerlos, venderles y atenderlos. Es importante observar el énfasis puesto sobre el flujo de ingresos y costos *vitalicios* del cliente, no en el beneficio de una transacción específica.³¹ Los especialistas en marketing pueden evaluar la rentabilidad del cliente de manera individual, por segmento de mercado o por canal.

Muchas empresas miden la satisfacción del cliente, pero son pocas las que evalúan la rentabilidad individual del cliente.³² Los bancos aseguran que esta es una tarea difícil porque cada cliente utiliza diferentes servicios financieros y sus transacciones quedan registradas en distintos departamentos. Sin embargo, el número de clientes no rentables que forman parte de sus bases de datos ha impactado a las instituciones bancarias que han tenido éxito en vincular las transacciones con los clientes. Algunas reportan pérdidas en más del 45 por ciento de sus clientes detallistas.

ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD DEL CLIENTE En la figura 5.3 se observa un tipo de análisis de rentabilidad útil.³³ Los clientes se sitúan en las columnas y los productos en los renglones. Cada celda contiene un símbolo que representa la rentabilidad que se obtiene al vender ese producto a ese cliente. El cliente 1 es muy rentable, pues compra dos productos que generan ganancias (P1 y P2). El cliente 2 genera una rentabilidad mixta, compra un producto rentable (P1) y un producto poco rentable (P3). El cliente 3 produce pérdidas, ya que sólo compra un producto rentable (P1) y dos no rentables (P3 y P4).

¿Qué podría hacer la empresa con los clientes 2 y 3? 1) Podría aumentar el precio de sus productos menos rentables o eliminarlos; 2) podría intentar vender a los clientes 2 y 3 sus productos rentables. Los clientes no rentables que abandonen la empresa no tienen por qué constituir una preocupación. De hecho, la compañía debería alentarlos a preferir a los competidores.

El **análisis de rentabilidad por cliente (ARC)** se lleva a cabo de mejor manera con las herramientas de la técnica contable conocida como **análisis de costos basados en actividades (CBA)**. La contabilidad CBA busca identificar los costos reales asociados con la atención dada a cada cliente —los costos de los productos y servicios con base en los recursos que éstos consumen—. La empresa calcula todo el ingreso que proviene del cliente y luego resta todos los costos.

En un entorno de negocios industrial, el CBA debe incluir no sólo el costo de fabricar y distribuir los productos y servicios, sino también aquellos costos en que se incurre al recibir llamadas del cliente, hacer viajes para visitarlo,

brindarle entretenimiento y obsequios además de cualesquiera otros recursos de la empresa destinados a atenderlo. El CBA también asigna costos indirectos, tales como los costos del personal administrativo, gastos de oficina, insumos y otros, a las actividades que los generan, en vez de hacerlo como una proporción de los costos directos. Tanto los costos variables como los fijos se vinculan a cada cliente.

Las empresas que no evalúan los costos correctamente son también incapaces de medir sus ganancias de manera adecuada y están propensas a hacer una mala asignación del esfuerzo de marketing. La clave para emplear el CBA de manera efectiva consiste en definir y juzgar apropiadamente las “actividades”. Una solución basada en el tiempo calcula el costo de un minuto de costo fijo y, a partir de ello, decide qué parte de ese costo se utiliza en cada actividad.³⁴

MEDICIÓN DEL VALOR DE VIDA DEL CLIENTE

La importancia de buscar la maximización de la rentabilidad del cliente en el largo plazo puede entenderse mejor al analizar el concepto de valor de vida del cliente.³⁵ El **valor de vida del cliente (VVC)** describe el valor presente neto del flujo de las ganancias futuras que se espera recibir por las compras de por vida realizadas por un cliente. La empresa debe restar de sus ingresos esperados los costos en que suponga incurrirá para atraer al cliente, realizar la venta y dar servicio a su cuenta, aplicando la tasa de descuento adecuada (digamos, entre el 10 y 20 por ciento, dependiendo del costo de capital y de las actitudes que asuma frente al riesgo). El cálculo del valor de vida puede llegar a sumar decenas de miles de dólares e incluso más.³⁶

Existen muchos métodos para medir el VVC.³⁷ En la sección “Apuntes de marketing: Cálculo del valor de vida del cliente” se ejemplifica uno de ellos. Los cálculos del VVC proporcionan un marco cuantitativo formal para planear las inversiones en los clientes y ayudan a los especialistas en marketing a adoptar una perspectiva de largo plazo. Sin embargo, uno de sus desafíos es llegar a un estimado confiable de ingresos y costos. Los especialistas en marketing que utilicen conceptos de VVC también deben considerar las actividades de marketing a corto plazo que construyen la marca y ayudan a aumentar la lealtad del cliente. Una empresa que sobresale por su capacidad para visualizar la lealtad de los clientes a corto y largo plazos es Harrah’s.³⁸

HARRAH’S Harrah’s Entertainment, dirigido por el antiguo profesor universitario Gary Loveman, ha seguido un camino diferente al de los grandes participantes en la industria del juego en Las Vegas, cuyos modelos de negocio se basan en la construcción de casinos más grandes y opulentos. En 1997, Harrah’s lanzó un programa pionero de lealtad que ingresaba los datos de todos sus clientes en un equipo central que realiza análisis sofisticados para entender mejor el valor de las inversiones de sus clientes en el casino. Harrah’s cuenta con más de 40 millones de miembros activos en su programa de lealtad llamado Total Rewards, un sistema que ha sido afinado para lograr análisis casi en tiempo real: mientras los clientes interactúan con las máquinas tragamonedas, se registran en los casinos o compran alimentos, reciben ofertas de recompensas (por ejemplo, bonos para alimentos o créditos para jugar) con base en análisis predictivos de su base de datos. Harrah’s gasta \$100 millones al año en tecnología de información. La empresa ya ha identificado cientos de segmentos de clientes muy específicos y, al dirigirles ofertas a cada uno, casi ha logrado duplicar su participación en el dinero que los clientes han asignado para jugar, generando ingresos por \$6400 millones al año (80 por ciento de las ganancias que obtiene por los juegos). Las investigaciones han demostrado que, contrario a la lógica convencional, los clientes más redituables no son los individuos adinerados que hacen grandes apuestas, sino los jugadores de las viejas máquinas tragamonedas. Harrah’s también aprendió a reducir en forma drástica su tradicional gasto publicitario, reemplazándolo principalmente por correo directo y correo electrónico (un buen cliente recibe hasta 150 correos al año). La empresa también recompensa al personal y basa la remuneración, en parte, en las calificaciones del servicio al cliente. Para ajustar mejor sus sitios web y anuncios en línea, Harrah’s monitorea las reseñas y los comentarios de los clientes publicados en TripAdvisor.com, así como en sitios de social media como Twitter y Facebook. Después de que la compañía hizo algunos cambios para responder al interés de los clientes en las actividades de entretenimiento del hotel y en la famosa vista de la franja de Las Vegas que se aprecia desde su hotel y casino París Las Vegas, las reservaciones en línea aumentaron en dos dígitos. Los datos derivados del programa Total Rewards influyeron para que Harrah’s decidiera adquirir Caesars Entertainment cuando una investigación de la empresa reveló que la mayoría de los clientes de Harrah’s que visitaban Las Vegas sin quedarse en el hotel de su propiedad se hospedaban en el Caesars Palace. La más reciente innovación de Harrah’s para incrementar la lealtad es un programa de marketing móvil que envía ofertas, basadas en la temporada y el lugar de residencia, a los dispositivos móviles de los clientes en tiempo real.

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE CLIENTES

Las empresas que buscan expandir sus ganancias y sus ventas se ven obligadas a gastar tiempo y recursos considerables en la búsqueda de nuevos clientes. Para generar prospectos, se anuncian en los medios más frecuentados por los clientes potenciales, envían correo directo y correo electrónico a clientes potenciales, hacen que sus vendedores participen en ferias comerciales donde podrían encontrar nuevos prospectos, compran bases de datos a intermediarios especializados, etcétera.



Fuente: AFP/Getty Images

Harrah's utiliza análisis sofisticados de los clientes para dirigir sus actividades de marketing, incluyendo la ocupación de sus habitaciones en su hotel y casino París Las Vegas.

Apuntes de marketing

Cálculo del valor de vida del cliente

Investigadores y profesionales han empleado muchos métodos diferentes para hacer modelos y calcular el valor de vida del cliente. Don Lehmann, de Columbia, y Sunil Gupta, de Harvard, recomiendan la siguiente fórmula para calcular el VVC de un cliente potencial:

$$VVC = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t) r_t}{(1 + i)^t} - AC$$

donde p_t = precio pagado por el consumidor en el momento t ,

c_t = costo directo de dar servicio al cliente en el momento t ,

i = tasa de descuento o costo del capital para la empresa,

r_t = probabilidad de que el cliente repita la compra o siga "vivo" en el momento t ,

AC = costo de adquisición y

T = horizonte de tiempo para estimar el VVC .

Una decisión fundamental es el horizonte de tiempo que se utilizará para estimar el valor de vida del cliente. Por lo general, es razonable considerar un horizonte de tres a cinco años. Con esta información y el cálculo de otras variables es posible calcular el VVC mediante un análisis de hoja de cálculo.

Gupta y Lehmann ilustran su método al calcular el VVC de 100 clientes durante un periodo de 10 años (vea la tabla 5.3). En este ejemplo, la empresa consigue 100 clientes con un costo de adquisición por cliente de \$40. Por lo tanto, en el año cero gasta \$4000. Algunos de estos clientes desertan cada año. El valor presente de las ganancias producidas por esta cohorte de clientes a lo largo de los 10 años es de \$13 286.52. El VVC neto (después de restar los costos de adquisición) es de \$9286.52 o \$92.87 por cliente.

El uso de un horizonte de tiempo infinito evita tener que elegir un horizonte arbitrario para calcular el valor de vida del cliente. En caso de utilizar un horizonte de tiempo infinito, si los márgenes (precio menos costo) y las tasas de retención se mantienen constantes en el tiempo, el VVC futuro de un cliente existente se simplifica como sigue:

$$VVC = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{mr^t}{(1 + i)^t} = m \frac{r}{(1 + i - r)}$$

En otras palabras, el VVC simplemente se convierte en el margen (m) multiplicado por un *múltiplo del margen* [$r/(1 + i - r)$].

La tabla 5.4 muestra el múltiplo del margen para varias combinaciones de r e i , además de una manera sencilla de estimar el VVC del cliente. Cuando la tasa de retención es de 80 por ciento y la tasa de descuento de 12 por ciento, el múltiplo del margen es aproximadamente dos y medio. Por lo tanto, en este escenario, el futuro valor de vida del cliente de un cliente existente es simplemente su margen anual multiplicado por 2.5.

Fuentes: Sunil Gupta y Donald. R. Lehmann, "Models of Customer Value", Berend Wierenga, ed., *Handbook of Marketing Decision Models* (Berlín, Alemania: Springer Science and Business Media, 2007); Sunil Gupta y Donald. R. Lehmann, "Customers as Assets", *Journal of Interactive Marketing* 17, núm. 1 (invierno de 2006), pp. 9-24; Sunil Gupta y Donald. R. Lehmann, *Managing Customers as Investments* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2005); Peter Fader, Bruce Hardie y Ka Lee, "RMF and CLV: Using Iso-Value Curves for Customer Base Analysis", *Journal of Marketing Research* 42, núm. 4 (noviembre de 2005), pp. 415-430; Sunil Gupta, Donald. R. Lehmann y Jennifer Ames Stuart, "Valuing Customers", *Journal of Marketing Research* 41, núm. 1 (febrero de 2004), pp. 7-18.

TABLA 5.3 Ejemplo hipotético para ilustrar el cálculo del VVC

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 | Año 9 | Año 10 |
|----------------------------------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|
| Número de clientes | 100 | 90 | 80 | 72 | 60 | 48 | 34 | 23 | 12 | 6 | 2 |
| Ingreso por cliente | | 100 | 110 | 120 | 125 | 130 | 135 | 140 | 142 | 143 | 145 |
| Costo variable por cliente | | 70 | 72 | 75 | 76 | 78 | 79 | 80 | 81 | 82 | 83 |
| Margen por cliente | | 30 | 38 | 45 | 49 | 52 | 56 | 60 | 61 | 61 | 62 |
| Costo de adquisición por cliente | 40 | | | | | | | | | | |
| Costo o ganancia total | -4000 | 2700 | 3040 | 3240 | 2940 | 2496 | 1904 | 1380 | 732 | 366 | 124 |
| Valor presente | -4000 | 2454.55 | 2512.40 | 2434.26 | 2008.06 | 1549.82 | 1074.76 | 708.16 | 341.48 | 155.22 | 47.81 |

TABLA 5.4 Múltiplo del margen

| Tasa de retención | Tasa de descuento | | | |
|-------------------|-------------------|------|------|------|
| | 10% | 12% | 14% | 16% |
| 60% | 1.20 | 1.5 | 1.11 | 1.07 |
| 70% | 1.75 | 1.67 | 1.59 | 1.52 |
| 80% | 2.67 | 2.50 | 2.35 | 2.22 |
| 90% | 4.50 | 4.09 | 3.75 | 3.46 |

Los diferentes métodos de adquisición producen clientes con diferente valor de vida del cliente. Un estudio demostró que, a largo plazo, los clientes captados mediante una oferta de 35 por ciento de descuento tenían cerca de la mitad del valor de los clientes captados sin descuento.³⁹ Muchos de esos clientes estaban más interesados en la oferta que en el propio producto.

De manera similar, muchos restaurantes locales, servicios de lavado de automóviles, salones de belleza y tintorerías han lanzado campañas de “pacto diario” de Groupon y LivingSocial para atraer nuevos clientes. Por desgracia, en ocasiones estas campañas han resultado infructuosas a largo plazo debido a que los usuarios de los cupones no se convierten fácilmente en clientes leales.⁴⁰

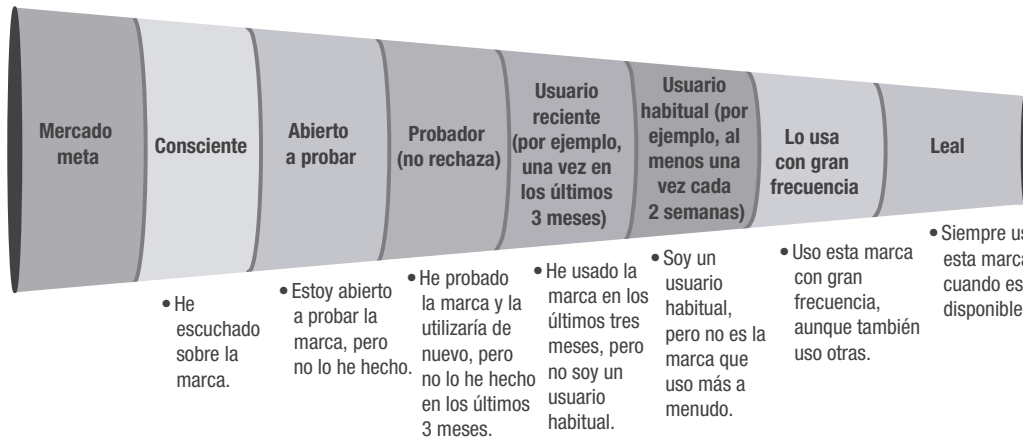
Las campañas promocionales que refuerzan el valor de la marca, dirigidas incluso a clientes que ya son leales, podrían ser más eficientes para atraer nuevos clientes de alto valor. Dos terceras partes del crecimiento provocado por la estrategia de lealtad de O2, líder en comunicación móvil de Reino Unido, se atribuyen a la captación de nuevos clientes y el resto a una reducción en los niveles de deserción.⁴¹

REDUCCIÓN EN LAS TASAS DE DESERCIÓN No es suficiente atraer nuevos clientes; la empresa también debe conservarlos y aumentar sus negocios con ellos.⁴² Son muchas las empresas que sufren altas tasas de deserción o **pérdida de clientes**. En este caso, sumar nuevos clientes es como poner agua en un cubo agujerado.

Los operadores de telefonía móvil y de televisión por cable están plagados de clientes “infieles” que cambian de proveedor al menos tres veces al año en búsqueda del mejor trato. Muchos pierden el 25 por ciento de sus suscriptores cada año, con un costo estimado de entre \$2000 y \$4000 millones. Los clientes que desertan argumentan necesidades y expectativas no satisfechas, mala calidad del producto o servicio, alta complejidad de uso y errores de facturación.⁴³

Para reducir la tasa de deserción, la empresa debe:

1. *Definir y medir su tasa de retención.* Para una revista, la tasa de renovación de suscripciones es una buena medida de la retención. Para una universidad podría serlo la tasa de reinscripción del primero al segundo año o la tasa de graduaciones por generación.



| Fig. 5.4 |
Embudo del marketing

2. Distinguir las causas de la deserción de los clientes e identificar las que se pueden gestionar mejor. No es posible hacer gran cosa respecto a clientes que cambian de residencia o cierran su negocio, pero sí es posible resolver los casos en que se alejan debido a un mal servicio, a productos de muy mala calidad o a precios elevados.⁴⁴
3. Comparar el valor de vida del cliente perdido contra el costo de reducir la tasa de deserción. Siempre y cuando el costo de disuadir la deserción sea menor que la ganancia perdida, vale la pena gastar dinero en intentar retener al cliente.

DINÁMICA DE LA RETENCIÓN La figura 5.4 muestra los principales pasos para atraer y retener clientes en términos de un embudo; además, incluye algunos ejemplos de preguntas para medir el progreso del cliente a través del embudo. El **embudo del marketing** identifica el porcentaje del mercado meta potencial en cada etapa del proceso de decisión, desde apenas consciente hasta muy leal. Los consumidores deben pasar por cada etapa antes de convertirse en clientes leales. Algunos especialistas en marketing amplían el embudo para incluir a los clientes leales que recomiendan la marca o incluso son socios de la empresa.

Al calcular las *tasas de conversión* —el porcentaje de compradores que pasan de una etapa a la siguiente—, el embudo permite a los especialistas en marketing identificar cualquier punto que pudiera ser un cuello de botella o un obstáculo para la creación de una base de clientes leales. Por ejemplo, si el porcentaje de usuarios recientes es significativamente menor que el de los que prueban la marca, es probable que el producto o servicio tenga algún defecto que impide la compra repetida.

El embudo también destaca lo importante no sólo de atraer nuevos clientes, sino de conservar y cultivar los existentes. Los clientes satisfechos son el *capital de las relaciones con el cliente* de la empresa. Si la empresa fuera vendida, el comprador no sólo pagaría por la planta, el equipo y el nombre de la marca, sino también por la *base de clientes* existentes, es decir, por el número y el valor de los clientes que harán negocios con el nuevo propietario. Considere la siguiente información sobre la retención de los clientes:⁴⁵

- Conseguir nuevos clientes puede costar cinco veces más que satisfacer y retener a los clientes actuales. Se requiere mucho esfuerzo para convencer a clientes satisfechos para que cambien a sus proveedores actuales.
- La empresa promedio pierde el 10 por ciento de sus clientes cada año.
- Una reducción del 5 por ciento en la tasa de deserción de clientes puede aumentar las ganancias entre 25 y 85 por ciento, dependiendo de la industria.
- La tasa de ganancias tiende a aumentar a lo largo de la vida del cliente retenido gracias al incremento en las compras, a las recomendaciones, los precios especiales y la reducción de los costos operativos de servicio.

Fuente: Cortesía de Whole Foods Market. "Whole Foods Market" es una marca registrada de Whole Foods Market IP, L.P.



Whole Foods fomenta la lealtad de los clientes mediante la hábil adquisición y comercialización de alimentos naturales y orgánicos.

GESTIÓN DE LA BASE DE CLIENTES El análisis de rentabilidad del cliente y el embudo del marketing ayudan a los especialistas en marketing a decidir cómo manejar grupos de clientes cuya lealtad, rentabilidad y otros factores son variables.⁴⁶ Un factor clave en la generación de ganancias para los accionistas es el valor agregado de la base de clientes. Las empresas ganadoras mejoran ese valor destacando en estrategias como las siguientes:

- **Reducir la tasa de deserción de los clientes.** Seleccionar y capacitar empleados para que estén informados y sean amigables aumenta la probabilidad de que las preguntas sobre las compras realizadas por los clientes sean respondidas de manera satisfactoria. Whole Foods, el detallista de alimentos orgánicos y naturales más grande del mundo, atrae a sus clientes cortejándolos con el compromiso de comercializar la mejor comida y manejando un concepto de trabajo en equipo entre sus empleados.
- **Aumentar la longevidad de la relación con el cliente.** Cuanto más involucrado esté con la empresa, más probable será que el cliente permanezca fiel a la misma. Casi el 65 por ciento de las compras de automóviles Honda nuevos son para reemplazar uno viejo. Los conductores reconocen la reputación de Honda como fabricante de vehículos seguros con un alto valor de reventa. La búsqueda de asesoría de los consumidores puede ser una estrategia efectiva para involucrarlos con una marca y una empresa.⁴⁷
- **Incrementar el potencial de crecimiento de cada cliente mediante “participación de la cartera”, ventas cruzadas y ventas ascendentes.**⁴⁸ Las ventas a los clientes existentes pueden incrementarse con nuevas ofertas y oportunidades. Harley-Davidson no sólo vende motocicletas, sino también accesorios como guantes, chaquetas de piel, cascos y anteojos de sol. Sus concesionarios venden más de tres mil artículos de vestir —algunos incluso tienen probadores en sus tiendas—. Otros artículos de Harley-Davidson que se venden bajo licencia van desde los predecibles (vasos, bolas de billar y encendedores marca Zippo) hasta los más sorprendentes (agua de colonia, muñecas y teléfonos celulares). Las ventas cruzadas no son redituables si el cliente meta requiere de una gran cantidad de servicios para cada producto, genera una gran cantidad de devoluciones, selecciona las promociones o limita el gasto total entre todos los productos.⁴⁹
- **Hacer que los clientes menos rentables aumenten su rentabilidad o eliminarlos.** Para evitar la necesidad de recurrir a la eliminación directa, los especialistas en marketing pueden animar a sus clientes menos rentables a comprar más o en cantidades más elevadas, a renunciar a ciertas características o servicios o a pagar precios o cuotas más altas.⁵⁰ Con el fin de asegurar niveles de ingreso mínimos de este tipo de clientes, los bancos, las compañías telefónicas y las agencias de viajes cobran ahora por servicios que antes eran gratuitos. Las empresas también podrían desanimar a quienes tengan escasas posibilidades de aportar rentabilidad. Progressive Insurance selecciona a sus clientes y dirige a los que son potencialmente no rentables hacia la competencia.⁵¹ No obstante, los clientes “gratuitos” que pagan poco o nada y son subsidiados por los clientes que sí pagan —esquema que suele presentarse en los medios impresos y en línea, en los servicios de empleo y de contactos e incluso en los centros comerciales— podrían crear efectos de redes directos e indirectos, cumpliendo de este modo una función importante.⁵²
- **Enfocar un enorme esfuerzo en los clientes con alta rentabilidad.** Los clientes más rentables pueden ser tratados de manera especial. Detalles como enviarles felicitaciones de cumpleaños, pequeños obsequios o invitaciones a eventos deportivos o artísticos especiales pueden enviarles una fuerte señal positiva.

GENERACIÓN DE LEALTAD

Las empresas que desean establecer conexiones fuertes y sólidas con los clientes deben prestar atención a algunos aspectos específicos (vea la figura 5.5). Cierta grupo de investigadores considera que las actividades para generar retención son aquellas que proporcionan a los compradores beneficios financieros, beneficios sociales o vínculos estructurales.⁵³ A continuación se describen tres tipos de actividades de marketing que las empresas utilizan para incrementar la lealtad y la retención.

INTERACCIÓN ESTRECHA CON LOS CLIENTES Conectar a los clientes, consumidores, pacientes y otros individuos directamente con los empleados de la empresa es muy motivador e informativo. Los usuarios finales pueden ofrecer evidencias tangibles del impacto positivo de los productos y servicios de la empresa, expresar su aprecio por las contribuciones de los empleados y provocar empatía. Una breve visita de un estudiante que había recibido una beca motivó a los encargados de reunir fondos para la universidad a incrementar su productividad semanal en 400 por ciento; la fotografía de un paciente inspiró a los radiólogos para mejorar la precisión de sus diagnósticos en 46 por ciento.⁵⁴

| Fig. 5.5 |

Formación de vínculos sólidos con el cliente

- Crear productos, servicios y experiencias superiores para el mercado meta.
- Obtener participación interdepartamental en la planeación y administración del proceso de satisfacción y retención del cliente.
- Integrar la “voz del cliente” en todas las decisiones del negocio para captar sus requerimientos y necesidades explícitas e implícitas.
- Organizar y hacer accesible una base de datos con información de las necesidades, preferencias, contactos, frecuencia de compra y satisfacción de los clientes individuales.
- Facilitar a los clientes el acceso al personal de la empresa adecuado para expresar sus necesidades, percepciones y quejas.
- Evaluar el potencial de los programas de cliente frecuente y los clubes de marketing.
- Implementar programas de premios para reconocer a los empleados destacados.

Escuchar al mercado es crucial para administrar las relaciones con los clientes. Algunas empresas han creado un mecanismo continuo que mantiene a sus especialistas en marketing en contacto permanente con la retroalimentación del personal que tiene una relación directa con el cliente.

- Deere & Company, fabricante de los tractores John Deere, con un récord espectacular de lealtad de sus clientes —casi el 98 por ciento de retención anual en algunas áreas de producto—, ha contratado empleados jubilados para entrevistar tanto a sus clientes fieles como a aquellos que han desertado.⁵⁵
- Chicken of the Sea cuenta con 80 mil miembros en su Mermaid Club, un grupo de clientes especiales que reciben ofertas exclusivas, artículos y consejos de salud, avisos de productos nuevos y un boletín electrónico informativo. A cambio, los miembros del club proporcionan valiosa retroalimentación sobre lo que la empresa está haciendo y pensando hacer. La información proporcionada por los miembros ha contribuido al diseño de la página web de la marca, al desarrollo de mensajes publicitarios para televisión y al diseño de la apariencia y el texto de los envases.⁵⁶
- Build-A-Bear Workshop utiliza un “Club Advisory Board” como el medio para obtener retroalimentación y aportaciones para la toma de decisiones. El consejo está conformado por 20 niños de entre cinco y 16 años de edad, quienes revisan las ideas para nuevos productos valorándolos con una “garra hacia arriba o hacia abajo”. Muchos de los productos lanzados por la empresa se basan en ideas de los clientes.⁵⁷

Pero escuchar es tan sólo una parte de la historia. También es importante permanecer del lado de los clientes y, en lo posible, ponerse en su lugar para entender su punto de vista.⁵⁸

DESARROLLO DE PROGRAMAS DE LEALTAD Los **programas de frecuencia (PF)** están diseñados para recompensar a los clientes que compran con frecuencia y en cantidades sustanciales. Pueden ayudar a generar lealtad a largo plazo con los clientes que tengan un alto valor de vida del cliente creando oportunidades de venta cruzada durante el proceso. Aerolíneas, hoteles y empresas emisoras de tarjetas de crédito fueron las primeras en utilizarlos y, actualmente, los programas de frecuencia existen en muchos otros sectores. Casi todas las cadenas de supermercados manejan tarjetas de club de precios que ofrecen descuentos en la compra de ciertos artículos.

Por lo general, la primera empresa en introducir un programa de frecuencia en un sector obtiene los mayores beneficios, en especial si los competidores tardan en hacer lo propio. Una vez que la competencia reacciona, los PF pueden convertirse en una carga financiera para todas las empresas que los ofrecen, pero algunas de éstas son más eficientes y creativas al gestionarlos. Ciertos programas generan recompensas, de manera que atrapan a los clientes y crean altos costos de cambio. Los PF también producen en los clientes un impulso psicológico, los hacen sentirse especiales y parte de una élite, algo que ellos valoran.⁵⁹

Los **programas de membresía de un club** atraen y conservan a los clientes responsables de la mayor porción de ventas. Los clubes pueden abrirse a todo aquel que compre un producto o servicio o limitarse a un grupo de afinidad o a los clientes que estén dispuestos a pagar una pequeña cuota. Aunque los clubes abiertos son adecuados para generar una base de datos o para atraer a clientes de la competencia, los clubes de membresía limitada son poderosos generadores de lealtad a largo plazo. Las cuotas y condiciones de la membresía impiden que se unan quienes tienen un interés pasajero en los productos de la empresa.

Apple anima a los propietarios de sus computadoras a formar grupos locales de usuarios. Existen cientos de grupos, cuyo tamaño va desde menos de 30 miembros hasta más de mil. Estas asociaciones permiten que los dueños de computadoras Apple aprendan más sobre ellas, compartan ideas y obtengan buenos descuentos en sus productos. Además, patrocinan actividades y eventos especiales y prestan servicios a la comunidad. Una visita al sitio web de Apple ayudará a cualquiera de sus clientes a encontrar un grupo de usuarios cercano a su lugar de residencia.⁶⁰

CREACIÓN DE VÍNCULOS INSTITUCIONALES La empresa puede proporcionar a sus clientes industriales equipos especiales o vínculos en línea que les ayuden a administrar sus pedidos, su nómina y sus inventarios. Los clientes son menos propensos a cambiar de proveedor cuando esto implica altos costos de capital o de búsqueda o la pérdida de los descuentos a que tienen derecho por ser consumidores leales. McKesson Corporation, un mayorista líder de la industria farmacéutica, invirtió millones de dólares en adquirir capacidades EDI (*Electronic Data Interchange*) con el propósito de ayudar a sus clientes de las farmacias independientes a administrar su inventario, sus procesos de ingreso de pedidos y su espacio de anaquel. Otro ejemplo es Milliken & Company, que proporciona a sus clientes leales programas de software de su creación, investigación de mercados, capacitación en ventas y clientes potenciales.

COMUNIDADES DE MARCA

Gracias a internet, las empresas están interesadas en colaborar con los consumidores para producir valor a través de comunidades creadas alrededor de las marcas. Una **comunidad de marca** es un conjunto especializado de consumidores y empleados cuya identificación tanto como sus actividades se concentran alrededor de la marca.⁶¹ Existen tres características que identifican a las comunidades de marca:⁶²

1. Una “conciencia de categoría”, es decir, un sentimiento de conexión con la marca, la compañía, el producto o con los otros miembros de la comunidad;
2. Rituales, historias y tradiciones compartidas que ayudan a transmitir el significado de la comunidad; y
3. Una responsabilidad u obligación moral compartida, tanto con la comunidad como un todo como con los miembros individuales.

Harley-Davidson ha creado una activa comunidad de marca mediante el Harley Owner's Group, el cual está conformado por más de un millón de miembros.



Fuente: Nicholas J. Reid/Getty Images

TIPOS DE COMUNIDADES DE MARCA Las comunidades de marca adoptan diferentes formas.⁶³ Algunas surgen de manera natural entre los usuarios de la marca, como el club de corredores de MGB de Atlanta y el grupo de discusión en línea Porsche Rennlist. Otras comunidades reciben patrocinio y apoyo de la empresa, como el Club Green Kids (club oficial de niños aficionados de los Celtics de Boston) y el Harley Owners Group (H.O.G.).⁶⁴

HARLEY-DAVIDSON Fundada en 1903 en Milwaukee, Wisconsin, Harley-Davidson se ha librado de la bancarrota en dos ocasiones y actualmente es una de las marcas de vehículos motores más reconocida del mundo. Debido a los problemas económicos que enfrentó en la década de 1980, Harley prestó su nombre para artículos tan disparatados como cigarrillos y refrigerantes para vinos. Aunque los consumidores amaban la marca, las ventas habían disminuido debido a problemas en la calidad de los productos, por lo que Harley inició su regreso a la grandeza mejorando los procesos de manufactura. Además, desarrolló una fuerte comunidad de marca al crear el club de propietarios llamado Harley Owners Group (H.O.G.), que patrocina reuniones de motociclistas, carreras de caridad y otros eventos y que, en la actualidad, supera el millón de miembros ubicados en aproximadamente 1400 grupos. Los beneficios de ser miembro de H.O.G. incluyen una revista llamada *Hog Tales*, un manual de viajes, servicio de emergencia en el camino, un programa de seguros diseñado especialmente para los miembros, servicio de recuperación por robo, tarifas de descuento en hoteles y el programa Fly & Ride que facilita a los afiliados la renta de Harleys durante sus vacaciones. La empresa también mantiene un amplio sitio web dedicado a H.O.G. con información sobre los grupos del club, eventos y una sección especial sólo para miembros. Harley también está activa en los social media y tiene más de 3.3 millones de aficionados en Facebook. Un video digital, inspirado en los aficionados, y una campaña en Twitter denominada *E Pluribus Unum* ("De entre muchos, uno") donde los dueños de Harleys, con muchos estilos de vida diferentes, muestran su diversidad y el orgullo que sienten por sus motocicletas.

Las empresas grandes y pequeñas pueden construir comunidades de marca. Cuando Signature Theatre Company de Nueva York construyó una nueva instalación de 70 000 pies cuadrados para sus obras, se aseguró de contar con una habitación central donde los elencos, el personal, los escritores y el público de todas sus producciones puedan reunirse e interactuar.⁶⁵

En internet, los especialistas en marketing pueden utilizar social media como Facebook, Twitter y blogs o crear su propia comunidad en línea. Los miembros pueden recomendar productos, compartir reseñas, crear listas de recomendaciones y de productos favoritos y convivir en línea.

Los foros en línea pueden ser especialmente útiles en un entorno industrial para fomentar el desarrollo profesional y el intercambio de retroalimentación. El blog Kodak Grow Your Biz fue creado para que sus miembros adquieran y compartan información sobre los productos, servicios y tecnologías Kodak con la finalidad de mejorar el desempeño de las empresas o la industria.⁶⁶ En el Pitney Bowes User Forum, sus miembros pueden analizar temas relacionados con el equipo que ofrece Pitney Bowes, el envío por correo y marketing en general. A menudo los miembros responden las preguntas de otros participantes, aunque también participan representantes de servicio al cliente de Pitney Bowes para responder cualquier pregunta especialmente difícil.⁶⁷

MAXIMIZAR LOS BENEFICIOS DE LAS COMUNIDADES DE MARCA Una fuerte comunidad de marca produce una base de clientes más leal y comprometida. Cierta estudio reveló que un detallista multicanal de libros, CD y DVD obtuvo un incremento en sus ganancias a largo plazo del 19 por ciento a partir de sus clientes (lo que en este libro llamamos "dinero social") después de que dichos consumidores se unieron a una comunidad de marca en línea. Mientras más "conectado" estuviera un miembro de la comunidad, mayor era la probabilidad de que gastara más dinero.⁶⁸

Una comunidad de marca puede ser una fuente constante de inspiración y retroalimentación para la mejora e innovación de productos. Las actividades y el apoyo de los miembros de una comunidad de marca también podrían sustituir, hasta cierto grado, los esfuerzos que la empresa tendría que hacer para lograr un marketing más efectivo y eficiente.⁶⁹

Para entender mejor cómo funcionan las comunidades de marca, un estudio detallado examinó comunidades creadas a partir de marcas tan diversas como los productos cosméticos y farmacéuticos StriVectin, el automóvil BMW Mini, las bebidas Jones, la banda de *rock and roll* Tom Petty & the Heartbreakers y los dispositivos GPS Garmin. Con el uso de múltiples métodos de investigación, como los estudios “netnográficos” con foros en línea, la observación participante y naturalista de las actividades realizadas en las comunidades y profundas entrevistas con miembros de las comunidades, los investigadores descubrieron 12 prácticas que crean valor y las dividieron en cuatro categorías: redes sociales, compromiso con la comunidad, gestión de la impresión y uso de la marca (compendiadas en la tabla 5.5).

La construcción de una comunidad de marca positiva y productiva requiere de una planeación e implementación cuidadosas.⁷⁰ Un grupo de investigadores hace las siguientes recomendaciones para lograr que las comunidades de marca en línea sean más efectivas:⁷¹

1. *Mejorar la secuencia de la información compartida.* Establecer horarios para los temas de discusión; recompensar las respuestas útiles y oportunas; incrementar los puntos de acceso a la comunidad.
2. *Destacar la relevancia de la información que se publica.* Mantener un enfoque en el tema; dividir al foro en categorías; alentar a los usuarios a realizar una selección previa de sus intereses.
3. *Extender la conversación.* Facilitar la expresión de los usuarios; no establecer límites a la extensión de las respuestas; permitir que los usuarios evalúen la relevancia de las publicaciones.
4. *Incrementar la frecuencia del intercambio de información.* Organizar concursos; utilizar herramientas familiares para el uso de redes sociales; crear oportunidades especiales para visitantes; reconocer a los miembros útiles.

TABLA 5.5

Prácticas para crear valor

| USO DE LAS REDES SOCIALES | |
|---------------------------------------|--|
| Dar la bienvenida | Saludar a los nuevos miembros, explicarles el funcionamiento del sitio y apoyarlos para que conozcan la marca e interactúen con la comunidad. |
| Mostrar empatía | Brindar apoyo emocional y físico a los miembros, incluyendo apoyo para pruebas relacionadas con la marca (fallas del producto, personalización) y para temas de la vida no relacionados con la marca (enfermedades, muerte, empleo). |
| Dirigir | Comunicar el comportamiento esperado dentro de la comunidad de marca. |
| GESTIÓN DE LA IMPRESIÓN | |
| Evangelizar | Compartir las “buenas noticias” sobre la marca, inspirar a los demás para que la utilicen y predicar desde la cima de la montaña. |
| Justificar | Utilizar fundamentos lógicos para convencer a individuos externos y a miembros marginales para que dediquen tiempo y esfuerzo a la marca. |
| COMPROMISO CON LA COMUNIDAD | |
| Diferenciar | Reconocer las variaciones entre los miembros de la comunidad de marca y establecer las diferencias y semejanzas dentro del grupo. |
| Establecer eventos importantes | Señalar eventos fundamentales para la propiedad y el consumo de la marca. |
| Etiquetar | Traducir los eventos importantes en símbolos y artefactos. |
| Documentar | Describir en forma de narración la historia de la relación con la marca, conectada y sazónada frecuentemente con eventos importantes. |
| USO DE LA MARCA | |
| Acicalar | Lustrar, mantener y cuidar la marca o sistematizar patrones de uso óptimos. |
| Personalizar | Modificar la marca para ajustarla a nivel de grupo a las necesidades individuales. Esto incluye todos los esfuerzos por modificar las especificaciones de fábrica del producto para mejorar su desempeño. |
| Mercantilización | Acercarse o distanciarse del mercado en forma positiva o negativa. Podría dirigirse a otros miembros (deberían o no vender eso) o quizás a la empresa a través de un vínculo explícito o de la presunta vigilancia del sitio (deberían arreglar esto, hacer esto, cambiar esto). |

Fuente: Adaptado de: Hope Jensen Schau, Albert M. Muniz y Eric J. Arould, “How Brand Community Practices Create Value”, *Journal of Marketing* 73 (septiembre de 2009), pp. 30-51.

RECUPERACIÓN DE CLIENTES

Independientemente de los esfuerzos de las empresas, algunos clientes terminarán por interrumpir su actividad con la empresa o por abandonarla. El desafío consiste en reactivarlos mediante estrategias de recuperación.⁷² A menudo es más fácil atraer nuevamente a los antiguos clientes (porque la empresa conoce sus nombres e historias) que encontrar nuevos. Entrevistas de salida y encuestas a los clientes perdidos pueden descubrir las fuentes de insatisfacción y contribuir a la recuperación de sólo aquellos que tengan un alto potencial de brindar ganancias.⁷³

Cultivando las relaciones con los clientes

Las empresas utilizan información sobre sus clientes para realizar marketing de precisión diseñado para generar relaciones sólidas de largo plazo.⁷⁴ Hoy en día es fácil diferenciar, adaptar, personalizar y enviar información a las redes a una velocidad increíble. Pero esta capacidad es bidireccional. Por ejemplo, ahora los clientes hacen comparaciones de productos en forma rápida y sencilla mediante sitios como Bizrate.com, Shopping.com y PriceGrabber.com. Además, Epinions.com y Yelp.com les permiten compartir información con otras personas acerca de sus experiencias con los productos y servicios. Las empresas tienen tanto *empowerment* como los clientes y deben adaptarse a los cambios ocurridos en la naturaleza y fuerza de las relaciones con sus consumidores.

ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE

La **administración de las relaciones con el cliente (ARC)** es el proceso de gestionar cuidadosamente la información detallada de clientes individuales, así como todos los “puntos de contacto” con ellos, con el propósito de maximizar su lealtad.⁷⁵ La ARC es importante porque un impulsor fundamental de la rentabilidad es el valor agregado de la base de clientes que posee la empresa. Un concepto relacionado, la **administración del valor del cliente (AVC)**, describe la optimización que hace la empresa del valor de su base de clientes. La AVC se concentra en el análisis de datos individuales sobre clientes actuales y potenciales con el fin de desarrollar estrategias de marketing para adquirir y conservar a los clientes y dirigir su comportamiento.⁷⁶

Un *punto de contacto con el cliente* es cualquier ocasión en la que éste tiene relación con la marca y el producto, desde experiencias reales y comunicaciones masivas o personales hasta la observación casual. Por ejemplo, en el caso de un hotel los puntos de contacto incluyen la reservación, el registro y la salida, los programas de frecuencia, el servicio a las habitaciones, servicios para negocios, instalaciones para hacer ejercicio, servicio de lavandería, restaurantes y bares. El hotel Four Seasons utiliza toques personales: sus empleados se dirigen siempre a los huéspedes por su nombre, los trabajadores tienen una gran libertad de decisión y entienden las sofisticadas necesidades de los viajeros de negocios, además cuenta con al menos una instalación que es considerada la mejor de toda la región, tal como un restaurante de lujo o un *spa*.⁷⁷

La administración de las relaciones con el cliente permite que las empresas ofrezcan un excelente servicio al cliente, en tiempo real, mediante el uso eficaz de la información individual de cada consumidor. Con base en lo que conocen sobre cada cliente valioso, las empresas pueden personalizar las ofertas de mercado, los servicios, programas, mensajes y medios. La creciente habilidad que tienen las empresas para obtener información y dirigirse a clientes individuales no carece de polémica, tal como se destaca en la sección “Perspectivas de marketing: Controversia sobre la segmentación por comportamiento”.

MARKETING PERSONALIZADO Gracias al uso extendido de internet, los especialistas en marketing han podido abandonar las prácticas de mercado masivo que permitieron la creación de marcas poderosas en las décadas de 1950, 1960 y 1970 y, a cambio, hacen uso de nuevos enfoques que representan un regreso a las prácticas de marketing que se utilizaban hace un siglo, cuando los comerciantes conocían literalmente a sus clientes por su nombre. La *personalización del marketing* consiste en asegurarse de que la marca y su comercialización se muestren tan relevantes como sea posible para tantos clientes como sea posible —lo cual implica un auténtico desafío ya que ningún cliente es idéntico a otro.

En la actualidad, las empresas utilizan correo electrónico, sitios web, centros de atención telefónica, bases de datos y programas de bases de datos para fomentar un contacto continuo entre la empresa y el cliente. Aunque la tecnología puede ayudar a administrar las relaciones con el cliente, las empresas deben tener cuidado de no utilizar demasiados sistemas telefónicos de respuesta automatizada o herramientas de redes sociales para satisfacer las solicitudes de servicio del cliente. Muchos consumidores aún prefieren hablar con un representante vivo para recibir un servicio más personal —una prioridad constante del marketing.⁷⁸

Las empresas reconocen el papel que juega el componente personal en la administración de las relaciones con el cliente, así como su influencia una vez que los clientes hacen contacto real con la compañía. Los empleados pueden crear fuertes vínculos con los clientes al individualizar y personalizar las relaciones. Considere los esfuerzos que realiza British Airways para satisfacer a sus clientes valiosos.⁷⁹

Perspectivas de marketing

Controversia sobre la segmentación por comportamiento

El surgimiento de la *segmentación por comportamiento* permite que las empresas rastreen el comportamiento que sus clientes meta adoptan en línea y encuentren la mejor coincidencia entre los anuncios y los consumidores potenciales. Rastrear el uso que hace de internet un individuo depende de las *cookies*, que son números, códigos y datos asignados aleatoriamente y que se almacenan en el disco duro de la computadora del usuario revelando qué sitios ha visitado, cuánto tiempo pasó en ellos, qué productos o páginas vio y qué términos de búsqueda ingresó.

El *Wall Street Journal* revisó mil de los mejores sitios web y encontró que el 75 por ciento incluía códigos de redes sociales como botones “me gusta” de Facebook y para el envío de tuits. La existencia del código podía ajustar la identidad de las personas con sus actividades de búsqueda en internet, siguiendo la llegada del usuario a una página, inclusive si nunca hacía clic en los botones de Facebook o Twitter. Otro estudio de *Wall Street Journal* mostró que aproximadamente una cuarta parte de las veces que un usuario ingresa a uno de 70 sitios web populares, su nombre real y dirección de correo electrónico u otros datos personales, como el nombre de usuario, son transmitidos a otras compañías.

Cuando un nuevo cliente se registra con Microsoft para obtener una cuenta de correo electrónico gratuito de Hotmail, se ve obligado a proporcionar su nombre, edad, género y código postal. Microsoft puede entonces combinar esos datos con información concerniente a la conducta observada en línea y a las características del área donde el cliente vive para ayudar a que los anunciantes dilucidan mejor si deben contactar a ese cliente, cuándo y de qué manera hacerlo.

Aunque Microsoft tiene la responsabilidad de ser cuidadoso en mantener la privacidad del cliente —la empresa asegura que no obtendrá beneficios con el historial de ingresos del individuo— sí puede proporcionar a sus clientes publicitarios datos sobre segmentación por comportamiento.

Por ejemplo, Microsoft puede ayudar a un concesionario de DiningIn a centrarse exactamente en las madres trabajadoras, de entre 30 y 40 años de edad, que vivan en un determinado vecindario para hacerles llegar anuncios específicamente diseñados para ellas antes de las 10 a.m., horario en el que es más probable que estén planeando la comida familiar.

O si una persona hace clic en tres sitios web relacionados con seguros para automóviles y después visita un sitio de deportes o entretenimiento sin relación alguna, es muy probable que aparezcan anuncios de seguros de automóviles en ese sitio. Microsoft asegura que la segmentación por comportamiento puede aumentar hasta en 76 por ciento la probabilidad de que un visitante haga clic en los anuncios.

Los defensores de la segmentación por comportamiento afirman que los consumidores ven más anuncios relevantes de esta manera. Dado que esto hace que los anuncios sean más efectivos, se producen más ganancias por publicidad para apoyar el contenido gratuito en línea. También argumentan que muchos consumidores estarían menos preocupados si supieran exactamente cómo funciona el seguimiento; aseguran que estas prácticas cumplen con las normas de autorregulación de publicidad en línea de la industria al garantizar el anonimato y evitar que las empresas tengan acceso a “información personal identificable”.

La información sobre la identidad se elimina, protege o separa el historial de búsqueda de varias maneras. Por ejemplo, un sitio web podría utilizar una fórmula para convertir las direcciones de correo electrónico de sus usuarios en secuencias desordenadas de números y letras, igual que los anunciantes. Ambos podrían enviar sus listas desordenadas a una tercera empresa, que buscara clientes específicos, de manera que su sitio web pueda mostrar un anuncio dirigido a una persona específica sin que ninguna dirección de correo electrónico real cambie de manos.

Sin embargo, como se indicó en el capítulo 3, los consumidores se sienten muy recelosos ante la posibilidad de ser seguidos en línea por los anunciantes. Una sola página web puede contener el código de la computadora de docenas de empresas de publicidad diferentes o de empresas de seguimiento. Los legisladores se preguntan si la autorregulación del sector será suficiente o si es necesaria una nueva normativa.

Fuentes: Elisabeth Sullivan, “Behave”, *Marketing News*, 15 de septiembre de 2008, pp. 12-15; Stephanie Clifford, “Two-Thirds of Americans Object to Online Tracking”, *New York Times*, 30 de septiembre de 2009; Jessica Mintz, “Microsoft Adds Behavioral Targeting”, *Associated Press*, 28 de diciembre de 2006; Laurie Birkett, “The Cookie That Won’t Crumble”, *Forbes*, 18 de enero de 2010, p. 32; Alden M. Hayashi, “How Not to Market on the Web”, *MIT Sloan Management Review* (invierno de 2010), pp. 14-15; Deborah L. Golemon y Laurie A. Babin, “How Marketers Are Dealing With the Controversy Surrounding Behavioral Targeting”, *International Journal of Business, Marketing and Decision Sciences* 4 (primavera de 2011), pp. 127-141; Jennifer Valentino-Devries y Jeremy Singer-Vine, “They Know What You’re Shopping For”, *Wall Street Journal*, 7 de diciembre de 2012.

BRITISH AIRWAYS

British Airways (BA) llevó la personalización a un nivel más alto el verano de 2012 con su nuevo programa “Know Me”. Una de sus metas era centralizar en una sola base de datos la información sobre los viajeros frecuentes de todos los canales de servicio de la empresa: sitio web, centro de atención telefónica, correo electrónico, a bordo de los aviones y dentro de los aeropuertos. De cada pasajero registrado en un vuelo, BA sabía en qué asiento se encontraba, qué vuelos había tomado y qué alimentos había elegido; también conocía su historial de quejas y otros aspectos. BA también distribuyó dos mil iPad entre los miembros de su tripulación y personal de tierra para que tuvieran acceso a la base de datos y pudieran recibir mensajes de reconocimiento personal acerca de los pasajeros en cualquier vuelo. La meta era tener 4500 mensajes diarios, o aproximadamente siete mensajes actualizados por vuelo. Para facilitar la identificación de pasajeros VIP, British Airways también utilizó fotografías almacenadas de pasajeros descargadas de búsquedas de imágenes en Google. Un representante de la compañía dijo que el programa buscaba “recrear la sensación de reconocimiento que se obtiene en el restaurante favorito cuando eres bien recibido, pero en nuestro caso este servicio será entregado por miles de trabajadores a millones de clientes”. Aunque algunos observadores plantearon preocupaciones sobre la privacidad (incluso calificaron de “escalofrantes” a esas actividades), British Airways señaló que la información de los pasajeros ya estaba disponible o que la mayoría de sus pasajeros valiosos la consideraban útil.

Como parte de una tendencia generalizada hacia la personalización, Coca-Cola introdujo máquinas expendedoras Freestyle que permiten a los usuarios personalizar sus bebidas gaseosas.



Fuente: Scott Keeler/ZUMA PRESS/Newscom

Mientras que British Airways está personalizando sus experiencias de servicio, BMW está buscando formas de personalizar sus productos. En tanto que el 15 por ciento de los conductores estadounidenses solicitaron automóviles personalizados en 2010, la meta de BMW era lograr esto con el 40 por ciento de sus compradores en 2015. La compañía ofrece 500 combinaciones de espejos laterales, 1300 combinaciones de parachoques (facias) frontales, nueve mil combinaciones de consolas (tableros) centrales y ofrece a los nuevos compradores un vínculo para que vean “nacer” su automóvil mientras esperan la entrega. Su detallado sistema de fabricación y adquisición elimina el descuido de su proceso de producción, reduce los costos de inventario y evita los descuentos en productos con ventas bajas. Los clientes tienden a elegir una gran cantidad de opciones (produciendo más utilidades para BMW y sus concesionarios), pero también son más leales.⁸⁰

Incluso Coca-Cola se puso en acción. La máquina expendedora Freestyle de la empresa puede suministrar 125 chispeantes marcas que los consumidores pueden mezclar utilizando una pantalla táctil para crear la bebida que se ajusta a su gusto particular.⁸¹

Para adaptarse al creciente deseo de personalización de los clientes, los especialistas en marketing han adoptado conceptos como el marketing de permiso. El *marketing de permiso* es la práctica de dirigir cualquier esfuerzo de marketing a los consumidores sólo después de obtener su autorización expresa; esta práctica se basa en la premisa de que los especialistas en marketing ya no pueden utilizar el “marketing de interrupción” por medio de campañas publicadas en medios masivos. Según Seth Godin, un pionero de la técnica, los especialistas en marketing desarrollan relaciones más sólidas con los clientes si respetan los deseos de los consumidores y les envían mensajes solamente cuando han expresado su voluntad de involucrarse más con la marca.⁸² Godin cree que el marketing de permiso funciona porque es “esperado, personal y relevante”.

El marketing de permiso, como otros métodos personalizados, supone que los consumidores saben lo que quieren. Sin embargo, en muchos casos los consumidores tienen preferencias indefinidas, ambiguas o conflictivas. Quizás “marketing de participación” sería un concepto más adecuado que marketing de permiso, ya que los especialistas y los consumidores necesitan colaborar para descubrir de qué forma la empresa podría satisfacer mejor a su clientela.

EMPOWERMENT DEL CLIENTE Los especialistas en marketing están ayudando a que los consumidores se conviertan en evangelizadores de las marcas poniendo a su disposición recursos y oportunidades para demostrar su pasión. Doritos realizó un concurso que permitía a los consumidores nombrar su siguiente sabor. Converse pidió a cineastas

aficionados que enviaran cortos de 30 segundos en donde mostraran la forma en que los inspiraba esta icónica marca de zapatos deportivos. Los mejores cortos, de las 1800 propuestas recibidas, se mostraron en la página web de Converse Gallery y los que resultaron premiados se convirtieron en anuncios para televisión. Las ventas de zapatos Converse por medio de la página web se duplicaron el mes siguiente al lanzamiento de la galería de cortos.⁸³

Así como las nuevas tecnologías sirven para que los clientes apoyen o se involucren con el marketing de una marca, al mismo tiempo sirven para evitar los mensajes de marketing. Por ejemplo, el bloqueo de anuncios es la extensión de software más popular de los principales buscadores y se calcula que aproximadamente 10 por ciento de los usuarios bloquea los anuncios.⁸⁴

Aunque se han implementado muchas formas de dar poder al consumidor —haciéndolo corresponsable de determinar la dirección de la marca y permitiéndole desempeñar un papel mucho más relevante en su comercialización—, es cierto que únicamente *algunos consumidores* quieren involucrarse con *algunas de las marcas* que usan y sólo *algún tiempo*. Los consumidores tienen vida propia, empleo, familia, pasatiempos, metas y compromisos y muchas cosas les importan más que las marcas que compran y consumen. Entender cuál es la mejor manera de comercializar una marca con base en semejante diversidad es de fundamental importancia.⁸⁵

¿Cuándo deciden los consumidores involucrarse con una marca? Intervienen muchos factores, pero un análisis de seguimiento del estudio IBM 2010 CEO reveló lo siguiente acerca del pragmatismo de los clientes: “... La mayoría no se involucra con las empresas a través de los social media simplemente para sentirse conectados.... Para explotar con éxito el potencial de los social media, las empresas necesitan diseñar experiencias que entreguen un valor tangible a cambio del tiempo, la atención, la recomendación y los datos de los clientes”. Según estos analistas de IBM, ese “valor tangible” incluye descuentos, cupones e información para facilitar las compras. También señalan que muchos negocios ignoran las grandes capacidades de los social media para captar información de los consumidores, vigilar la marca, hacer investigación y solicitar ideas para nuevos productos.⁸⁶

RESEÑAS Y RECOMENDACIONES DE LOS CLIENTES Aunque la influencia más fuerte en la elección del consumidor sigue siendo “la recomendación de un familiar o amigo”, un factor de decisión cada vez más importante es “la recomendación de otros consumidores”. Con la creciente desconfianza en algunas empresas y su publicidad, las evaluaciones y reseñas que proporcionan los clientes en línea están jugando un papel cada vez más importante en el proceso de compra.⁸⁷

Por ejemplo, una investigación de Forrester reveló que casi el 50 por ciento de los consumidores no se registraría en un hotel que no cuenta con reseñas en línea. A nadie sorprende que cada vez más hoteles lancen su propio programa para publicar reseñas (Starwood coloca reseñas independientes y auténticas en sitios individuales del hotel) o utilicen sitios de reseñas de viaje (Wyndham muestra las cinco reseñas más recientes de TripAdvisor en su sitio, esto ha incrementado en 30 por ciento las reservaciones).⁸⁸ TripAdvisor ha crecido con rapidez para convertirse en un valioso recurso en línea para los viajeros.⁸⁹

TRIPADVISOR Después de sentirse frustrado por la falta de información detallada, confiable y actualizada para decidir a qué lugar de México iría en sus vacaciones, Stephen Kaufer fundó TripAdvisor en 2001. Siendo el pionero en reseñas de viajes en línea para consumidores, creció con rapidez y ahora es el sitio web de viajes más grande del mundo, en 2014 contaba con más de 170 millones de reseñas y opiniones de usuarios. En el sitio, los usuarios pueden recopilar y compartir información y hacer reservaciones en una gran variedad de hoteles, centros vacacionales, aerolíneas, restaurantes y otros lugares ideales para viajes o negocios mediante sus socios de reservaciones aéreas y de hoteles. Los usuarios pueden publicar reseñas, fotografías y opiniones, así como participar en discusiones sobre una gran variedad de temas. Para mejorar la calidad y la precisión de su contenido, TripAdvisor utiliza tanto reseñas manuales como complejos algoritmos de cómputo, incluyendo un sistema de verificación y detección de fraudes que toma en cuenta la dirección IP y de correo electrónico de quienes escriben las reseñas (así como otros aspectos de la reseña) y vigila patrones sospechosos en las publicaciones y el lenguaje inapropiado. Aproximadamente 30 hoteles han sido incluidos en una lista negra debido a sus reseñas sospechosas. TripAdvisor cuenta con más de 280 millones de visitantes al mes y cientos de millones de personas revisan su contenido cada mes en otros 500 sitios, incluyendo a Best Western International, Expedia y Thomas Cook. En años recientes, TripAdvisor se ha innovado para mejorar la personalización y la naturaleza social de sus servicios; de hecho, fue uno de los primeros socios de Facebook con el lanzamiento de su proyecto “Instant Personalization”, el cual permite a los usuarios personalizar su experiencia en TripAdvisor, ya que pueden ver el contenido de TripAdvisor publicado por sus amigos de Facebook, dependiendo de sus opciones de privacidad. Local Picks es una aplicación de Facebook con la que los usuarios localizan reseñas de restaurantes publicadas en TripAdvisor y las reseñas compartidas por los usuarios en la línea de tiempo de Facebook. Con la función Friends of Friends, los usuarios de TripAdvisor pueden revisar las reseñas publicadas por sus amigos de Facebook. La adquisición de Wanderfly y EveryTrail, sitios de conectividad móvil y sociales relacionados con los viajes, han fortalecido las capacidades de TripAdvisor en esa área.

Cuando el vendedor al detalle de alimento para mascotas PETCO empezó a utilizar las calificaciones y críticas de los consumidores en sus correos electrónicos y anuncios *banner*, resultó que la tasa de clics aumentó considerablemente.⁹⁰

Los detallistas que tienen establecimientos físicos y en línea, como Best Buy, Staples y Cabela's, también reconocen el poder de las reseñas de los clientes y han comenzado a mostrarlas en sus tiendas.⁹¹

Sin embargo, a pesar de la aceptación de este tipo de reseñas por parte de los consumidores, su calidad e integridad pueden llegar a ser dudosas.⁹² En un ejemplo famoso, se informó que durante siete años el cofundador y CEO de Whole Foods Market publicó más de 1100 mensajes en el tablero de anuncios en línea de Yahoo! Finanzas, bajo un seudónimo, halagando a su empresa y criticando a sus competidores.

Algunas empresas ofrecen tecnología de reconocimiento para computadoras con el fin de vigilar la posibilidad de que ocurra un fraude. Bazaarvoice ayuda a empresas como Walmart y Best Buy a administrar y vigilar las reseñas en línea utilizando un proceso llamado “huellas dactilares de dispositivos”. La compañía atrapó a una empresa que publicaba cientos de reseñas positivas sobre uno de sus productos y reseñas negativas sobre sus competidores.⁹³

Sitios de reseñas y blogs en línea como Gawker han luchado en contra de los comentarios de la policía.⁹⁴ Para evitar atraer reseñas anónimas o sesgadas, Angie's List sólo permite el acceso a su sitio web a los suscriptores que pagan y se registran; el sitio reúne cada mes alrededor de 40 mil reseñas de empresas de servicios y profesionales del cuidado de la salud publicadas por sus 1.5 millones de suscriptores estadounidenses. Los usuarios califican a los proveedores respecto al precio, la calidad, respuesta, puntualidad y profesionalismo utilizando una escala de la A a la F, al estilo de una tarjeta de reporte.⁹⁵

Algunos sitios ofrecen resúmenes de reseñas elaboradas por profesionales. Por ejemplo, Metacritic presenta reseñas de música, juegos, programas de televisión y películas realizadas por los principales críticos —a menudo de más de 100 publicaciones— y las califica en una escala unificada que va de uno a 100 puntos. Los sitios de reseñas son importantes en la industria de los videojuegos debido a la influencia que tienen y al alto precio de venta de los productos (a menudo entre \$50 y \$60). Algunas empresas de juegos vinculan los bonos que ofrecen a sus desarrolladores con las puntuaciones que obtienen los juegos en los sitios más populares. Si un nuevo lanzamiento no alcanza el punto de corte de 85, podría ocasionar incluso que caiga el precio de las acciones de la empresa.⁹⁶

Los *blogueros* que hacen crítica de productos o servicios se han vuelto importantes porque, en algunos casos, tienen miles de seguidores; de hecho, los blogs a menudo se encuentran entre los vínculos principales que arrojan las búsquedas en línea para ciertas marcas o categorías. Los departamentos de relaciones públicas de las empresas podrían seguir los comentarios publicados en los blogs más populares mediante servicios en línea como Google Alerts y Technorati. Además, las empresas también se congracian con los blogueros más importantes al ofrecerles muestras gratuitas e información anticipada. Casi todos los blogueros gozan de este trato especial.

En el caso de las marcas más pequeñas, con presupuestos limitados para medios, la publicidad de “boca en boca” en línea es fundamental. Con el propósito de generar rumores previos al lanzamiento de uno de sus nuevos cereales calientes, el fabricante de comida orgánica Amy's Kitchen envió muestras a varios de los blogueros veganos, vegetarianos o que no consumen gluten y a quienes la empresa tiene identificados. Cuando aparecieron críticas favorables en los blogs correspondientes, la empresa se vio inundada de correos electrónicos que preguntaban en dónde podía adquirirse el cereal.⁹⁷

Por su parte, incluso las reseñas negativas pueden resultar bastante útiles en la práctica. Por un lado, aunque podrían dañar a una marca reconocida, también pueden crear conciencia acerca de una marca desconocida o ignorada. Asimismo, es posible que proporcionen información valiosa.

Un estudio realizado por Forrester con 10 mil clientes de los departamentos de electrónica y hogar y jardín de Amazon.com encontró que el 50 por ciento consideraba que las reseñas negativas pueden ser útiles. La mayoría de los consumidores adquirirían productos a pesar de los comentarios negativos debido a que sentían que éstos reflejaban gustos y opiniones personales con los que no siempre comulgaban. Cuando los consumidores pueden conocer mejor las ventajas y desventajas de los productos mediante las reseñas negativas se producen menos devoluciones, con el consecuente ahorro para los detallistas y fabricantes.⁹⁸

Los detallistas en línea publican a menudo sus propias recomendaciones para selecciones o compras de los consumidores: “Si le gusta este bolso negro, le encantará esta blusa roja”. Una fuente calculó que los sistemas de recomendación contribuyen entre el 10 y 30 por ciento a las ventas de los detallistas en línea. Las herramientas de software especializado ayudan a que los consumidores “hagan descubrimientos” o realicen compras por impulso.

Al mismo tiempo, las empresas en línea necesitan asegurarse de que sus intentos por establecer relaciones con los clientes no resulten contraproducentes, lo cual podría ocurrir si los bombardean con recomendaciones —a veces no muy oportunas— generadas por computadora. Quienes han comprado regalos para bebé en Amazon.com seguramente saben por experiencia propia que las recomendaciones del sitio comienzan a no parecer tan personales. Por ello, es preciso que los detallistas electrónicos reconozcan las limitaciones de la personalización en línea y, al mismo tiempo, se esfuercen por encontrar tecnología y procesos que realmente funcionen.

QUEJAS DE LOS CLIENTES Algunas empresas creen que están tomando en consideración la satisfacción del cliente porque llevan el recuento de sus quejas, pero los estudios indican que a pesar de que los clientes se muestran insatisfechos con sus compras más o menos el 25 por ciento de las veces, sólo el 5 por ciento, aproximadamente, se queja. El otro 95 por ciento siente que no vale la pena el esfuerzo de quejarse o no sabe ante quién o cómo hacerlo. Estos clientes simplemente dejan de comprar.⁹⁹

De los clientes que registran una queja, entre el 54 y 70 por ciento volverá a hacer negocios con la organización si ésta resuelve su insatisfacción. La cifra aumenta a un asombroso 95 por ciento si el cliente siente que la queja fue resuelta *rápidamente*. Los clientes cuyas quejas se resuelven de manera satisfactoria le cuentan a un promedio de cinco personas sobre el buen trato que recibieron.¹⁰⁰ Sin embargo, el cliente insatisfecho promedio se quejará con 11 personas. Si cada

una de estas últimas les cuenta la situación a más personas, la cantidad de gente expuesta a la mala publicidad de boca en boca podría crecer de manera exponencial.

No importa cuán perfectamente esté diseñado e implementado un plan de marketing, siempre ocurrirán errores. Lo mejor que puede hacer una empresa es facilitar a los clientes la posibilidad de quejarse. Formularios de sugerencias, números telefónicos gratuitos, páginas de internet y direcciones de correo electrónico permiten una rápida comunicación bidireccional. La empresa 3M Company asegura que más de dos terceras partes de sus ideas para mejoras de producto surgieron de escuchar las quejas de los clientes.

Dado que muchos clientes podrían elegir no quejarse, las empresas deben monitorear de manera activa los social media y otros lugares donde los clientes expresan su descontento y sus opiniones. El equipo de servicio al cliente de Jet Blue, compuesto por 27 miembros, está encargado, entre otras cosas, de vigilar la cuenta de Twitter y la página de Facebook de la aerolínea. Cuando la queja de un cliente sobre el cobro de una tarifa por llevar una bicicleta plegada a bordo empezó a circular en internet, Jet Blue respondió rápidamente y decidió que no se debía cobrar por ese servicio.¹⁰¹

En vista de las potenciales consecuencias negativas que implica tener clientes descontentos, es muy importante que los especialistas en marketing atiendan apropiadamente las experiencias negativas.¹⁰² Los procedimientos siguientes pueden ayudar a recuperar la buena voluntad de los clientes:¹⁰³

1. Establecer una línea gratuita (por teléfono, fax o correo electrónico) que brinde atención los siete días de la semana, 24 horas al día, para recibir y resolver las quejas de los clientes facilitándoles las cosas.
2. Contactar al cliente quejoso lo antes posible. Cuanto más lenta sea la empresa para responder, mayor será la insatisfacción y el riesgo de enfrentar mala publicidad.
3. Aceptar la responsabilidad por la insatisfacción del cliente; no culpar al cliente.
4. Contratar personal empático y amistoso para el servicio al cliente.
5. Resolver la queja con rapidez y a satisfacción del cliente. Algunos clientes quejosos no buscan compensaciones, sino una señal que indique que le importa a la empresa.

Sin embargo, no todas las quejas reflejan deficiencias o problemas reales de los productos o servicios de una empresa.¹⁰⁴ Las grandes compañías son especialmente el blanco de clientes oportunistas que tratan de aprovechar la más mínima transgresión para beneficiarse a partir de políticas de compensación generosas. Algunas empresas se defienden e incluso toman medidas agresivas si consideran que la crítica o queja son injustificadas.

Cuando Taco Bell empezó a recibir comentarios negativos en línea, después de los rumores y la demanda de un consumidor que lo acusaba de que la mezcla de su taco contenía más relleno que carne, respondió publicando anuncios de página completa en los diarios, titulados “Thank you for suing us”. En los diarios, en Facebook y en un video de YouTube, la empresa señaló que el 88 por ciento de la mezcla de sus tacos estaba compuesta de carne con ingredientes tales como agua, avena, especias y polvo de cocoa que se añadían únicamente para dar sabor, textura y humedad. Para difundir el mensaje, los especialistas en marketing de Taco Bell compraron las palabras clave “taco”, “bell” y “lawsuit” para que sus respuestas oficiales aparecieran como vínculo principal en las búsquedas realizadas en Yahoo!, Google y Bing.¹⁰⁵

A muchos altos ejecutivos les preocupa que sus empresas utilicen los social media y los efectos potencialmente negativos de los mensajes en línea de clientes enojados. Sin embargo, los especialistas en marketing aseguran que las ventajas superan a las desventajas y que es posible tomar medidas para disminuir las probabilidades de este tipo de daños.

Una estrategia que pueden utilizar las compañías que toman en serio la responsabilidad social corporativa consiste en modelar activamente su imagen pública durante las épocas de tranquilidad, para luego apalancar esa buena voluntad en medios pagados o de otros tipos durante las épocas difíciles. Nike se convirtió alguna vez en el blanco de críticos conocedores de internet, quienes usaron hábilmente la optimización de los motores de búsqueda para publicar imágenes poco halagüeñas de la empresa. Ahora, las búsquedas de Nike conducen a sitios que describen sus numerosas iniciativas ambientales y comunitarias (como el reciclaje de zapatos).¹⁰⁶



Fuente: ASSOCIATED PRESS

Taco Bell defiende agresivamente la calidad de sus productos a través de los social media.

Resumen

1. Los clientes maximizan el valor. Se forman una expectativa de valor y actúan en consecuencia. Los compradores adquirirán los productos de la empresa que desde su punto de vista le ofrezcan el mayor valor, definido como la diferencia entre los beneficios totales para el cliente y los costos totales para el cliente.
2. La satisfacción del comprador es una función del resultado percibido del producto y de las expectativas del comprador. Al reconocer que un alto nivel de satisfacción conduce a una gran lealtad del cliente, las empresas deben asegurarse de estar cumpliendo y excediendo las expectativas de éste.
3. La pérdida de clientes rentables puede afectar seriamente las ganancias de una empresa. Se calcula que el costo de atraer un nuevo cliente corresponde a cinco veces el costo de mantener contento a un cliente actual. La clave para retener clientes es el marketing de relaciones.
4. La calidad es la totalidad de rasgos y características de un producto o servicio que inciden en su capacidad para satisfacer necesidades explícitas o implícitas. Los especialistas en marketing desempeñan un papel clave en el logro de altos niveles de calidad total para que las empresas se mantengan solventes y rentables.
5. Los gerentes de marketing deben calcular el valor de vida de los compradores que forman su base de clientes para entender sus implicaciones en las ganancias. Además, deben determinar cómo aumentar el valor de la base de clientes.
6. Las empresas también están adquiriendo habilidades para la administración de las relaciones con el cliente (ARC), la cual se enfoca en desarrollar programas para atraer y retener a los clientes correctos mediante la satisfacción de sus necesidades individuales.

Aplicaciones

Debate de marketing

Privacidad en línea y fuera de línea

A medida que más empresas practican el marketing de relaciones y desarrollan bases de datos de clientes, el tema de la privacidad adquiere mayor importancia. Los consumidores y los grupos con intereses públicos escudriñan —y a veces critican— las políticas de privacidad de las empresas y expresan su preocupación sobre el robo potencial de la información que existe en línea acerca de las tarjetas de crédito u otros datos financieros potencialmente sensibles o confidenciales. Otras instancias afirman que el temor a la vulnerabilidad de la privacidad en línea no tiene fundamento y que los temas de seguridad son igual de preocupantes fuera de línea. Desde su punto de vista, la oportunidad de robar información existe prácticamente en todos lados y es responsabilidad de los consumidores proteger sus intereses.

Asuma una posición: La privacidad representa un problema más importante en línea que fuera de línea *versus* la privacidad no es diferente en línea que fuera de línea.

Discusión de marketing

Uso del valor de vida del cliente

Considere el valor de vida del cliente. Elija un negocio y demuestre cómo desarrollaría usted una fórmula cuantitativa que capte el concepto. ¿De qué manera se vería modificado el negocio en cuestión si usted adoptara completamente el concepto de valor del cliente y maximizara su valor de vida del cliente?

Marketing de excelencia

>> Nordstrom

En 1901, John W. Nordstrom fundó una pequeña tienda de zapatos en Seattle que, con el tiempo, se convirtió en una cadena de tiendas especializadas llamada Nordstrom. La cadena ha permanecido en la familia durante cuatro generaciones y en la actualidad vende ropa, accesorios, joyería, cosméticos y perfumería de la más alta calidad y de marcas de renombre.

John W. Nordstrom creó su compañía con la idea de que siempre debería brindar el más alto nivel posible de servicio al cliente, junto con mercancía de primerísima calidad, para satisfacer las necesidades y el presupuesto de casi todos los clientes. Cuando se retiró, sus hijos Everett, Elmer y Lloyd continuaron dirigiendo el negocio con la misma actitud enfocada en el cliente que fomentó su padre. Cuando la empresa se expandió al diseño de moda, las tiendas ofrecían una amplia gama de ropa de alta calidad a diferentes precios. Nordstrom consideraba que era mejor contar con una gran cantidad de tallas para cada modelo, que no contar con suficientes, para evitar que los clientes se sintieran frustrados por no encontrar su talla. Los hermanos también establecieron la política denominada “decisión por consenso”, la cual ayudaría a que la empresa avanzara incluso si surgían desacuerdos.

Nordstrom se convirtió en el actual detallista valuado en miles de millones de dólares bajo el liderazgo de la tercera generación de la familia: Bruce, John y Jim Nordstrom y Jack McMillan. La filosofía de éstos consistía en facultar a los gerentes y a la fuerza de ventas para tomar decisiones que favorecieran al cliente, no a la empresa. Nordstrom recompensaba a los individuos vigorosos que mostraban un espíritu empresarial y prefería contratar personas “agradables”, a quienes podía capacitar para vender, en lugar de “vendedores” experimentados que no fueran muy agradables.

Durante esa época, la empresa también descentralizó su proceso de compras y dio a los gerentes regionales la libertad de comprar los modelos que se ajustaran a las necesidades y gustos de su zona en particular. Es decir, los gerentes de Minnesota podían (y lo hacían) comprar productos muy diferentes de los adquiridos por los gerentes del sur de California. Para atender cada región, la empresa alentaba a su fuerza de ventas a preguntar continuamente a los clientes qué productos y estilos querían ver en las tiendas. Jim Nordstrom explicó: “Cuando entramos en un mercado, nuestra primera compra es la peor”.

Actualmente, Nordstrom es dirigida por la cuarta generación de la familia y continúa marcando la pauta en servicio y lealtad del cliente. De hecho, la empresa es tan conocida por esta característica que varias leyendas sobre actos “heroicos” de servicio al cliente circulan todavía. Una de las más conocidas cuenta que, en 1975, un cliente entró a una tienda Nordstrom después de que

la cadena había comprado una empresa ubicada en Alaska llamada Northern Commercial. El cliente quería devolver un juego de llantas comprado originalmente en Northern Commercial. Aunque Nordstrom nunca ha comercializado llantas, aceptó de buena gana la devolución y devolvió en efectivo el monto de la compra al cliente. En otro caso, una vendedora notó que un cliente había dejado su boleto de avión sobre el mostrador de la tienda, entonces llamó al aeropuerto y pidió a la aerolínea que emitiera otro boleto para el cliente, pero la aerolínea se negó. De inmediato, la vendedora llamó un taxi y le entregó el boleto en la mano al cliente en el aeropuerto.

Existen muchos otros ejemplos de su excepcional servicio al cliente y su política de devoluciones “sin preguntas” permanece sin cambios en la actualidad. Sus vendedores envían tarjetas de agradecimiento a los clientes que compran ahí, calientan los automóviles de sus clientes los días fríos y ofrecen la entrega de pedidos especiales en la casa de los compradores. Nordstrom instaló una herramienta llamada Personal Book en sus máquinas registradoras, la cual permite a los vendedores ingresar y consultar las preferencias específicas de los clientes con el fin de personalizar mejor sus experiencias de compras. Asimismo, los vendedores tienen permitido vender mercancía de cualquier departamento, lo que les da aún más oportunidades de establecer relaciones con los clientes. Nordstrom también ofrece múltiples canales de compras y los clientes pueden comprar productos en línea y recogerlos en una tienda una hora después.

Nordstrom considera que cuenta con 15 segundos para lograr que un cliente viva “una experiencia memorable” cuando sale de la tienda. Los pasillos están limpios y libres de obstáculos, grandes exhibidores crean una atmósfera brillante y abierta y su distribución es eficiente y fácil de seguir. Los vestidores son grandes y su iluminación imita la luz natural, las escaleras eléctricas son amplias para permitir que las parejas o los padres con hijos se paren en el mismo escalón, además cada adorno se elige para crear una sensación hogareña. Cuando abre una nueva tienda, Nordstrom se pone en contacto con la comunidad circundante al organizar una noche de gala abierta, con entretenimiento en vivo, un desfile de modas y la mejor experiencia de compras para ayudar a recaudar fondos para las obras de caridad locales.

El programa Fashion Rewards recompensa a sus clientes en cuatro niveles diferentes de acuerdo con sus gastos anuales. Los clientes que gastan \$10 000 al año reciben transformaciones de cortesía, una línea de ayuda telefónica de 24 horas sobre temas de moda y acceso a un servicio personal de conserjería. Los clientes del nivel más alto (con gastos anuales de \$20 000) reciben también un recorrido de compras privado, con probadores llenos de ropa de su talla, champaña y música de piano en vivo, entradas para los desfiles de moda de

Nordstrom y acceso a exclusivos paquetes de viajes y moda, incluyendo eventos de alfombra roja.

Este antiguo —y a menudo costoso— enfoque en el cliente ha producido grandes beneficios para la empresa, que no sólo se ha destacado como una marca de lujo conocida por su calidad, confiabilidad y servicio, sino que ha conseguido que sus clientes se mantengan leales aun en tiempos difíciles. Durante la crisis económica de 2008 y 2009, muchos clientes prefirieron a Nordstrom que a la competencia debido a la relación que tenían con la empresa y a la política de devoluciones sin dificultades.

Nordstrom continúa utilizando una estrategia enfocada en el servicio al cliente y busca nuevas formas de afianzar y desarrollar la relación entre sus vendedores y los clientes. En la actualidad, la empresa opera en 44 países y 31 estados de Estados Unidos con 117 tiendas

de línea completa, 119 tiendas de liquidación Nordstrom Rack, dos Jeffrey Boutiques y un almacén de descuento. En 2013, sus ventas alcanzaron los \$12 200 millones.

Preguntas

1. ¿De qué otra manera podría Nordstrom continuar ofreciendo servicio excepcional al cliente y aumentando su lealtad a la marca?
2. ¿Cuáles son los mayores riesgos que enfrenta Nordstrom y quiénes son sus principales competidores?

Fuentes: "Annual Reports", Nordstrom.com; "Company History", Nordstrom.com; Chantal Todé, "Nordstrom Loyalty Program Experience", *DMNews*, 4 de mayo de 2007; Melissa Allison y Amy Martínez, "Nordstrom's Solid December Showing Suggests Some Shoppers Eager to Spend", *Seattle Times*, 7 de enero de 2010; Robert Spector y Patrick D. McCarthy, *The Nordstrom Way: The Inside Story of America's #1 Customer Service Company* (Nueva York: John Wiley & Sons, Inc., 1995).

Marketing de excelencia

>> Tesco

Tesco no siempre ha tenido la reputación de ser un detallista amistoso con los clientes. A principios de la década de 1980 era una cadena británica de productos comestibles con la reputación de "apilar mucho y vender barato" que iba detrás de Sainsbury, un detallista británico que ofrecía productos de mejor calidad. Cuando Tesco quedó bajo el liderazgo de Ian MacLaurin, empezó a reinventarse como una marca amistosa con el cliente.

En 1983, Tesco inició el largo proceso de actualizar sus tiendas y mejorar su selección de productos. Durante la siguiente década, aventajó a Sainsbury con tiendas más iluminadas, productos de mejor calidad, precios accesibles y mayor número de tiendas. Entre 1990 y 1992, lanzó 114 iniciativas distintas para mejorar la calidad de sus tiendas, como habitaciones para cambiar a los bebés, artículos de especialidad como pollos de corral franceses y el lanzamiento de una línea de productos de precio bajo.

La empresa también desarrolló una campaña de marketing que fue bien recibida, llamada "Every Little Helps", que ayudó a comunicar estas mejoras y a pulir la imagen de su marca ante los ojos del público. La campaña incluía 20 anuncios, cada uno enfocado en un aspecto diferente de su nuevo esquema: "Doing right by the customer". Como resultado, en 1995 Tesco había logrado atraer 1.3 millones de nuevos clientes y su participación de mercado superó por primera vez la de Sainsbury, convirtiéndolo en el nuevo líder del mercado.

En 1996, Terry Leahy ocupó el puesto de CEO en Tesco. Durante su administración, esta empresa pasó de ser la tercera cadena de supermercados más grande de Reino Unido, con \$7000 millones en ventas, a convertirse en el tercer detallista más grande del mundo, con ventas superiores a los \$100 000 millones.

Bajo la guía de Leahy, Tesco lanzó su programa Clubcard de comprador frecuente, iniciativa que convirtió a la empresa en un ejemplo de clase mundial sobre la forma de establecer relaciones duraderas con los clientes. Clubcard no sólo ofreció descuentos y ofertas especiales, adaptadas a los compradores individuales, sino que también actuaba como una poderosa herramienta de recopilación de datos, gracias a lo cual la empresa conocía las preferencias y los patrones de compra de los clientes mejor que cualquiera de sus competidores.

Con el uso de los datos de Clubcard, Tesco creó un "perfil de ADN" único para cada cliente basado en sus hábitos de compra. Clasificó cada producto que adquiría un cliente en hasta 40 dimensiones, incluyendo precio, tamaño, marca, amabilidad con el entorno, conveniencia y sanidad. A partir de estos perfiles, los compradores de Tesco recibían uno de los cuatro millones de boletines trimestrales del Clubcard, los cuales contenían ofertas especiales personalizadas y otras promociones. La empresa también instaló kioscos en sus tiendas, donde los compradores de Clubcard podían obtener cupones personalizados.

Los datos de Clubcard también sirvieron para que Tesco operara su negocio con mayor eficiencia. El seguimiento de las compras de Clubcard reveló la elasticidad del precio de cada producto y ayudó a establecer horarios promocionales que le ahorran a la empresa más de \$500 millones. Tesco utilizó los datos de sus clientes para elegir la gama de productos y el tipo de comercialización ideales para cada tienda, incluso le ayudaron a elegir la ubicación de nuevas tiendas. A 15 meses de su introducción, se habían entregado más de ocho millones de Clubcards de las cuales cinco millones se utilizaban de manera habitual.

Después, Tesco amplió su poderoso programa de marca privada con tres marcas distintivas en varios rangos de precios: "Finest" ofrecía los artículos de mejor calidad a los precios más altos, "Mid-range" ofrecía productos de rango intermedio y la línea de productos "Value"

tenía los precios más bajos disponibles. A través de este sencillo sistema, los consumidores podían esperar cierta calidad a diferentes precios.

En 1999, la participación de mercado de la empresa en Reino Unido aumentó al 15 por ciento y fue declarada la más admirada de Gran Bretaña. Durante los siguientes años, Tesco siguió aplicando su fórmula ganadora al utilizar marcas privadas y datos de los clientes para dominar el mercado británico minorista.

Asimismo, se expandió aún más y se convirtió en una “megatienda” con la venta de mercancía general o productos no comestibles. Este plan estratégico de crecimiento no sólo brindó mayor comodidad a los consumidores que preferían hacer sus compras en un solo lugar, sino que también aumentó la rentabilidad general. En 2003, el margen promedio de utilidades de los productos no comestibles fue del 9 por ciento, a diferencia del 5 por ciento de los productos comestibles, y casi 20 por ciento de los ingresos de Tesco provenían de artículos no comestibles. Ese año, la empresa vendió más CD que Virgin Megastores y su línea de ropa Cherokee se convirtió en la marca con mayor crecimiento en Reino Unido. En 2005, la empresa gozaba de una participación del 35 por ciento del gasto en supermercados en Reino Unido, casi el doble de su competidor más cercano, y de una participación de mercado del 14 por ciento de las ventas totales al detalle.

En la actualidad, las tiendas Tesco se clasifican en siete formatos diferentes dependiendo de su ubicación y del mercado que atienden: Tesco Extra, Tesco Superstores, Tesco Metro, Tesco Express, One Stop, Tesco Homeplus y Dobbies. Tesco Extra es la más grande y ofrece una amplia gama de productos comestibles y no comestibles y diferentes servicios, como centros de óptica. Tesco Superstores son grandes supermercados estándar que ofrecen algunos productos no comestibles. Las tiendas Tesco Express son locales de conveniencia ubicados en los vecindarios y que ofrecen principalmente productos de alto margen y de consumo cotidiano.

Tesco sigue diversificando las ofertas de productos y servicios para llegar a un mayor número de consumidores. Se asoció con compañías de telecomunicaciones para crear Tesco Mobile y Tesco Home Phone, también lanzó Tesco Broadband para ofrecer acceso a internet a los hogares y los negocios. Además, ahora ofrece pólizas de seguros, planes dentales, descargas de música y servicios financieros. En 2008 unió fuerzas con el Royal Bank of Scotland para crear una división bancaria, Tesco Bank.

Su fuerte expansión en los productos no comestibles marcó el despegue a partir de su enfoque central en los alimentos. Esa decisión y su determinación para expandirse en Asia, India y Estados Unidos produjeron tiempos difíciles durante la recesión y una reducción del 20 por ciento en el precio de sus acciones en 2010. La calidad dentro de los supermercados disminuyó de manera significativa y los clientes se mostraron desilusionados debido a la abundancia de artículos no comestibles en sus tiendas durante

la crisis económica. Tim Green, analista de las ventas al detalle de Brewin Dolphin Ltd., explicó: “Tesco se distrajo un poco al pensar en China, Estados Unidos, otras zonas de Asia, Europa central, Tesco Bank y Tesco Telephony. Sin embargo, eso no es aceptable debido a que los alimentos son el principal generador de utilidades en Reino Unido”.

En 2011, Tesco quedó bajo el liderazgo de un nuevo CEO, Philip Clarke, quien se dispuso a rescatar la empresa de inmediato y revivir su enfoque en los supermercados y en el servicio al cliente. Primero recortó los programas de expansión, retirándose por completo de Japón y reduciendo su crecimiento en Estados Unidos, India y el resto de Europa. Después anunció una importante remodelación de sus cadenas de supermercados. Contrató y capacitó a decenas de miles de empleados que estarían dedicados a atender a los clientes en los departamentos de carnes y verduras, los cuales habían permanecido sin personal suficiente.

La empresa relanzó su marca Tesco Value como Everyday Value e invirtió grandes recursos para mejorar la calidad y apariencia de cientos de productos Tesco sin aumentar el precio. También renovó muchas de sus tiendas físicas para crear un ambiente más hogareño mediante mejor iluminación, anaqueles más limpios, nuevos adornos y señales, colores más cálidos y áreas de verduras más espaciosas. Tony Hoggett, director administrativo de Tesco Superstores, explicó la forma en que los pequeños detalles hicieron una gran diferencia. “Realmente no se trata de ciencia espacial. Hemos mejorado la apariencia y el ambiente de nuestras tiendas logrando convertirlas en un lugar más cálido y amistoso para que nuestros clientes hagan sus compras”.

En 2012, los ingresos de Tesco ascendieron a \$108000 millones y sus utilidades antes de impuestos fueron de \$5700 millones. En la actualidad, Tesco es el detallista británico más grande, tanto respecto a sus ventas como a la participación de mercado (31 por ciento), y la tercera empresa más grande del mundo después de Walmart y Carrefour.

Preguntas

1. ¿Qué es lo más importante para la marca Tesco?
2. ¿Cómo podrá Tesco crecer sin dejar de enfocarse en su cliente fundamental?
3. ¿Qué podría hacer Tesco para llevar sus programas de lealtad del cliente al siguiente nivel?

Fuentes: Informe Anual de Tesco 2012; Richard Fletcher, “Leahy Shrugs Off Talk of a ‘Brain Drain’”, *Sunday Times* (Londres), 29 de enero de 2006; Elizabeth Rigby, “Prosperous Tesco Takes Retailing to a New Level”, *Financial Times*, 21 de septiembre de 2005, p. 23; Hamish Pringle y Marjorie Thompson, *Brand Spirit* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1999); Paul Sonne, “Tesco Loses Its Appetite for Growth”, *Wall Street Journal*, 10 de noviembre de 2012, B.3; Renee Schultes, “U.K. Grocers Locked in Coupon Warfare”, *Wall Street Journal*, 29 de agosto de 2012; Harry Wallop, “Tesco Ditches 1bn Value Range”, *BST*, 4 de abril de 2012; Peter Evans, “Britain’s Tesco Tries Out New Retail Recipe”, *Wall Street Journal*, 9 de julio de 2012, B.8; Julia Werdigier, “Tesco to Invest Heavily in a Domestic Revival”, *New York Times*, 19 de abril de 2012; Terry Leahy, “Lessons from a Retail Veteran”, *Wall Street Journal*, 27 de junio de 2012.

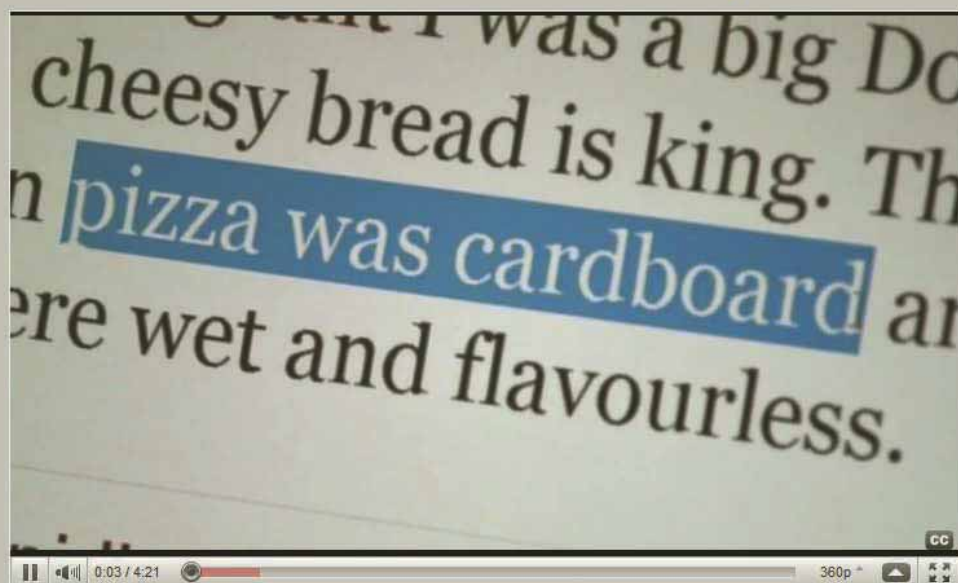


Did we actually face our critics and reinvent our pizza from the crust up?

OH YES WE DID.



"The Pizza Turnaround" Documentary



(REAL DRAMA. REAL EMOTION.) (TURN AROUND STORY OF THE YEAR.) (CRITIC'S VOICE WINNER)

DOMINO'S PIZZA PRESENTS A DOCUMENTARY 'THE PIZZA TURNAROUND'
STARRING ACTUAL DOMINO'S EMPLOYEES INSPIRED BY OUR HARSHTEST CRITICS



Live new pizza Twitter feed

RT @ryan_raz: Dear Dominos Pizza. Thank you for the carb overload for the second time this week.

by RyanQ11 2011-01-14

@JustMaddix to order another dominos tonight or not

by flipz90 2011-01-14

Dominos... Papa Johns... Or Chinese... Hmmz

by Gabbichka_Glow 2011-01-14

@toothug4life idk! Aha I just heard it. Let's play dominos!

by maraskiii 2011-01-14

I'm starving & Dominos is taking forever w/my Marinara bowl #fatgirltweet

En este capítulo responderemos las siguientes **preguntas**

1. ¿Cómo influyen las características del consumidor en su comportamiento de compra? (p. 157)
2. ¿Cuáles son los principales procesos psicológicos que influyen en las respuestas del consumidor a un programa de marketing? (p. 165)
3. ¿Cómo toman los consumidores las decisiones de compra? (p. 172)
4. ¿De qué maneras se apartan los consumidores de los procesos de toma de decisiones deliberados y racionales? (p. 180)

Con base en información detallada de sus clientes, Domino's mejoró sus productos y la forma de ofrecerlos.

Fuente: Domino's Pizza, LLC

6 Análisis de los mercados de consumo

Los especialistas en marketing deben tener un total entendimiento sobre cómo piensan, sienten y actúan los consumidores y ofrecer un valor claro a cada uno de los clientes meta. En una campaña de marketing ganadora de premios, Domino's decidió cómo enfrentaría las actitudes negativas de los consumidores hacia su pizza.¹



Siendo más conocida por la rapidez de su entrega que por el sabor de su pizza, Domino's decidió hacer frente a las percepciones negativas. Un importante programa de comunicación llamado "Oh Yes We Did" desarrolló anuncios televisivos estilo documental, los cuales al inicio presentaban a empleados de Domino's en las oficinas corporativas revisando la retroalimentación grabada y por escrito de clientes participantes en un focus group. La retroalimentación contenía comentarios mordaces como "La corteza de la pizza Domino's es como cartón" y "La salsa sabe a catsup". Patrick Doyle, presidente de la empresa, aparece afirmando que esos resultados son inaceptables; luego, en el anuncio se observa a los chef y a los ejecutivos en sus cocinas de prueba manifestando que su nueva pizza es mejor, con una salsa más rica y sabrosa, una combinación de quesos más robusta y una corteza con sabor a hierbas y ajo. A muchos críticos les sorprendió que la empresa admitiera que su pizza, ubicada en segundo lugar, realmente había sido inferior durante años. Otros mostraron su apoyo al señalar que la fórmula del nuevo producto y los anuncios poco convencionales abordaban la difundida creencia negativa, y difícil de cambiar, que estaba afectando a la marca y requería de acciones decididas. Doyle sintetizó la reacción de los consumidores de este modo: "A la mayoría realmente les gustó; a algunos no. Pero está bien". Eventos subsecuentes demostraron que Doyle tenía razón. Respalada por más anuncios y campañas en los social media (y una pizza reformulada), Domino's mejoró su imagen y recuperó participación de mercado durante los años siguientes. Desde finales de 2009, cuando la empresa anunció sus planes, hasta finales de 2011, el precio de sus acciones aumentó 233 por ciento, comparado con el 37 por ciento de su principal rival, Papa John's. En los últimos años, las ventas han aumentado aún más gracias a innovaciones de marketing como un sitio web optimizado para los dispositivos móviles que permite hacer pedidos en línea, nuevos formatos audibles para el popular Pizza Tracker de la cadena, aplicaciones para teléfonos inteligentes y tabletas y el juego Pizza Hero para el iPad.

Adoptar una orientación de marketing holístico implica entender a los clientes, es decir, obtener un panorama de 360 grados tanto de su vida cotidiana como de los cambios que ocurren en ésta para que los productos adecuados siempre se comercialicen entre los clientes adecuados y de la manera correcta. Este capítulo explora la dinámica de compra del consumidor individual; en el siguiente capítulo se abordará la dinámica de los compradores empresariales.

¿Qué factores influyen en el comportamiento del consumidor?

El **comportamiento del consumidor** es el estudio de cómo los individuos, los grupos y las organizaciones eligen, compran, usan y desechan bienes, servicios, ideas o experiencias para satisfacer sus necesidades y deseos.² Los especialistas en marketing deben entender a cabalidad tanto la teoría como la realidad del comportamiento del consumidor. La tabla 6.1 proporciona una imagen general del perfil de los consumidores estadounidenses.

El comportamiento de compra del consumidor se ve influido por factores culturales, sociales y personales. De éstos, los factores culturales ejercen la influencia más amplia y profunda.

TABLA 6.1 Perfil de los consumidores estadounidenses

| Gastos | |
|---|-----------|
| Desembolso promedio en Estados Unidos para bienes y servicios en 2013 | |
| | \$ |
| Vivienda | \$17 148 |
| Transporte | \$9 004 |
| Alimentos | \$6 602 |
| Seguro personal y pensiones | \$5 528 |
| Cuidado de la salud | \$3 631 |
| Entretenimiento | \$2 482 |
| Ropa y servicios | \$1 604 |
| Contribuciones en efectivo | \$1 834 |
| Todos los demás | \$3 267 |
| Promedio total de gastos anuales | \$51 100 |
| Uso del tiempo de un día laboral promedio de empleados entre 25 y 54 años, con hijos, en 2013 | |
| Trabajo y actividades relacionadas | 8.7 horas |
| Dormir | 7.7 horas |
| Ocio y deportes | 2.5 horas |
| Cuidado de otras personas | 1.3 horas |
| Comer y beber | 1.0 horas |
| Actividades domésticas | 1.1 horas |
| Otros usos | 1.7 horas |
| Tiempo promedio dedicado por persona diariamente —cuarto trimestre 2013— a | |
| | Horas |
| Ver televisión en casa | 5.04 |
| Ver televisión grabada | 0.32 |
| Videojuegos | 0.12 |
| Reproducción de DVD | 0.09 |

Fuentes: Bureau of Labor Statistics, *Consumer Expenditure Survey*, www.bls.gov, 9 de septiembre de 2014; Bureau of Labor Statistics, *American Time Use Survey*, www.bls.gov, 18 de junio de 2014; AC Nielsen, "An Era of Growth: The Cross-Platform Report: Q4 2013", www.nielsen.com, 5 de marzo de 2014.

FACTORES CULTURALES

La cultura, la subcultura y la clase social a la que se pertenece son influencias particularmente importantes para determinar el comportamiento de compra del cliente. La cultura es el determinante fundamental de los deseos y la conducta de las personas. Por ejemplo, a través de la familia y otras instituciones clave, los niños que crecen en Estados Unidos están expuestos a valores tales como el logro y el éxito, la actividad, la eficiencia y practicidad, el progreso, el confort material, el individualismo, la libertad, la comodidad exterior, el humanitarismo y la juventud.³ Los niños que crecen en otros países podrían tener un punto de vista diferente sobre sí mismos, sobre las relaciones con los demás y sobre los rituales sociales.

Los especialistas en marketing deben conocer con todo detalle los valores culturales de cada país para aprender a comercializar sus productos de la mejor manera y encontrar oportunidades para el desarrollo de nuevos productos. Cada cultura consta de **subculturas** más pequeñas que proporcionan socialización e identificación más específica a



Fuente: © Blend Images/Alamy

Los valores culturales varían en los distintos países y mercados.

sus miembros. Las subculturas incluyen las nacionalidades, las religiones, los grupos étnicos y las regiones geográficas. Cuando las subculturas crecen lo suficiente en tamaño y recursos, a menudo las empresas diseñan planes especializados de marketing para atenderlas.

Prácticamente todas las sociedades humanas muestran una *estratificación social* a menudo en la forma de clases sociales, las cuales son divisiones relativamente homogéneas y perdurables que se ordenan jerárquicamente dentro de una sociedad y cuyos miembros comparten valores, intereses y comportamientos similares. En Estados Unidos, una descripción clásica de las clases sociales define siete niveles ascendentes: 1) clase baja baja, 2) clase baja alta, 3) clase trabajadora, 4) clase media, 5) clase media alta, 6) clase alta baja y 7) clase alta alta.⁴ Los miembros de las clases sociales muestran preferencias distintas hacia productos y marcas en muchas áreas.

FACTORES SOCIALES

Además de los aspectos culturales, existen factores sociales —como los grupos de referencia, la familia, los roles sociales y el estatus social— que afectan nuestro comportamiento de compra.

GRUPOS DE REFERENCIA Los **grupos de referencia** de una persona son todos aquellos grupos que tienen influencia directa (cara a cara) o indirecta sobre sus actitudes o comportamiento. Los grupos que tienen una influencia directa se llaman **grupos de pertenencia**. Algunos de éstos son **grupos primarios** con los que la persona interactúa continuamente y de manera informal, como la familia, amigos, vecinos y compañeros de trabajo. La gente pertenece también a **grupos secundarios** tales como grupos religiosos, profesionales y sindicales que tienden a ser más formales y requieren de una interacción menos continua.

Los grupos de referencia influyen en sus miembros al menos de tres maneras: exponen al individuo a nuevas conductas y estilos de vida; influyen en las actitudes y el autoconcepto y crean presiones de conformidad que pueden afectar las elecciones de productos y marcas. La gente recibe también la influencia de grupos a los que *no* pertenece. Los **grupos de aspiración** son aquellos a los que a la persona le gustaría pertenecer; los **grupos disociativos** son grupos cuyos valores o comportamiento son rechazados por el individuo.

Cuando la influencia del grupo de referencia es fuerte, los especialistas en marketing deben determinar cómo llegar a los líderes de opinión del grupo y de qué manera influir en ellos. Un **líder de opinión** es una persona que ofrece consejo o información informal sobre una categoría de productos o un producto específico, por ejemplo, cuál de varias marcas es la mejor o cómo podría usarse un producto específico.⁵ Los líderes de opinión suelen ser muy seguros de sí mismos, socialmente activos y usuarios frecuentes de la categoría. Los especialistas en marketing tratan de llegar a ellos identificando sus características demográficas y psicográficas, los medios que leen y enviándoles mensajes en forma directa.⁶

CAMARILLAS Los investigadores de la comunicación proponen una perspectiva de estructura social para explicar la comunicación interpersonal;⁷ consideran que la sociedad consiste en *camarillas*, es decir, pequeños grupos cuyos miembros interactúan con frecuencia. Los miembros de las camarillas son similares y su cercanía facilita una comunicación efectiva, aunque también aíslan a sus miembros en cuanto a nuevas ideas. El desafío consiste en fomentar una mayor apertura para que las camarillas intercambien información con otros miembros de la sociedad. Esta apertura aumenta gracias a personas que actúan como vínculos al conectar a dos o más camarillas, aun cuando no pertenezcan a ninguna, y también gracias a los *puentes*, individuos que pertenecen a una camarilla y están ligados a uno de los miembros de otra camarilla.

El exitoso escritor Malcolm Gladwell afirma que existen tres factores que despiertan el interés público por una idea.⁸ De acuerdo con el primer factor, “la ley de los pocos”, tres tipos de personas ayudan a difundir una idea como una epidemia. El primer tipo lo constituyen los *expertos*, individuos conocedores de todo tipo de temas. El segundo son los *conectores*,

quienes conocen y se comunican con un gran número de personas. El tercero son los *vendedores*, quienes poseen un poder de persuasión natural. Cualquier idea que atraiga el interés de los expertos, conectores y vendedores tiene probabilidades de difundirse ampliamente. El segundo factor es la “adherencia”. La idea debe expresarse para que motive a las personas a actuar; de otra forma, la “ley de los pocos” no producirá una epidemia autosostenida. Por último, el tercer factor, “el poder del contexto”, determina si aquellos que difunden una idea son capaces de organizar grupos y comunidades alrededor de ella.

No todos coinciden con las ideas de Gladwell.⁹ Un equipo de expertos en marketing viral advierte que, aun cuando las personas con gran influencia o “alfas” son las que inician las tendencias, a menudo son demasiado retrospectivas y aisladas socialmente como para poder difundirlas. Asimismo, dichos expertos aconsejan que los especialistas en marketing cultiven “abejas”, clientes muy devotos que no se sienten satisfechos con sólo saber algo acerca de la siguiente tendencia, sino que se dedican a correr la voz.¹⁰ De hecho, cada vez más empresas están encontrando formas de involucrar activamente a los apasionados evangelistas de su marca. El Ambassador Program de LEGO se dirige a sus seguidores más entusiastas para obtener lluvias de ideas y retroalimentación.¹¹ Algunas empresas están explorando formas de identificar a los clientes más influyentes y potencialmente lucrativos en línea.¹²

CALIFICACIÓN DE LOS CONSUMIDORES EN LÍNEA Para describir mejor y dirigirse a los clientes, las empresas están explorando diferentes formas de calificarlos en línea. Las *calificaciones electrónicas* van más allá de los informes acerca del crédito personal para estimar el poder de compra de un consumidor. Toman en cuenta factores como la ocupación, el salario y el valor de la vivienda, así como la cantidad y naturaleza de las compras de productos lujosos y no lujosos. Proveedores independientes como EBureau acumulan la información personal y la combinan con la base de datos de los clientes de una empresa para calificar a un cliente de 0 (no redituable) a 99 (es probable que rinda una inversión). Otra área de la calificación en línea es la medición de la influencia. Klout, pionero en este campo, mide la influencia que tiene una persona en línea con sus *Puntuaciones Klout*, las cuales van de 0 a 100 y están basadas en el análisis de 400 factores diferentes —y 12 mil millones de datos diarios—, como qué tan influyentes son sus seguidores y cuántas personas reenvían sus tuits o responden a sus mensajes. El presidente Obama obtuvo un casi perfecto 99; el cantante Justin Bieber obtuvo un impresionante 92. Empresas como Chevrolet pagan a Klout para que identifique y se ponga en contacto con individuos influyentes en la compra de automóviles. Las personas contactadas por Chevrolet reciben privilegios especiales, como una prueba de manejo de tres días de un Volt, con la esperanza de que hablen del automóvil en los social media.

Desde luego, gran parte de la comunicación de boca en boca consiste en comunicaciones persona a persona, fuera de línea o por teléfono. Una de las fuentes más valiosas de información proviene casi siempre “de las personas que conozco y en quienes confío”.¹³ Algunas tácticas de comunicación de boca en boca se ubican muy cerca de la fina línea entre lo aceptable y lo poco ético. Una estrategia polémica, conocida en ocasiones como *cómplice de marketing* (*skill marketing*) o *marketing sigiloso*, consiste en pagarle a las personas para promocionar en forma anónima un producto o servicio en lugares públicos sin revelar su relación financiera con la empresa patrocinadora.

Para lanzar su teléfono y cámara móvil T681, Sony Ericsson contrató actores vestidos como turistas para que se acercaran a las personas en sitios turísticos a pedirles que les tomaran una fotografía. La entrega del teléfono móvil creaba una oportunidad para hablar sobre sus méritos, pero muchos consideraron el engaño como un acto de mal gusto.¹⁴ El marketing sigiloso también es un problema en línea, donde resulta difícil verificar la legitimidad de los consumidores o de los llamados críticos expertos.

FAMILIA La familia es la organización de compras de consumo más importante en la sociedad y sus miembros constituyen el grupo primario de referencia con mayor influencia.¹⁵ Existen dos familias en la vida del comprador. Una es la **familia de orientación**, formada por los padres y los hermanos. De los padres, el individuo adquiere una orientación hacia la religión, la política y la economía, un sentido de ambición personal, valía personal y amor.¹⁶ Incluso si el comprador ya no interactúa mucho con sus padres, la influencia de éstos en su comportamiento puede ser significativa. Por ejemplo, casi el 40 por ciento de las familias contratan su seguro de automóvil con la misma empresa que lo tienen los padres del esposo.

Una influencia más directa en el comportamiento de compra cotidiano es la **familia de procreación**, compuesta específicamente del cónyuge y los hijos. En Estados Unidos, en una relación tradicional de marido y mujer, la participación en las compras varía enormemente según la categoría de productos. Por lo general, la mujer actúa como el principal agente de compras de la familia, especialmente de los alimentos, artículos diversos y artículos básicos de ropa. Sin embargo, en la actualidad los roles tradicionales de compra están cambiando y los especialistas en marketing deben considerar tanto a hombres como a mujeres como posible público meta.

En el caso de los productos y servicios costosos, como automóviles, vacaciones o vivienda, casi siempre ambos miembros de la pareja participan en la toma de decisiones.¹⁷ No obstante, hombres y mujeres podrían responder de diferente manera a los mensajes de marketing. Las investigaciones han demostrado que las mujeres valoran los vínculos y las relaciones con la familia y los amigos y dan mayor preponderancia a la gente que a las empresas. Los hombres, por otro lado, actúan más por competencia y otorgan mucha importancia a la acción.¹⁸ Los especialistas en marketing están dirigiéndose más a la mujer para introducir productos nuevos, tal como ocurrió con los cereales para mujeres Quaker's Nutrition y el dentífrico Crest Rejuvenating Effects.



Fuente: © Directphoto Collection/Alamy

Muchos de los productos exitosos de Disney para los niños involucran vínculos con sus populares franquicias televisivas o cinematográficas.

Otros cambios en los patrones de compra son el aumento en los gastos y la influencia directa o indirecta ejercida por los niños y adolescentes. Por influencia directa nos referimos a las insinuaciones, peticiones y demandas de los niños, tal como: “Quiero comer en McDonald’s”. Por su parte, la influencia indirecta implica que los padres conocen las marcas y los productos preferidos de sus hijos, sin necesidad de que éstos hagan sugerencias o peticiones explícitas —“Creo que José y Emma querrían comer en Panera”.

Las investigaciones han demostrado que más de dos terceras partes de los adolescentes de entre 13 y 21 años toman las decisiones de compra de la familia, o influyen en ellas, respecto a productos y servicios como equipos de audio y video, software y destinos vacacionales.¹⁹ En total, estos adolescentes y adultos jóvenes gastan más de \$120 000 millones al año. Ellos afirman que, para asegurarse de comprar los productos correctos, toman en consideración los comentarios de sus amigos, lo que ven y escuchan en un anuncio y lo que les dicen los vendedores en la tienda.

La televisión puede ser especialmente poderosa para llegar a los niños y los especialistas en marketing la usan para impactarlos, a edades más tempranas que nunca, con todo tipo de productos: pijamas de princesas de Disney, juguetes y figuras de acción de G. I. Joe, mochilas de Dora la Exploradora y juegos de Toy Story.

Para cuando los niños tienen cerca de dos años de edad, a menudo ya pueden reconocer personajes, logotipos y marcas específicas. Cuando tienen entre seis y siete años, son capaces de distinguir entre los mensajes publicitarios y la programación televisiva. Aproximadamente un año después, ya entienden la intención persuasiva de los anunciantes. Al llegar a los nueve o 10 años, son capaces de percibir las discrepancias entre el mensaje y el producto.²⁰

ROLES Y ESTATUS Todos participamos en muchos grupos (familia, clubes, organizaciones), los cuales suelen ser una fuente importante de información, además de que ayudan a definir las normas de conducta. La posición que ocupa una persona dentro de cada grupo puede explicarse en términos del rol y del estatus. El **rol** consiste en las actividades que se espera que la persona desempeñe. A su vez, cada rol implica un **estatus**. Un vicepresidente de marketing podría tener mayor estatus que un gerente de ventas, y éste podría tener mayor estatus que un trabajador de oficina. La gente elige productos que reflejan y comunican su rol y su estatus actual o deseado en la sociedad. Los especialistas en marketing deben ser conscientes del potencial que tienen los productos y marcas como símbolos de estatus.

FACTORES PERSONALES

Las características personales que influyen en la decisión del comprador incluyen la edad y la etapa del ciclo de vida, la ocupación y las circunstancias económicas, la personalidad y el autoconcepto, el estilo de vida y los valores. Debido a que muchos de estos factores tienen un impacto directo en el comportamiento del consumidor, es importante que los especialistas en marketing los conozcan en forma detallada. Descubra cuánto sabe usted al respecto en la sección “Apuntes de marketing: Cuestionario para el consumidor estadounidense promedio”.

EDAD Y ETAPA DEL CICLO DE VIDA Los gustos de las personas en materia de comida, ropa, mobiliario y diversión frecuentemente están relacionados con su edad. Los patrones de consumo dependen también del *ciclo de vida de la familia* y del número, la edad y el género de las personas que la conforman en un momento dado. Por ejemplo, los hogares estadounidenses cada vez son más fragmentados; la familia tradicional de cuatro personas (marido, mujer y dos niños) representa un porcentaje mucho menor del total de hogares que en el pasado. El censo de 2010 reveló que el tamaño de un hogar promedio era de 2.6 personas.²¹

Además, las etapas *psicológicas* del ciclo de vida también podrían ser importantes. Los adultos experimentan ciertas transiciones o transformaciones a medida que avanzan por la vida.²² Su comportamiento durante estas etapas —como tener un hijo, por ejemplo— no es necesariamente fijo, sino que cambia con el tiempo.

Apuntes de marketing

Cuestionario para el consumidor estadounidense promedio

A continuación se presenta una serie de afirmaciones que se utilizan en las encuestas de actitudes de los consumidores estadounidenses. Calcule qué porcentaje de hombres y de mujeres estadounidenses estuvieron de acuerdo con cada aseveración en 2012 y escriba su respuesta —en una escala de 0 a 100 por ciento— en las columnas de la derecha. Después compare sus resultados con las respuestas correctas que se dan al pie del cuadro.*

| Afirmaciones | Porcentaje de consumidores que están de acuerdo | |
|---|---|-----------|
| | % Hombres | % Mujeres |
| 1. En la actualidad, la mayoría de las empresas se están volviendo demasiado deshumanizadas e impersonales al establecer contacto con sus clientes. | _____ | _____ |
| 2. Aun cuando los demás lo consideren ofensivo, siempre es bueno decir lo que piensas. | _____ | _____ |
| 3. Aprecia la influencia que tienen otras culturas en el estilo de vida estadounidense. | _____ | _____ |
| 4. Una de las razones por las que este país está perdiendo su posición de liderazgo en el mundo es que los padres no impulsan a sus hijos lo suficiente hacia el éxito. | _____ | _____ |
| 5. El sector de alimentos y bebidas debe asumir mayor responsabilidad para ayudar a resolver el problema de la obesidad en Estados Unidos. | _____ | _____ |
| 6. Creo que en el transcurso de mi vida me convertiré en una persona adinerada. | _____ | _____ |
| 7. No puedo vivir sin mi teléfono inteligente o celular (para aquellos que cuentan con un teléfono celular). | _____ | _____ |
| 8. Realmente me gustaría iniciar mi propio negocio. | _____ | _____ |
| 9. Siento que debo tomar todo lo que pueda de este mundo porque nadie me va a regalar nada. | _____ | _____ |
| 10. Actualmente debo preocuparme más que hace algunos años por proteger mi información personal y mi privacidad. | _____ | _____ |

Nota: Los resultados provienen de una muestra representativa de más de cuatro mil individuos encuestados en 2012.

Fuente: The Futures Company Yankelovich MONITOR (con autorización). Copyright 2012, Yankelovich, Inc.

*Respuestas

1. H = 81%, M = 81%; 2. H = 81%, M = 61%; 3. H = 49%, M = 67%; 4. H = 63%, M = 67%; 5. H = 58%, M = 61%; 6. H = 42%, M = 60%; 7. H = 30%, M = 45%; 8. H = 51%; 9. H = 34%, M = 47%; 10. H = 91%, M = 93%

Los especialistas en marketing también deben considerar estos *eventos críticos de la vida o transiciones* —matrimonio, nacimiento de un hijo, enfermedad, cambio de domicilio, divorcio, primer empleo, cambio de profesión, jubilación, muerte del cónyuge— como detonadores de nuevas necesidades. Tales acontecimientos deben alertar a los prestadores de servicios (bancos, abogados y consejeros matrimoniales, laborales y de duelo psicológico) sobre las maneras en que pueden ayudar.

No sorprende que la industria de los bebés atraiga a tantos especialistas en marketing dada la enorme cantidad de recursos que gastan los padres —se estima un mercado anual de \$36 000 millones— y su naturaleza cambiante a lo largo de la vida.²³

EL MERCADO DE LOS BEBÉS Aunque tal vez no hayan alcanzado aún todo su potencial de rentabilidad, los nuevos padres y los que esperan un hijo casi no se limitan cuando se trata de gastar en sus seres queridos, por lo que la industria de los bebés es una de las más inmunes a una recesión. El gasto suele alcanzar el punto máximo entre el segundo trimestre del embarazo y la semana 12 después del nacimiento. Las madres primerizas son especialmente blancos atractivos, dado que no podrán utilizar mucha ropa de segunda mano y necesitarán comprar toda una gama completa y nueva de mobiliario, carriolas, juguetes y artículos para bebé. Reconociendo la importancia de llegar a los futuros padres con rapidez para ganar su confianza —los expertos de la industria le llaman la oportunidad de “el primero en llegar, el primero en ganar”—, los especialistas en marketing utilizan una variedad de medios de comunicación, incluyendo correo directo, folletos internos, anuncios, marketing por correo electrónico y sitios web. Las muestras gratuitas de productos son especialmente populares; es común que se entreguen productos en las clases de preparación para el parto y en otros lugares. Sin embargo, muchos hospitales estadounidenses han prohibido la bolsa de regalo tradicional colocada en la cama debido a los problemas de privacidad y los posibles efectos adversos de un público vulnerable (por ejemplo, la distribución de fórmula para bebés podría desanimar a las nuevas madres de amamantar a sus hijos). Pero existen otros medios. Al asociarse con una empresa que vende fotografías de bebés, Disney Baby entrega atractivos trajecitos Disney Cuddly Bodysuit y pide suscripciones para recibir alertas de DisneyBaby.com por correo electrónico. No todos los gastos van directamente al bebé. Al atraer un cambio de vida tan importante, los nuevos padres y los que esperan un hijo tienen todo un nuevo conjunto de necesidades que los hace pensar diferente acerca de un seguro de vida, servicios financieros, vivienda, remodelación del hogar y automóviles.

OCUPACIÓN Y CIRCUNSTANCIAS ECONÓMICAS La ocupación también influye en los patrones de consumo. Los especialistas en marketing intentan identificar los grupos ocupacionales que tienen un interés superior al promedio en sus productos y servicios, e incluso los adaptan para determinados grupos ocupacionales; las empresas de software, por ejemplo, diseñan diferentes productos para gerentes de marca, ingenieros, abogados y médicos.

Tal como dejó claro la prolongada recesión reciente, tanto la elección de marcas como de productos se ve afectada, en gran medida, por las circunstancias económicas: ingreso disponible (nivel, estabilidad y patrones estacionales), ahorros y activos (incluyendo el porcentaje de liquidez), deudas, capacidad de endeudamiento y actitudes hacia el gasto y el ahorro. Aunque los productores de bienes de lujo, como Gucci, Prada y Burberry son vulnerables a una crisis económica, algunas marcas lujosas tuvieron bastante éxito en la última recesión.²⁴ Si los indicadores económicos señalan una recesión, los especialistas en marketing pueden tomar medidas para rediseñar, reposicionar y fijar nuevos precios a sus productos o introducir marcas de descuento, o aumentar el énfasis en éstas, para poder continuar ofreciendo valor a sus clientes meta.

PERSONALIDAD Y AUTOCONCEPTO Con el término **personalidad** nos referimos al conjunto de rasgos psicológicos humanos distintivos que producen respuestas relativamente consistentes y perdurables ante los estímulos del entorno (incluyendo el comportamiento de compra). La personalidad suele describirse en términos de rasgos como confianza en uno mismo, control, autonomía, respeto, sociabilidad, actitud defensiva y adaptabilidad.²⁵

Las marcas también tienen personalidad, de manera que probablemente los consumidores elegirán aquellas cuya personalidad sea compatible con la suya. La **personalidad de la marca** se define como la mezcla específica de características humanas que pueden atribuirse a una marca determinada. Jennifer Aaker, de Stanford, ha investigado las personalidades de las marcas e identificado los siguientes rasgos:²⁶

1. Sinceridad (realista, honesta, sana y alegre).
2. Entusiasmo (atrevida, llena de vida, imaginativa y actual).
3. Competencia (confiable, inteligente y exitosa).
4. Sofisticación (de clase alta y encantadora).
5. Robustez (fuerte y compatible con la naturaleza).

Aaker analizó algunas marcas muy conocidas y encontró que varias tendían a destacar un rasgo en particular, por ejemplo, en Levi's destaca la "robustez"; en MTV el "entusiasmo"; en CNN la "competencia" y en Campbell's la "sinceridad". En teoría, estas marcas atraerán usuarios que tengan esos mismos rasgos. La personalidad de una marca puede tener varios atributos: Levi's sugiere también una personalidad juvenil, rebelde, auténtica y estadounidense.

Un estudio transcultural que buscaba explorar la posibilidad de generalizar la escala de Aaker a otras naciones, además de Estados Unidos, encontró que tres de los cinco factores se pueden aplicar en Japón y España, pero en ambos países la "robustez" fue reemplazada por el rasgo de "tranquilidad" y en España la "pasión" sustituyó a la "competencia".²⁷ Las investigaciones sobre personalidad de la marca realizadas en Corea revelaron dos factores específicos de esa cultura, "simpatía pasiva" e "influencia", los cuales reflejan la importancia de los valores confucianos en los sistemas sociales y económicos de Corea.²⁸

Los consumidores tienden a elegir y utilizar marcas con una personalidad consistente con su *autoconcepto real* (es decir, cómo se ven a sí mismos), aunque los rasgos equiparables podrían estar basados más bien en el *autoconcepto ideal* (cómo les gustaría verse a sí mismos) o incluso en el *autoconcepto según los demás* (cómo creemos que nos perciben otras personas).²⁹ Estos efectos podrían ser más pronunciados en el caso de los productos que se consumen en público que en el de aquellos que se consumen en privado.³⁰ Por otro lado, los consumidores con un elevado nivel de "autocensura" —es decir, que son muy sensibles a cómo los ven los demás— son más proclives a elegir marcas cuyas personalidades se ajusten a la situación de consumo.³¹

Por último, diversos aspectos de uno mismo (profesional serio, familiar cariñoso, amante de la diversión) a menudo podrían ser evocados de manera diferente en diversas situaciones o alrededor de distintos tipos de personas. Algunos especialistas en marketing planean cuidadosamente las experiencias de contacto entre el consumidor y el producto para expresar adecuadamente la personalidad de la marca. A continuación se narra cómo lo hace Joie de Vivre de San Francisco.³²

JOIE DE VIVRE Los hoteles Joie de Vivre operan una cadena de hoteles boutique y centros turísticos en el área de San Francisco, California, así como en Arizona, Illinois y Hawái. La decoración, las excéntricas actividades de entretenimiento y el estilo temático únicos de cada hotel se basan principalmente en revistas populares. Por ejemplo, el Hotel del Sol (un antiguo



Fuente: Paul Bradbury/Getty Images

El mercado de los bebés, dirigido a los nuevos padres y a quienes esperan un hijo, es altamente lucrativo para los comerciantes.

Cada uno de los hoteles Joie de Vivre posee una personalidad basada principalmente en una revista popular. El hotel Phoenix está inspirado en la revista *Rolling Stone*.



Fuente: Imagen proporcionada por Commune Hotels + Resorts. Fotografía de Kelly Ishikawa

motel con un exterior en amarillo y rodeado de palmeras cubiertas de luces festivas) se describe como “un encuentro entre la sala de *Martha Stewart* y la revista *Islands*”. El hotel Phoenix, representado por *Rolling Stone* es, igual que la revista, “aventurero, vanguardista, irreverente, vibrante y joven de corazón”. Cada uno de los más de 30 hoteles de Joie de Vivre es un concepto original diseñado para reflejar su ubicación y atraer los cinco sentidos. El concepto de boutique permite que los hoteles ofrezcan toques personales, como vitaminas en lugar de chocolates en las almohadas.

ESTILO DE VIDA Y VALORES Aunque pertenezcan a la misma subcultura, clase social y ocupación, las personas pueden adoptar un estilo de vida muy diferente. Un **estilo de vida** es el patrón de vida de un individuo y se expresa a través de sus actividades, intereses y opiniones. Refleja a la “persona entera” interactuando con su entorno. Los especialistas en marketing buscan relaciones entre sus productos y las distintas categorías de estilos de vida. Por ejemplo, un fabricante de computadoras podría descubrir que casi todos sus compradores tienen una personalidad orientada al éxito, lo cual les permitiría dirigir con mayor claridad su marca a ese estilo de vida.

Los estilos de vida dependen, en parte, de si los consumidores tienen *restricciones económicas* o *restricciones de tiempo*. Las empresas que quieren atender a los consumidores con restricciones económicas crearán productos y servicios de menor costo. Al centrar su estrategia en los consumidores ahorrativos, Walmart se ha convertido en una de las empresas más importantes del mundo. Su campaña “Every day low prices” ha arrancado decenas de miles de millones de dólares a la cadena de suministro detallista y ha transferido la mayor parte del ahorro a los compradores mediante el ofrecimiento de precios de descuento muy bajos.

Los consumidores que experimentan escasez de tiempo tienden a ser **multitareas**, lo cual quiere decir que suelen realizar dos o más actividades al mismo tiempo. Por otra parte, es posible que también paguen a otras personas para que lleven a cabo determinadas tareas porque para ellos el tiempo es más importante que el dinero. Las empresas que quieran atenderlos deberán crear productos y servicios convenientes para este grupo. Por ejemplo, las cremas para la piel multifunción, suavizantes y para las manchas, ofrecen un servicio de todo en uno para el cuidado de la piel —al incorporar hidratantes, ingredientes antienvjecimiento, protector solar e incluso blanqueadores.³³

En algunas categorías de productos, especialmente en la de procesamiento de alimentos, las empresas que se enfocan en los consumidores con limitaciones de tiempo deben ser conscientes de que éstos quieren creer que *no* están actuando con limitaciones de tiempo. Los especialistas en marketing han denominado “segmento de implicación de conveniencia” a quienes buscan tanto artículos de conveniencia como cierta participación en el proceso de cocinado, como lo descubrió Hamburger Helper.³⁴

HAMBURGER HELPER Lanzados en 1971 como respuesta a tiempos económicos difíciles, los productos de bajo precio hechos a base de pasta y mezclas en polvo de Hamburger Helper fueron diseñados para incluir en forma rápida y barata una libra de carne en la dieta familiar. Debido a que se estima que el 44 por ciento de las comidas se preparan en menos de 30 minutos y dada la fuerte competencia de los restaurantes de comida rápida con servicio al automóvil, los que ofrecen entregas a domicilio y los platillos precocinados que se venden en las tiendas de comestibles, parecería que los días de prosperidad de Hamburger Helper están contados. Sin embargo, los investigadores de mercados encontraron que algunos clientes no desean la solución más rápida posible en el horno de microondas, sino que también quieren sentirse bien acerca de la forma en que preparan una comida. De hecho, prefieren utilizar, en promedio, al menos una sartén o cazuela y 15 minutos de su tiempo. Con el objeto de que Hamburger Helper siga siendo atractiva para este segmento, sus especialistas en marketing siempre están introduciendo nuevos

sabores y variedades, como Tuna Helper, Asian Chicken Helper y Whole Grain Helper para beneficiarse de las cambiantes tendencias en el gusto de los clientes. No sorprende que en la última crisis económica las ventas de la marca aumentaron con firmeza.

Las decisiones de los consumidores también se ven influidas por sus **valores fundamentales**, es decir, por el sistema de creencias que subyace a sus actitudes y comportamientos. Los valores fundamentales tienen un significado mucho más profundo que el comportamiento o la actitud, y en un nivel básico determinan las elecciones y los deseos de la gente en el largo plazo. Los especialistas en marketing que se dirigen a los consumidores basándose en sus valores, creen que apelando al yo interno de las personas es posible influir en su yo externo y, por lo tanto, en su comportamiento de compra.

Procesos psicológicos fundamentales

El punto de partida para entender el comportamiento del consumidor es el modelo estímulo-respuesta ilustrado en la figura 6.1. Los estímulos de marketing y del entorno entran en la conciencia del consumidor, en donde un conjunto de procesos psicológicos se combinan con ciertas características del individuo para generar procesos de decisión y decisiones de compra. La tarea del especialista en marketing es comprender qué sucede en la conciencia del consumidor entre la llegada del estímulo de marketing externo y las decisiones definitivas de compra. Existen cuatro procesos psicológicos —motivación, percepción, aprendizaje y memoria— que influyen de manera fundamental en las respuestas del consumidor.

MOTIVACIÓN

Todos enfrentamos numerosas necesidades en un momento dado. Algunas son *biogénicas*, es decir, surgen de estados de tensión fisiológica como el hambre, la sed o la incomodidad. Otras son *psicogénicas*, esto significa que se derivan de estados de tensión psicológica, como la necesidad de reconocimiento, estima o pertenencia. Una necesidad se convierte en una **motivación** cuando es lo suficientemente fuerte como para llevar a una persona a la acción. La motivación tiene tanto dirección —elegimos un objetivo por encima de otro— como intensidad —perseguiamos el objetivo con mayor o menor energía.

Tres de las teorías más conocidas sobre la motivación humana —las de Sigmund Freud, Abraham Maslow y Frederick Herzberg— tienen implicaciones muy diferentes para el análisis del consumidor y la estrategia de marketing.

TEORÍA DE FREUD Sigmund Freud supuso que las fuerzas psicológicas que dan forma al comportamiento de la gente son principalmente inconscientes y que las personas no pueden comprender por completo sus propias motivaciones. El individuo que examina marcas específicas reaccionará no sólo ante las capacidades explícitas de las mismas, sino también ante otras señales menos conscientes como la forma, el tamaño, peso, material, color y nombre de la marca. Una técnica llamada de *escalamiento* permite rastrear toda la gama de motivaciones de la persona, desde las más obvias de tipo instrumental hasta las más ocultas y decisivas. Luego, el especialista en marketing puede decidir a qué nivel desarrollará el mensaje y cómo atraerá su atención.³⁵

Los investigadores de la motivación suelen realizar entrevistas a profundidad con algunas docenas de consumidores para descubrir las motivaciones más profundas desencadenadas por un producto. Para ello emplean varias *técnicas proyectivas*, como asociaciones de palabras, frases incompletas, interpretación de imágenes y juegos de roles. Ernest Dichter, un psicólogo vienés radicado en Estados Unidos, fue pionero en el uso de muchas de estas técnicas.³⁶

Las investigaciones de Dichter lo llevaron a concluir que, para las mujeres, sacar un pastel del horno era como “dar a luz”. Debido a que si una mujer sólo debía añadir agua a una mezcla para pastel podría restarle importancia a su rol, los estudios de Dichter sugerían que también se agregara un huevo, símbolo de fertilidad, práctica que se sigue utilizando.³⁷

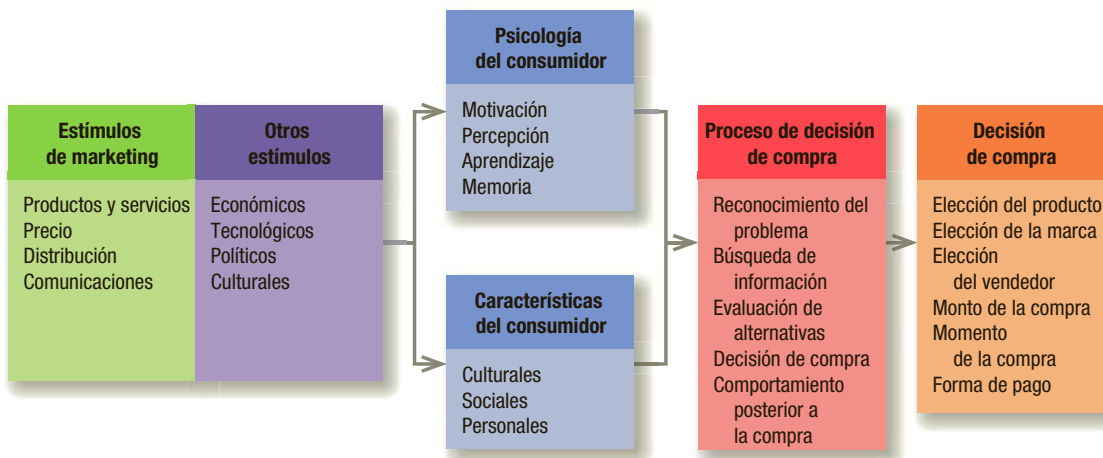


Fig. 6.1
Modelo del comportamiento del consumidor

Investigaciones motivacionales profundas acerca del significado de los productos ayudaron a Boeing en el diseño de su Dreamliner 787.



Fuente: © John Keates/Alamy

Otro investigador de la motivación, el antropólogo cultural Clotaire Rapaille, trabaja en descifrar el “código” detrás del comportamiento del producto —el significado inconsciente que las personas le dan a una oferta de mercado en particular—. Rapaille trabajó con Boeing en su “Dreamliner” 787 para identificar las características internas de la aeronave que tendrían un atractivo universal. Así, en parte basado en esta investigación, el Dreamliner tiene una entrada espaciosa; compartimentos para el equipaje curvos y más cercanos al techo; ventanas más grandes y con luces electrónicas y un techo iluminado discretamente por luces LED ocultas.³⁸

TEORÍA DE MASLOW Abraham Maslow buscaba explicar por qué la gente se ve impulsada por necesidades particulares en determinados momentos.³⁹ Su hallazgo fue que las necesidades humanas están ordenadas jerárquicamente desde las más hasta las menos apremiantes: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización (vea la figura 6.2). Las personas intentarán satisfacer primero su necesidad más importante y luego la que le siga en orden de relevancia. Por ejemplo, un hombre hambriento (necesidad 1) no se interesará en los más recientes acontecimientos del mundo del arte (necesidad 5), ni en cómo lo perciben los demás (necesidad 3 o 4), ni siquiera le importará si está respirando aire puro (necesidad 2); sin embargo, en cuanto tenga suficiente agua y comida, podrá ocuparse de la siguiente necesidad más apremiante.

TEORÍA DE HERZBERG Frederick Herzberg desarrolló una teoría de dos factores que distingue entre *insatisfactores* (factores que provocan insatisfacción) y *satisfactores* (factores que causan satisfacción).⁴⁰ La ausencia de insatisfactores no es suficiente para motivar una compra; también es preciso que existan satisfactores. Por ejemplo, una computadora sin garantía puede ser un insatisfactor; no obstante, el que dicho producto tuviera garantía no funcionaría como motivador o satisfactor de la compra porque no es una fuente intrínseca de satisfacción. La facilidad de uso sí podría ser un satisfactor.

Fig. 6.2 |

Jerarquía de necesidades de Maslow

Fuente: A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, 3a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1987). Impresa y reproducida electrónicamente con autorización de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.



La teoría de Herzberg tiene dos implicaciones. Primero, los vendedores deben hacer todo lo posible por evitar los insatisfactores (por ejemplo, un manual de instrucciones mal elaborado o una política de servicio inadecuada). Aunque estos elementos no venden un producto, sí podrían desalentar una venta fácilmente. Segundo, el vendedor debe identificar los principales satisfactores o motivadores de compra que hay en el mercado y ofrecerlos.

PERCEPCIÓN

Una persona motivada está lista para actuar; *cómo* lo hará dependerá de su percepción de la situación. En marketing, las percepciones son más importantes que la realidad debido a que afectan el comportamiento real del consumidor. La **percepción** es el proceso por el que un individuo elige, organiza e interpreta la información que recibe para formarse una imagen coherente del mundo.⁴¹ Los consumidores perciben muchos tipos de información diferentes a través de sus sentidos, como se describe en la sección “Apuntes de marketing: El poder del marketing sensorial”.

Apuntes de marketing

El poder del marketing sensorial

El marketing sensorial se ha definido como “el marketing que involucra los sentidos de los consumidores y afecta su percepción, juicio y comportamiento”. En otras palabras, el marketing sensorial es una aplicación de los conocimientos sobre sensación y percepción al campo del marketing. El marketing sensorial puede involucrar los cinco sentidos: vista, oído, olfato, gusto y tacto. En un artículo del *Journal of Consumer Psychology* de 2012, Aradhna Krishna ofrece una revisión excelente de las investigaciones académicas acumuladas sobre este tema.

En su trabajo, Krishna señala: “Dada la gama de mensajes explícitos de marketing enviados diariamente a los consumidores, los ‘disparadores’ subconscientes dirigidos a los sentidos básicos pueden ser una forma más eficiente de involucrarlos”. En otras palabras, las inferencias de los propios consumidores sobre los atributos de un producto podrían ser más convincentes, al menos en algunos casos, que las aseveraciones explícitas del anunciante.

Krishna argumenta que los efectos del marketing sensorial se manifiestan en dos formas principales. Primero, el marketing sensorial puede utilizarse de modo subconsciente para configurar las percepciones de los aspectos más abstractos de un producto o servicio (digamos, diferentes aspectos de la personalidad de su marca, como la sofisticación, robustez, calidez, calidad y modernidad). Segundo, el marketing sensorial también puede utilizarse para afectar las percepciones de atributos de productos o servicios específicos, como su color, sabor, olor o forma.

Por supuesto, los especialistas en marketing aprecian la importancia del marketing sensorial. Muchos hoteles, detallistas y otros establecimientos de servicios utilizan aromas propios para crear un ambiente o distinguirse de los demás. El aroma a té blanco de Westin era tan popular que empezó a venderse para su uso en el hogar. Aun cuando NBC, Intel y Yahoo! registraron sus temas publicitarios (o canciones), Harley-Davidson no tuvo éxito al registrar el sonido distintivo de sus motores. En lo referente a los envases, las empresas tratan de encontrar formas que sean agradables al tacto y, en la publicidad de alimentos, las descripciones visuales y verbales tratan de seducir las papilas gustativas de los consumidores.

Con base en la revisión realizada por Krishna sobre las investigaciones académicas de psicología y marketing, a continuación se describen algunas consideraciones fundamentales para los cinco sentidos.

Tacto (háptica)

El tacto es el primer sentido en desarrollarse y el último en perderse con la edad. Las personas tienen necesidades de contacto distintas y Peck y Childers han desarrollado una escala para detectar tales diferencias. En una aplicación, los individuos con una alta necesidad de contacto (NC) se mostraban más confiados y menos frustrados con sus evaluaciones de los productos cuando realmente podían tocar el producto que cuando sólo podían verlo. En el caso de los individuos con baja NC, el tacto no tuvo ninguna relevancia. Las descripciones por escrito de los productos sirvieron para reducir el nivel de frustración de la necesidad de contacto, aunque sólo para atributos más concretos del producto (como el peso de un teléfono celular).

Olfato

Se ha demostrado que la información codificada en los aromas dura más tiempo en la memoria que la codificada con otras señales sensoriales. Las personas pueden reconocer los aromas después de períodos muy largos y el uso de aromas para evocar información puede incluir todo tipo de recuerdos autobiográficos. También se ha demostrado que los aromas agradables mejoran las evaluaciones de los productos y las tiendas. Asimismo, los consumidores dedican más tiempo a las compras y buscan mayor variedad de productos ante la presencia de aromas agradables.

Sonido (audición)

Por naturaleza, las comunicaciones de marketing suelen ser auditivas. Incluso los sonidos que conforman una palabra pueden conllevar significados. Un estudio reveló que la marca de helado Frosh tiene un sonido más cremoso que la marca de helado Frish. El lenguaje también puede tener sus propias asociaciones. En las culturas bilingües donde el inglés es el segundo idioma (como Japón, Corea, Alemania e India), el uso del inglés en los anuncios es una señal de modernidad, progreso, sofisticación e identidad cosmopolita. También se ha demostrado que la música ambiental existente en las tiendas afecta el estado de ánimo de los consumidores, el tiempo que pasan en el local, la percepción del tiempo transcurrido en el local y la cantidad de dinero gastado.

Gusto

Los seres humanos pueden distinguir únicamente cinco sabores puros: dulce, salado, agrio, ácido y *umami*. La palabra *umami* proviene de investigadores de comida japonesa y significa “delicioso” o “sabroso”, ya que se refiere al sabor de la proteína pura o del glutamato monosódico (GMS). Las percepciones gustativas dependen de los demás sentidos —apariciencia, sensación, olor y sonidos de los alimentos—. Por lo tanto, se ha demostrado que existen muchos factores que

afectan las percepciones del gusto, incluyendo los atributos físicos, la marca, la información del producto (ingredientes, información nutricional), el envase del producto y la publicidad. Los nombres extranjeros de las marcas pueden aumentar las calificaciones del *yogur* y los ingredientes que suenan desagradables (vinagre balsámico o soya) pueden afectar las percepciones gustativas de los consumidores si se revelan antes del consumo del producto.

Vista

Los efectos visuales se han estudiado profundamente en el contexto de la publicidad. Existen muchos sesgos de la percepción visual o ilusiones en el comportamiento cotidiano de los consumidores. Por ejemplo, las personas consideran que los envases delgados y altos contienen un mayor volumen que los envases anchos y bajos; sin embargo, después de beber de los envases, sienten que han consumido más de un envase ancho y bajo que de uno delgado y alto al ajustar en exceso sus expectativas. Incluso algo tan sencillo como la descripción de una taza en un anuncio puede afectar las evaluaciones del producto. Se demostró que la fotografía de una taza con el asa del lado derecho producía mayor estimulación mental e intenciones de compra en las personas diestras que si se mostraba con el asa del lado izquierdo.

Fuentes: Aradhna Krishna, *Sensory Marketing: Research on the Sensuality of Products* (Nueva York: Routledge, 2010); Aradhna Krishna, "An Integrative Review of Sensory Marketing: Engaging the Senses to Affect Perception, Judgment and Behavior", *Journal of Consumer Psychology* 22 (julio de 2012), pp. 332-351; Joann Peck y Terry L. Childers, "To Have and to Hold: The Influence of Haptic Information on Product Judgments", *Journal of Marketing* 67 (abril de 2003), pp. 35-48; Joann Peck y Terry L. Childers, "Individual Differences in Haptic Information Processing: On the Development, Validation, and Use of the 'Need for Touch' Scale", *Journal of Consumer Research* 30 (diciembre de 2003), pp. 430-442; Joann Peck y Terry L. Childers, "Effects of Sensory Factors on Consumer Behaviors", Frank Kardes, Curtis Haugtvedt y Paul Herr, eds., *Handbook of Consumer Psychology* (Mahwah, NJ: Erlbaum, 2008), pp. 193-220; Aradhna Krishna, May Lwin y Maureen Morrin, "Product Scent and Memory", *Journal of Consumer Research* 37 (junio de 2010), pp. 57-67; Eric Yorkston y Geeta Menon, "A Sound Idea: Phonetic Effects of Brand Names on Consumer Judgments", *Journal of Consumer Research* 31 (junio de 2004), pp. 43-45; Aradhna Krishna y Rohini Ahluwalia, "Language Choice in Advertising to Bilinguals: Asymmetric Effects for Multinationals versus Local Firms", *Journal of Consumer Research* 35 (diciembre de 2008), pp. 692-705; Richard F. Yalch y Eric R. Spangenberg, "The Effects of Music in a Retail Setting on Real and Perceived Shopping Times", *Journal of Business Research* 49 (agosto de 2000), pp. 139-147; France Leclerc, Bernd H. Schmitt y Laurette Dube, "Foreign Branding and Its Effect on Product Perceptions and Attitudes", *Journal of Marketing Research* 31 (mayo de 1994), pp. 263-270; Priya Raghubir y Aradhna Krishna, "Vital Dimensions: Antecedents and Consequences of Biases in Volume Perceptions", *Journal of Marketing Research* 36 (agosto de 1994), pp. 313-326; Ryan S. Elder y Aradhna Krishna, "The 'Visual Depiction Effect' in Advertising: Facilitating Embodied Mental Simulation through Product Orientation", *Journal of Consumer Research* 38 (abril de 2012), pp. 988-1003.

La percepción no sólo depende de los estímulos físicos, sino también de su relación con el entorno y de las condiciones internas del individuo. Una persona podría percibir a un vendedor que habla rápidamente como agresivo y falso, mientras que otra podría percibirlo como inteligente y servicial. En consecuencia, cada cual responderá de manera diferente al vendedor.

Las personas perciben de manera diferente el mismo objeto debido a tres procesos perceptuales: atención selectiva, distorsión selectiva y retención selectiva.

ATENCIÓN SELECTIVA La atención es la asignación de capacidad de procesamiento a determinado estímulo. La atención voluntaria es aquella que se pone en acción de manera deliberada; la atención involuntaria es la que despierta alguien o algo. Se calcula que la persona promedio está expuesta a más de 1500 anuncios o comunicaciones de marca por día. Debido a la imposibilidad de poner atención a todos, la mayoría de los estímulos son filtrados mediante un proceso denominado **atención selectiva**. La existencia de la atención selectiva implica que los especialistas en marketing deben esforzarse para captar la atención del consumidor. El verdadero desafío consiste en dilucidar qué estímulos notarán las personas. A continuación se presentan algunos hallazgos:

1. **Las personas tienden a percibir mejor los estímulos relacionados con sus necesidades actuales.** Una persona motivada por comprar un teléfono inteligente será más receptiva a los anuncios de teléfonos inteligentes y tendrá menos probabilidad de notar los anuncios de otros productos.
2. **Las personas tienden a percibir mejor los estímulos que esperan recibir.** Si una persona está en una tienda de computadoras, es más probable que perciba computadoras portátiles que radios portátiles porque no espera que la tienda venda radios.
3. **Las personas tienden a percibir mejor los estímulos que se desvían mucho respecto de su magnitud normal.** Es más probable que alguien note un anuncio que ofrece un descuento de \$100 en la compra de una computadora que otro que ofrece un descuento de \$5.

Aunque muchos estímulos son filtrados e ignorados, las personas se ven influidas por estímulos inesperados, como ofertas no esperadas recibidas por correo, por internet o directamente por un vendedor. Los especialistas en marketing pueden intentar promover sus ofertas de manera intrusiva para que sus mensajes pasen los filtros de atención selectiva.

DISTORSIÓN SELECTIVA Ni siquiera los estímulos percibidos logran captar la atención del individuo de la manera en que los emisores planean. La **distorsión selectiva** es la tendencia a interpretar la información de modo que se ajuste a nuestras percepciones. Muchas veces los consumidores distorsionan la información para que sea consistente con sus creencias y expectativas previas de la marca y el producto.

Una sencilla demostración del poder de las creencias de marca son las degustaciones "a ciegas", en las cuales un grupo de consumidores prueba un producto sin saber de qué marca es mientras que los miembros de otro grupo sí lo saben. Invariablemente, los grupos tienen diferentes opiniones a pesar de haber consumido *exactamente el mismo producto*.

El tamaño y la forma del vaso, así como el color y el olor del líquido, son señales que pueden afectar las percepciones y evaluaciones de los consumidores cuando beben un vaso de jugo de naranja.

Fuente: © valery 121283/Fotolia



Cuando los consumidores expresan diferentes opiniones acerca de productos idénticos con y sin marca, cabe suponer que sus creencias respecto a la marca y el producto, desarrolladas por cualquier medio (experiencias previas, actividad de marketing de la marca u otros), han modificado de alguna manera sus percepciones del producto. Podemos encontrar ejemplos de lo anterior con prácticamente todo tipo de productos. Cuando la cerveza Coors cambió la etiqueta que la anunciaba como “cerveza de banquetes” por otra que la señalaba como “original de barril”, los consumidores argumentaron que el sabor había cambiado, aunque la fórmula no sufrió modificaciones.

La distorsión selectiva puede funcionar en favor de las empresas que trabajan con marcas sólidas si los consumidores distorsionan información neutral o ambigua de la marca volviéndola más positiva. En otras palabras, es posible que el café parezca tener mejor sabor, que un automóvil dé la impresión de ofrecer una conducción más suave, que la espera en la fila del banco parezca más corta, todo dependiendo de la marca.

RETENCIÓN SELECTIVA Muy pocas personas tienen la capacidad de recordar toda la información a la que están expuestas, pero sí retienen aquella que confirma sus actitudes y creencias. Debido a esta **retención selectiva**, somos más propensos a recordar aspectos positivos de un producto que nos gusta y a olvidar los que se refieren a productos competidores. Nuevamente, la retención selectiva favorece a las marcas sólidas. Este fenómeno explica también por qué los especialistas en marketing necesitan usar la repetición para asegurarse de que su mensaje no sea pasado por alto.

PERCEPCIÓN SUBLIMINAL Los mecanismos de la percepción selectiva requieren del pensamiento y de la participación activa de los consumidores. La **percepción subliminal** es un tema que ha fascinado durante años a los estudiosos del marketing, los cuales afirman que las empresas insertan mensajes subliminales encubiertos en anuncios o envases. Los consumidores no son conscientes de tales mensajes, sin embargo afectan su comportamiento. Aunque es evidente que los procesos mentales incluyen muchos efectos inconscientes sutiles,⁴² no existe evidencia que apoye la idea de que los especialistas en marketing pueden controlar sistemáticamente a los consumidores en ese nivel, en especial lo suficiente como para modificar creencias moderadamente importantes o muy arraigadas.⁴³

APRENDIZAJE

Cuando actuamos, aprendemos. El **aprendizaje** produce cambios de comportamiento a partir de la experiencia. Casi todo el comportamiento humano es aprendido, aunque buena parte del aprendizaje es incidental. Los teóricos del aprendizaje consideran que éste se produce mediante la interacción de impulsos, estímulos, señales, respuestas y reforzamiento.

Un **impulso** es un fuerte estímulo interno que conmina a la acción. Las **señales** son estímulos de menor intensidad que determinan cuándo, dónde y cómo responde una persona. Suponga que usted compra una computadora portátil marca Hewlett-Packard (HP). Si su experiencia es gratificante, su respuesta ante las computadoras portátiles y HP se verá reforzada positivamente. Más adelante, cuando quiera comprar una impresora, tal vez suponga que, en vista de que hace buenas computadoras, HP también fabrica buenas impresoras. En otras palabras, usted *generalizará* su respuesta ante estímulos similares. La contraparte de la generalización es la discriminación. La **discriminación** implica que hemos aprendido a reconocer las diferencias en conjuntos de estímulos similares y que, en consecuencia, podemos ajustar nuestras respuestas.

La teoría del aprendizaje indica a los especialistas en marketing que pueden generar demanda para un producto al asociarlo con impulsos intensos, al utilizar señales motivadoras y al proporcionar reforzamiento positivo. Una nueva empresa puede entrar al mercado apelando a los mismos impulsos que la competencia y proporcionando señales similares, ya que los compradores son más proclives a transferir su lealtad a marcas similares (generalización); o bien la empresa también podría diseñar su marca para apelar a un conjunto diferente de impulsos y ofrecer señales que funcionen como sólidos incentivos para cambiar (discriminación).

Algunos investigadores prefieren asumir enfoques más activos, de orden cognitivo, cuando el aprendizaje depende de las inferencias o interpretaciones que los consumidores hacen sobre los resultados. (¿La experiencia desfavorable del consumidor se debió a un mal producto o a que no siguió las instrucciones adecuadamente?). El **sesgo hedónico** tiene lugar cuando el individuo es proclive a atribuirse a sí mismo el éxito y a asignar el fracaso a causas externas. Así, es más probable que los consumidores culpen a un producto que a sí mismos, presionando a las empresas para que expliquen las funciones de los productos con todo cuidado en envases y etiquetas bien diseñadas, con anuncios y páginas web que den instrucciones, etcétera.

EMOCIONES

La respuesta del consumidor no es exclusivamente cognitiva y racional; gran parte puede ser emocional y provocar diferentes tipos de sentimientos. Una marca o un producto podrían hacer que el consumidor se sienta orgulloso, emocionado o seguro. Un anuncio es capaz de generar sentimientos de diversión, disgusto o asombro. Marcas como Hallmark, McDonald's y Coca-Cola han establecido una conexión emocional con los clientes leales durante muchos años.

Los especialistas en marketing reconocen cada vez más el poder de las emociones (especialmente de aquellas que están arraigadas en algunos aspectos funcionales o racionales de la marca). Debido a que se estrenó 10 años después de *Toy Story 2*, la película *Toy Story 3* de Disney utilizó los social media para implementar un marketing que apelara a los sentimientos de nostalgia.⁴⁴

Para lograr que las adolescentes y las mujeres jóvenes se sintieran más cómodas al hablar sobre higiene femenina y productos para el cuidado femenino, Kimberly-Clark utilizó diferentes redes en los social media para lanzar la campaña “Break the Cycle” de su nueva marca U de Kotex. Con una retroalimentación sorprendentemente positiva, la campaña ayudó a colocar a Kotex en la cima en términos de la comunicación de boca en boca sobre cuidado femenino para ese mercado meta.⁴⁵

Una historia llena de emociones sobre una marca despierta el deseo de las personas por difundir los rumores que escuchan acerca de las marcas, ya sea por medio de comentarios de boca en boca o por internet. Las empresas están creando sus mensajes con aspectos humanos más fuertes para involucrar a los consumidores en las historias de su marca.⁴⁶

Se pueden vincular muchos tipos de emociones diferentes con las marcas. Un ejemplo es la marca Axe de Unilever.⁴⁷

AXE Pionera en el desarrollo de productos —estableció la categoría de champú corporal para hombres— y en su agudo atractivo sexual, la marca Axe de Unilever para el cuidado personal se ha convertido en una de las favoritas de los hombres jóvenes de todo el mundo. Con aromas que utilizan diferentes combinaciones de flores, hierbas y especias, la línea Axe incluye desodorantes corporales en aerosol, barra, *roll on* y champús. La marca se creó a partir de la promesa del “Efecto Axe” —cuya idea principal era que el uso de los productos Axe provocaría que las mujeres persiguieran de manera entusiasta, e incluso en ocasiones desesperadamente, al usuario—. Para promocionar Axe, Unilever utiliza tanto medios de comunicación tradicionales como no tradicionales, con una gran dosis de insinuaciones sexuales y sentido del humor. Una campaña reciente, presentada en los social media, recurrió en forma atrevida al ambientalismo al recomendar la práctica del “baño grupal”. Como se afirma en un anuncio: “Cuando te bañas en grupo, puedes ahorrar agua mientras disfrutas de la compañía de una amiga, o incluso de una atractiva desconocida, que tiene tu misma actitud”. Para difundir el anuncio se utilizaron promociones en Facebook, videos en YouTube y



Axe desarrolla campañas promocionales estimulantes para conectarse con su público meta de hombres jóvenes, como este evento del baño grupal presentado por la vocera y actriz Nikki Reed.

otros mensajes en los social media. Al actuar como el “copiloto” que da confianza en el “juego de parejas” (especialmente para los jóvenes de 18 a 24 años de edad), la marca se ha convertido en un jugador clave en el multimillonario mercado del arreglo personal masculino. Axe ha concentrado sus esfuerzos de marketing en los campus universitarios con embajadores de la marca que entregan productos, organizan fiestas y generan rumores. Una cuenta de Twitter ofrece consejos y regalos.

Las emociones pueden adoptar todo tipo de formas. Los anteojos Ray-Ban y la campaña “Never Hide” de su 75 aniversario mostraron una gran variedad de distinguidos *hipsters* e individuos a la moda para sugerir usuarios que se sienten atractivos y modernos. Algunas marcas han recurrido a la cultura y a la música hip-hop para ofrecer una marca de una forma moderna y multicultural, como lo hizo Apple con su iPod.⁴⁸

MEMORIA

Los psicólogos cognitivos distinguen entre **memoria de corto plazo**, un depósito de información temporal y limitado, y la **memoria de largo plazo (MLP)**, un depósito más permanente y esencialmente ilimitado. Es muy probable que toda la información y las experiencias que obtenemos a medida que avanzamos por la vida terminen en nuestra memoria de largo plazo.

Las perspectivas más aceptadas en torno a la estructura de la memoria de largo plazo suponen que el individuo forma algún tipo de modelo asociativo. Por ejemplo, el **modelo de memoria de redes asociativas** percibe la MLP como un grupo de nodos y vínculos. Los *nodos* son información conectada mediante *vínculos* de intensidad variable. Cualquier tipo de información puede ser almacenada en la red de la memoria, incluyendo información verbal, visual, abstracta y contextual.

Un proceso de activación que se propaga de un nodo a otro determina cuánta información retenemos y qué datos específicos recordamos de una situación en particular. Cuando un nodo se activa en virtud de que estamos codificando información externa (por ejemplo, cuando leemos o escuchamos una palabra o frase) o recuperando información interna de la memoria de largo plazo (es decir, cuando pensamos en algún concepto), también se activan otros nodos estrechamente vinculados con el primero.

De acuerdo con este modelo, podemos visualizar el conocimiento que tiene el consumidor de la marca como un nodo de memoria con diversas asociaciones vinculadas. La fuerza y la organización de estas asociaciones serán factores determinantes de la información que podamos recordar sobre la marca. Las **asociaciones de marca** son todos los pensamientos, sentimientos, percepciones, imágenes, experiencias, creencias, actitudes y demás aspectos de la marca que están vinculados con el nodo correspondiente a la marca.

En este contexto, el marketing se puede considerar una forma de garantizar que los consumidores tengan las experiencias necesarias, de productos y servicios, para crear las estructuras de conocimiento de marca adecuadas y que las mantengan en su memoria. Empresas como Procter & Gamble acostumbran a crear mapas mentales de los consumidores que describen sus conocimientos de una marca en particular en términos de asociaciones clave, susceptibles de activarse en un entorno de marketing específico, así como su fuerza, favorecimiento y singularidad relativos para los consumidores. La figura 6.3 muestra un mapa mental muy sencillo donde se destacan las creencias de marca de un consumidor hipotético para la compañía aseguradora State Farm.

PROCESOS DE LA MEMORIA La memoria es un proceso altamente constructivo ya que no recordamos la información y los acontecimientos en su totalidad y con precisión. Más bien solemos recordar sólo fragmentos y completamos la información con base en cualquier otro dato que tengamos a la mano.

La **codificación de la memoria** describe cómo y dónde entra la información a la memoria. La fuerza de la asociación resultante depende de cuánto procesamos la información al codificarla (cuánto pensamos en ella, por ejemplo) y



Fig. 6.3 |

Mapa mental hipotético de State Farm



Fuente: Cortesía de State Farm Mutual Automobile Insurance Co.

cómo lo hacemos.⁴⁹ En general, cuanto más atención prestemos al significado durante la codificación, más fuertes serán las asociaciones resultantes en la memoria. Las investigaciones de campo en publicidad sugieren, por ejemplo, que en el caso de un anuncio poco atractivo y convincente, ni siquiera altos niveles de repetición tienen un impacto de venta tan elevado como los niveles más bajos de repetición de un anuncio atractivo y convincente.⁵⁰

La **recuperación de la memoria** es la manera en que la información sale de la memoria. Al respecto hay tres hechos relevantes.

1. La presencia de *otra* información del producto en la memoria puede producir efectos de interferencia y causar que se omitan o confundan los nuevos datos. Uno de los desafíos que enfrenta el marketing en una categoría llena de competidores diversos —por ejemplo, aerolíneas, servicios financieros y aseguradoras— es que los consumidores podrían confundir las marcas.
2. Se ha demostrado que el tiempo transcurrido entre la exposición a la información y su codificación sólo produce un decaimiento paulatino. Los psicólogos cognitivos creen que la memoria es extremadamente duradera, así que una vez que la información se almacena en la memoria, su fuerza de asociación decae muy lentamente.
3. La información podría estar *disponible* en la memoria, pero tal vez no sea *accesible* para recuperarla sin las señales o los recordatorios adecuados. La efectividad de las señales de recuperación es una de las razones por las que resulta tan importante hacer marketing *dentro* de los supermercados o las tiendas minoristas —el empaque del producto y el uso de pequeños exhibidores en la tienda le recuerdan a las personas la información transmitida fuera de la tienda y se convierten en factores determinantes para la toma de decisiones de los consumidores—. La accesibilidad de una marca en la memoria es importante por otra razón: la gente habla sobre una marca cuando es la que recuerda primero.⁵¹

El proceso de decisión de compra: modelo de cinco etapas

Los procesos psicológicos básicos que hemos comentado desempeñan un papel importante en las decisiones de compra del consumidor. La tabla 6.2 proporciona una lista con algunas preguntas clave sobre el comportamiento del consumidor que los especialistas en marketing deben hacerse en términos de quién, qué, cuándo, dónde, cómo y por qué.

Las empresas inteligentes intentan lograr una comprensión integral del proceso de decisión de compra del cliente —toman en cuenta todas las experiencias involucradas, como el aprendizaje, la elección, el uso y hasta el desecho de un

TABLA 6.2 Comprensión del comportamiento del consumidor

- ¿Quién compra nuestro producto o servicio?
- ¿Quién toma la decisión de comprar el producto o el servicio?
- ¿Quién influye en la decisión de comprar el producto o el servicio?
- ¿Cómo se toma la decisión de compra? ¿Quién asume cada rol?
- ¿Qué compra el consumidor? ¿Qué necesidades deben ser satisfechas? ¿Qué necesidades se satisfacen?
- ¿Por qué compran los consumidores una marca en particular? ¿Qué beneficios buscan?
- ¿A dónde se dirigen para comprar el producto o servicio? ¿En línea o fuera de línea?
- ¿Cuándo compran? ¿Existen factores estacionales? ¿En qué hora del día, semana o mes?
- ¿Cómo perciben los consumidores nuestro producto o servicio?
- ¿Cuáles son las actitudes de los consumidores hacia nuestro producto o servicio?
- ¿Qué factores sociales podrían influir en la decisión de compra?
- ¿Los estilos de vida de los clientes influyen en la decisión de compra?
- ¿Cómo influyen los factores personales, demográficos o económicos en la decisión de compra?

producto—. Los académicos del marketing han desarrollado un “modelo de etapas” de dicho proceso (vea la figura 6.4). Por lo general, el consumidor atraviesa cinco fases: reconocimiento del problema, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento posterior a la compra.

Está claro que el proceso de compra se inicia mucho antes que la compra real y que sus consecuencias tienen una larga duración.⁵² Algunos consumidores compran en forma pasiva y podrían decidir hacer una compra a partir de información no solicitada que reciban en una situación normal.⁵³ Al reconocer este hecho, los especialistas en marketing deben desarrollar actividades y programas para dirigirse a los consumidores en cualquier etapa de decisión. Considere la forma en que Procter & Gamble lanzó un nuevo estuche de maquillaje “Smokey Eye Look” de CoverGirl.⁵⁴

COVERGIRL DE P&G

Para crear conciencia durante el lanzamiento del producto, antes de que el maquillaje estuviera disponible en las tiendas P&G envió estuches “Makeup Master” a los blogueros de maquillajes con paquetes de máscara para pestañas, delineador y sombras para ojos, junto con las instrucciones de aplicación, consejos para los blogs, fotografías del producto y una silla para director con el logotipo de CoverGirl. En las tiendas, CoverGirl llamó la atención y despertó el interés con demostraciones en vivo del producto, anuncios impresos de marca conjunta con Walmart y charolas de cartón con estuches del producto y que describían sus características. A los compradores se les animaba a proporcionar retroalimentación a través de Facebook y de otras campañas en línea, así como a escribir reseñas para influir en otros consumidores. La página de Facebook de la marca incluía testimonios de las celebridades Ellen DeGeneres y Sofía Vergara. CoverGirl es una de las marcas de P&G con mayor apoyo digital debido al alto nivel de participación de los consumidores y a su necesidad de permanecer actualizados. P&G también promociona CoverGirl con marketing móvil usando anuncios dirigidos y un micrositio con consejos de expertos y un video que muestra la aplicación correcta del producto.

Ahora bien, los consumidores no siempre pasan por las cinco etapas mencionadas, incluso podrían omitir algunas y volver a experimentar otras. Por ejemplo, cuando un cliente compra el dentífrico de la marca que acostumbra, pasa directamente de la necesidad a la decisión de compra sin atravesar las etapas de búsqueda de información y evaluación. Sin embargo, el modelo de la figura 6.4 ofrece un buen marco de referencia que toma en cuenta toda la gama de consideraciones que surgen cuando un consumidor enfrenta la necesidad de hacer una nueva compra con grandes implicaciones. Más adelante en el capítulo hablaremos de otras maneras en que los consumidores toman decisiones menos calculadas.

RECONOCIMIENTO DEL PROBLEMA

El proceso de compra se inicia cuando el comprador reconoce la presencia de un problema o una necesidad como consecuencia de estímulos internos o externos. Un estímulo interno provoca que una de las necesidades normales de la persona —hambre, sed o deseo sexual— rebase el nivel del umbral y se convierta en impulso. Pero también es posible que la necesidad sea provocada por un estímulo externo. Una persona podría admirar el automóvil nuevo de un amigo o ver en la televisión el anuncio de un paquete vacacional en Hawái, lo que podría inspirarle pensamientos sobre la posibilidad de hacer una compra.

Los especialistas en marketing deben identificar las circunstancias que disparan una necesidad específica recopilando información a partir de varios consumidores. Luego podrán desarrollar estrategias de marketing que enciendan el interés del consumidor. Es probable que, especialmente en las compras discrecionales —bienes de lujo, paquetes vacacionales y opciones de entretenimiento—, los especialistas en marketing necesiten aumentar la motivación de los consumidores para que consideren seriamente realizar una compra.



Fig. 6.4 |

Modelo de cinco etapas del proceso de compra del consumidor



Fuente: © Vladyslav Starozhynov/Alamy

P&G involucra a los consumidores en cada etapa del proceso de compra de su marca CoverGirl.

BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

Por raro que parezca, los consumidores casi siempre buscan información de manera limitada. Las encuestas han demostrado que, en el caso de bienes duraderos, la mitad de todos los consumidores realiza su búsqueda en una sola tienda y únicamente 30 por ciento consideran más de una marca de electrodomésticos. Es posible distinguir dos niveles de participación en la búsqueda. El estado de búsqueda más leve se denomina *atención intensificada*; en este nivel la persona tan sólo se vuelve más receptiva a la información existente sobre un producto. En el siguiente nivel, el individuo podría iniciar una *búsqueda activa de información* consultando material de lectura, hablando con los amigos, navegando en internet y visitando tiendas para conocer directamente el producto.

Los especialistas en marketing deben entender qué tipo de información buscan los consumidores —o al menos ante qué información se muestran receptivos— en diferentes momentos y lugares.⁵⁵ Unilever, en colaboración con Kroger, la cadena de tiendas de alimentos más grande de Estados Unidos, descubrieron que la planeación de los alimentos sigue un proceso de tres etapas: análisis de los alimentos y con qué podrían prepararse; la decisión de exactamente qué ingredientes se incluirán en una comida en particular y por último la compra. Los lunes son los días críticos para la planeación semanal. Las conversaciones en el momento del desayuno suelen enfocarse en temas de salud, pero más tarde en el día, en el almuerzo, la conversación se concentra más en la manera en que los sobrantes podrían volver a utilizarse.⁵⁶

FUENTES DE INFORMACIÓN Las principales fuentes de información a las que recurrirán los consumidores se clasifican en cuatro grupos:

- **Personales.** Familia, amigos, vecinos, conocidos.
- **Comerciales.** Publicidad, páginas web, vendedores, distribuidores, envases, exhibidores.
- **Públicas.** Medios de comunicación, organizaciones calificadoras formadas por consumidores.
- **De experiencia.** Manipulación, examen y uso del producto.

El número de estas fuentes y su relativa influencia varían según la categoría de productos de que se trate y de acuerdo con las características del comprador. En general, aunque la mayor parte de la información que reciben los consumidores respecto a un producto proviene de fuentes comerciales (esto es, dominadas por los especialistas en marketing), la información más eficaz suele proceder de fuentes personales, de la experiencia, o bien de fuentes públicas consideradas autoridades independientes.⁵⁷

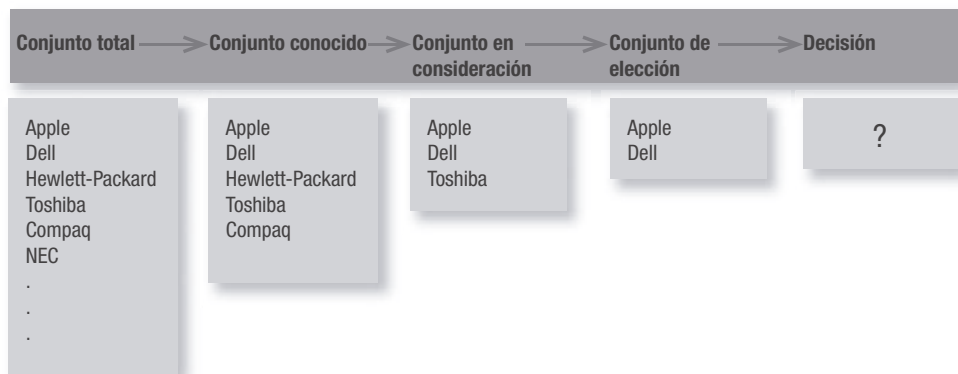
Cada fuente desempeña una función diferente en cuanto a su influencia en la decisión de compra. Por lo general, las fuentes comerciales desempeñan una función informativa, mientras que las personales cumplen un papel de legitimización o evaluación. Por ejemplo, los médicos suelen conocer los nuevos medicamentos a partir de fuentes comerciales, pero recurren a otros médicos para obtener evaluaciones. Muchos consumidores alternan buscando en línea y fuera de línea (en las tiendas) para obtener información sobre productos y marcas.

DINÁMICA DE BÚSQUEDA Al recopilar información, el consumidor aprende sobre las marcas competidoras y sus características. El primer cuadro de la figura 6.5 muestra el *conjunto total* de marcas disponibles. El consumidor individual sólo conocerá un subgrupo, el *conjunto conocido*. De éste, solamente algunas marcas, el *conjunto en consideración*, cumplirán con los criterios iniciales de compra. A medida que el consumidor recopila más información el conjunto se reduce aún más, limitándose al *conjunto de elección* conformado por las marcas con mayor fuerza. El consumidor hará su elección entre éstas.⁵⁸

Los especialistas en marketing deben identificar la jerarquía de los atributos que guían la toma de decisiones de los consumidores para entender las diferentes fuerzas que compiten y cómo se forman estos diversos conjuntos. El proceso de identificación de la jerarquía se conoce como **partición del mercado**. Hace años, casi todos los compradores de automóviles tomaban como primer criterio de decisión al fabricante y después una de sus divisiones (*jerarquía de marca dominante*). Por ejemplo, el comprador prefería los automóviles General Motors y, dentro de ese conjunto, la marca Chevrolet. Actualmente, muchos compradores primero deciden la nacionalidad del automóvil que quieren

Fig. 6.5 |

Conjuntos sucesivos de marca, implicados en la toma de decisiones del consumidor



adquirir (*jerarquía de nación dominante*). Así, tal vez comenzarían por mostrar su predilección por los automóviles alemanes, después por un Audi y luego por el modelo A4 de esa marca.

La jerarquía de atributos también puede revelar los segmentos de clientes. Los compradores cuyo primer factor de decisión es el precio conforman el segmento dominado por el precio; los que se basan antes que nada en el tipo de automóvil (deportivo, para pasajeros, híbrido) son dominados por el tipo; los que eligen primero la marca son dominados por la marca. De igual manera, los consumidores dominados por tipo/precio/marca componen un segmento; los que eligen por calidad/servicio/tipo constituyen otro. Cada segmento puede tener diferente demografía, psicografía y exposición a medios de comunicación (mediografía), así como distintos conjuntos conocidos, en consideración y de elección.

La figura 6.5 deja claro que una empresa debe tener estrategias para que su marca entre en los conjuntos de conciencia, consideración y elección de los clientes potenciales. Si el dueño de una tienda de alimentos organiza el yogur primero por marca (como Danone o Yoplait) y después por sabor dentro de cada marca, los consumidores tenderán a elegir los distintos sabores de una misma marca. Sin embargo, si el yogur es acomodado por sabor, todo el de fresa junto, todo el de vainilla junto, y así sucesivamente, es probable que los consumidores elijan antes que nada los sabores que quieren y después la marca que desean para cada sabor específico.

La conducta de búsqueda puede variar en línea, en parte debido a la manera en que se presenta la información del producto. Por ejemplo, es probable que las alternativas del producto se presenten en orden del atractivo pronosticado para los consumidores. Entonces los consumidores podrían decidir no hacer una búsqueda muy extensa.⁵⁹

La empresa también debe identificar las demás marcas que están presentes en el conjunto de elección del consumidor, esto le permitirá diseñar las estrategias de competencia más adecuadas. Además, los especialistas en marketing deberán identificar las fuentes de información del consumidor y evaluar su importancia relativa. Preguntar a los consumidores cómo se enteraron de la existencia de la marca, qué información recibieron después y cuál fue la importancia relativa de las diferentes fuentes que ayudará a la empresa a preparar comunicaciones efectivas para el mercado meta.

EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS

¿Cómo procesa el consumidor la información de las marcas que compiten entre sí para formular un juicio de valor final? No hay un proceso universal utilizado por todos los consumidores o por un consumidor en todas las situaciones de compra. Existen varios procesos y los modelos más recientes consideran que el consumidor formula sus juicios sobre una base consciente y racional.

Recordar algunos conceptos básicos ayuda a entender los procesos de evaluación que pone en práctica el consumidor. Primero, intenta satisfacer una necesidad; segundo, busca ciertos beneficios de la solución que le brinda el producto; tercero, percibe cada producto como un conjunto de atributos con diversas capacidades de ofrecer esos beneficios. Los atributos de interés para los compradores varían según el producto de que se trate, por ejemplo:

1. **Hoteles:** ubicación, limpieza, ambiente, precio.
2. **Enjuague bucal:** color, efectividad, capacidad de eliminar gérmenes, sabor, precio.
3. **Neumáticos:** seguridad, durabilidad, calidad de la experiencia de conducción, precio.

Los consumidores pondrán más atención en los atributos que puedan ofrecerles esos beneficios buscados. A menudo es posible segmentar el mercado para un producto determinando cuáles son los atributos y beneficios más importantes para los diferentes grupos de consumidores.

CREENCIAS Y ACTITUDES Las personas desarrollan creencias y actitudes a través de la experiencia y el aprendizaje. A su vez, esas creencias y actitudes influyen en el comportamiento de compra. Una **creencia** es un pensamiento descriptivo que un individuo tiene en relación con algo. Igual de importantes son las **actitudes**, es decir, las evaluaciones, los sentimientos y las tendencias a la acción, favorables o no favorables, que tienen las personas respecto a algún objeto o idea. Los seres humanos tenemos actitudes hacia prácticamente todo: la religión, la política, la ropa, la música, la comida.

Las actitudes ponen a los individuos en un estado mental específico: gusto o disgusto por un objeto, acercarse o alejarse de él. Además, hacen que se comporten de manera bastante consistente hacia objetos similares. Dado que las actitudes ahorran energía y trabajo mental, suele ser muy difícil modificarlas. Como regla general, la empresa debe ajustar su producto a las actitudes existentes en lugar de tratar de cambiarlas. Sin embargo, cuando las creencias y actitudes se vuelven demasiado negativas, podría ser necesario tomar medidas más serias.

EL MODELO DE VALOR ESPERADO El consumidor conforma sus actitudes hacia diversas marcas mediante un procedimiento de evaluación de atributos, a partir del cual desarrolla un conjunto de creencias sobre la posición que ocupa cada marca en lo relativo a cada atributo.⁶⁰ El **modelo de valor esperado** de la formación de actitudes afirma que los consumidores evalúan los productos y servicios al combinar sus creencias —positivas y negativas— en torno de las marcas de acuerdo con su importancia.

Supongamos que Linda ha definido su conjunto de elección con cuatro computadoras portátiles (A, B, C y D). Digamos que está interesada en cuatro atributos: capacidad de memoria, capacidad gráfica, tamaño y peso y precio. En la tabla 6.3 se observan sus creencias sobre las calificaciones de cada marca en los cuatro atributos. Si una computadora dominara sobre todas las demás en todos los criterios, se podría predecir que Linda la elegiría. Pero, como suele suceder

TABLA 6.3 Creencias de un consumidor sobre la marca de computadoras portátiles

| Computadora portátil | Atributo | | | |
|----------------------|----------------------|-------------------------|---------------|--------|
| | Capacidad de memoria | Capacidad para gráficos | Tamaño y peso | Precio |
| A | 8 | 9 | 6 | 9 |
| B | 7 | 7 | 7 | 7 |
| C | 10 | 4 | 3 | 2 |
| D | 5 | 3 | 8 | 5 |

Nota: cada atributo se califica en una escala de 0 a 10, donde 10 representa el nivel más alto para ese atributo. Sin embargo, el precio se indicó de manera inversa, de manera que 10 representa el precio más bajo ya que los consumidores prefieren un precio bajo a un precio alto.

en realidad, su conjunto de elección consta de marcas con un atractivo variable. Si Linda desea la mejor capacidad de memoria, debería comprar C; si quiere la mejor capacidad gráfica, debería comprar A, etcétera.

Si se conociera el peso que Linda asigna a cada uno de los cuatro atributos, se podría predecir con mayor confiabilidad su elección de computadora. Supongamos que asigna el 40 por ciento de importancia a la capacidad de memoria de la computadora, 30 por ciento a la capacidad gráfica, 20 por ciento al tamaño y al peso y 10 por ciento al precio. Para determinar el valor percibido de cada computadora de acuerdo con el modelo de valor esperado, se multiplicaría el peso que Linda asigna a cada atributo por la calificación que le otorga según sus creencias. Este cálculo conduce a los siguientes valores percibidos:

$$\text{Computadora portátil A} = 0.4(8) + 0.3(9) + 0.2(6) + 0.1(9) = 8$$

$$\text{Computadora portátil B} = 0.4(7) + 0.3(7) + 0.2(7) + 0.1(7) = 7$$

$$\text{Computadora portátil C} = 0.4(10) + 0.3(4) + 0.2(3) + 0.1(2) = 6$$

$$\text{Computadora portátil D} = 0.4(5) + 0.3(3) + 0.2(8) + 0.1(5) = 5$$

Una formulación del modelo de valor esperado pronostica que Linda elegirá la computadora A, la cual (con una puntuación de 8) tiene el mayor valor percibido.⁶¹

Supongamos que la mayoría de los compradores de computadoras portátiles determinan sus preferencias de la misma manera. Sabiéndolo, el especialista en marketing de la computadora B, por ejemplo, podría aplicar las siguientes estrategias para estimular un mayor interés por su marca:

- **Rediseñar la computadora.** Esta técnica se conoce como *reposicionamiento real*.
- **Modificar las creencias sobre la marca.** El intento de modificar las creencias sobre la marca se conoce como *reposicionamiento psicológico*.
- **Modificar las creencias sobre las marcas de los competidores.** Esta estrategia, conocida como *desposicionamiento competitivo*, tiene sentido cuando los compradores creen erróneamente que la marca de un competidor tiene mayor calidad de la que en realidad posee.
- **Modificar la importancia de las ponderaciones.** El especialista en marketing podría intentar persuadir a los compradores de que den mayor importancia a los atributos en los que sobresale su marca.
- **Resaltar los atributos omitidos.** El especialista en marketing podría llamar la atención de los compradores hacia los atributos que han sido relegados, como el diseño o la velocidad.
- **Modificar los ideales del comprador.** El especialista en marketing podría tratar de persuadir a los compradores de que modifiquen los niveles ideales para uno o más atributos.⁶²

DECISIÓN DE COMPRA

En la etapa de evaluación, el consumidor establece preferencias entre las marcas que constituyen el conjunto de elección y también podría formular la intención de comprar la marca preferida. Al ejecutar una intención de compra, el consumidor podría tomar hasta cinco subdecisiones: marca (marca A), distribuidor (distribuidor 2), cantidad (una computadora), momento (fin de semana) y forma de pago (tarjeta de crédito).

MODELOS NO COMPENSATORIOS DE DECISIÓN DEL CONSUMIDOR El modelo de valor esperado es un modelo compensatorio, ya que los factores positivos que se perciben acerca del producto pueden ayudar a compensar los factores negativos percibidos. Sin embargo, los consumidores muchas veces toman “atajos mentales” —un proceso denominado **heurística**— o utilizan reglas generales en el proceso de decisión.

Con los **modelos no compensatorios** de elección del consumidor, las consideraciones positivas y negativas de los atributos no necesariamente se compensan. Evaluar atributos aislados facilita al consumidor la toma de decisiones, pero

también aumenta la probabilidad de que opte por una decisión diferente si delibera con más detalle. A continuación se describen tres métodos heurísticos de elección.⁶³

1. Al utilizar el método de **heurística conjuntiva**, el consumidor fija un nivel mínimo aceptable para cada atributo y elige la primera alternativa que cumpla con ese estándar para todos los atributos. Por ejemplo, si Linda decidiera que todos los atributos deben alcanzar por lo menos una calificación de 5, elegiría la computadora B.
2. Con el método de **heurística lexicográfica**, el consumidor elige la mejor marca con base en el atributo que percibe como más importante. Si usara este parámetro de decisión, Linda elegiría la marca C.
3. Con el uso del método de **heurística de eliminación por aspectos**, el consumidor compara las marcas de acuerdo con un atributo seleccionado de manera probabilística —donde la probabilidad de elegir un atributo se relaciona positivamente con su importancia— y elimina las marcas que no cumplen con un nivel mínimo aceptable.

La decisión de utilizar los métodos heurísticos de elección y la manera de usarlos se pueden ver afectadas por el conocimiento que tenga el consumidor del producto o de la marca, por la cantidad y similitud de las marcas entre las cuales elige y por las presiones de tiempo presentes en el momento de la elección y el contexto social (como la necesidad de justificarse ante un colega o el jefe).

No siempre los consumidores usan un solo tipo de regla de elección. Por ejemplo, podrían emplear una regla de decisión no compensatoria, como la heurística conjuntiva, para reducir la cantidad de marcas entre las cuales debe elegir a un número más manejable, y después evaluar las marcas restantes.

Una de las razones del enorme éxito obtenido por la campaña “Intel Inside” de la década de 1990 fue hacer que la marca se convirtiera en un factor determinante para muchos consumidores —sólo comprarían una computadora personal que tuviera el microprocesador Intel—. Los líderes en la fabricación de computadoras personales de aquella época, como IBM, Dell y Gateway, no tuvieron otra alternativa más que apoyar los esfuerzos de marketing de Intel.

Diversos factores determinan la manera en que los consumidores realizan evaluaciones y toman decisiones. Los profesores Richard Thaler y Cass Sunstein, de la University of Chicago, muestran cómo los especialistas en marketing pueden influir en la toma de decisiones del consumidor mediante lo que denominan *arquitectura de la decisión* —el entorno en que se estructuran las decisiones y se toman las decisiones de compra.

Según estos investigadores, en el entorno correcto es posible dar un “empujón” a los consumidores por medio de alguna pequeña característica presente en el entorno que atraiga su atención y altere su comportamiento. Afirman que Nabisco está utilizando arquitectura de decisión inteligente al ofrecer bocadillos en empaques de 100 calorías, los cuales tienen sólidos márgenes de utilidad al empujar a los consumidores a tomar decisiones más saludables.⁶⁴

FACTORES QUE INTERVIENEN Incluso si los consumidores hacen evaluaciones de marca, existen dos factores de orden general que pueden intervenir entre la intención de compra y la decisión de compra (vea la figura 6.6). El primer factor son las *actitudes de otras personas*. La influencia que ejerce la actitud de otras personas depende de dos condiciones: 1) la intensidad de la actitud negativa de la otra persona hacia nuestra alternativa preferida y 2) nuestra motivación para ajustarnos a los deseos de las otras personas.⁶⁵ Cuanto más intensa sea la actitud negativa de la otra persona, y cuanto más cercana sea a nosotros dicha persona, más dispuestos estaremos a ajustar nuestra intención de compra a sus opiniones y viceversa.

Otro factor relacionado con las actitudes ajenas es el papel que juegan las evaluaciones presentadas por medios de información; algunos ejemplos son: *Consumer Reports*, que proporciona reseñas de expertos libres de sesgos para todo tipo de productos y servicios; J. D. Power, que ofrece calificaciones de automóviles, servicios financieros y productos y servicios de viaje basados en datos de los consumidores; críticos profesionales de películas, libros y música; reseñas de clientes sobre libros y música en sitios como Amazon.com y el creciente número de salas de chat, tableros de anuncios, blogs y sitios en línea similares como Angie’s List, donde la gente discute sobre productos, servicios y empresas.⁶⁶

No cabe duda de que los consumidores se ven influidos por estas evaluaciones externas, según queda evidenciado en el éxito de la película *Ted*.⁶⁷

TED Con un modesto presupuesto de producción de \$50 millones, la comedia para adultos *Ted* se convirtió en un éxito durante el verano de 2012; reunió la asombrosa cantidad de más de \$530 millones en todo el mundo gracias a las reseñas favorables de críticos y cinéfilos y a una campaña de marketing en línea elaborada cuidadosamente. Un grupo de videos atrevidos y una cuenta de Twitter llena de groseros consejos de Ted, el conocido oso de felpa con una actitud burda, creó muchos rumores en línea. La página de Facebook de la película cuenta con casi tres millones de aficionados, los seguidores del Twitter ascienden a 400 mil y la aplicación “Talking Ted” del iPhone ha sido descargada 3.5 millones de veces. La campaña de marketing de Universal Pictures también incluyó varios videos cortos para atraer a diferentes tipos de público. Los social media se dirigieron a los aficionados del programa de televisión *Family Guy*, cuyo creador, Seth McFarlane, dirigió la película e hizo la voz del personaje. Después de que el primer video apareció en internet, el estudio despertó muchos comentarios en línea con la canción “Thunder Buddies”, que la otra estrella de la película, Mark Wahlberg, le cantaba a Ted cuando estaban en la cama. Para sacar provecho de los rumores,

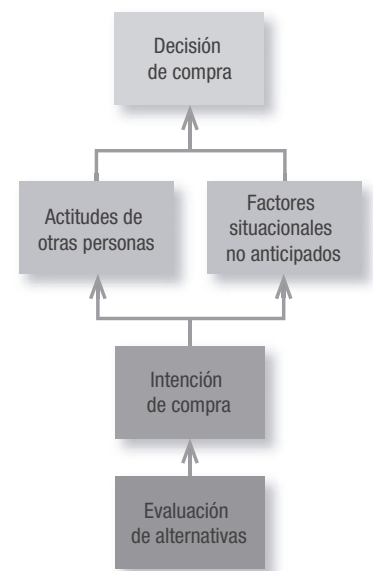


Fig. 6.6 |

Pasos entre la evaluación de alternativas y la decisión de compra

Ted se convirtió en un éxito del verano debido a una extensa comunicación de boca en boca positiva y a una campaña en los social media bien desarrollada y ejecutada.



Fuente: ASSOCIATED PRESS

el estudio colocó una versión remezclada de la canción en el sitio web de la película, tarjetas electrónicas con la letra en Facebook, pijamas Thunder Buddy en CafePress.com y un videoclip de 30 segundos de la canción.

El segundo aspecto son los *factores situacionales imprevistos* que pueden surgir y cambiar la intención de compra. Linda podría perder su empleo antes de comprar una computadora portátil, podría surgirle otra compra más urgente o podría cambiar de opinión si el vendedor de la tienda la desanima. Tal como se analiza en el capítulo 15, gran parte del marketing ocurre en el punto de compra, ya sea en línea o en la tienda.

Ni las preferencias ni las intenciones de compra son elementos totalmente confiables para pronosticar el comportamiento de compra. La decisión de un consumidor de modificar, posponer o evitar una elección de compra se ve muy influida por uno o varios tipos de *riesgo percibido*.⁶⁸

1. **Riesgo funcional:** el producto no cumple con las expectativas.
2. **Riesgo físico:** el producto supone una amenaza para el bienestar físico o la salud del usuario o de otras personas.
3. **Riesgo financiero:** el producto no vale el precio pagado.
4. **Riesgo social:** el producto provoca vergüenza frente a los demás.
5. **Riesgo psicológico:** el producto afecta el bienestar mental del usuario.
6. **Riesgo de oportunidad:** la falla del producto da como resultado un costo de oportunidad ante la necesidad de encontrar otro producto satisfactorio.

La intensidad del riesgo percibido varía según la cantidad de dinero en juego, la magnitud de la incertidumbre del atributo y el nivel de confianza del consumidor en sí mismo. Los consumidores desarrollan ciertas rutinas para reducir la incertidumbre y las consecuencias negativas del riesgo, como evitar la toma de decisiones, recopilar información entre los amigos y desarrollar preferencias por marcas nacionales y determinadas garantías. Ante esto, los especialistas en marketing deben entender qué factores provocan un sentimiento de riesgo en los consumidores y proporcionarles información y apoyo para reducirlo.

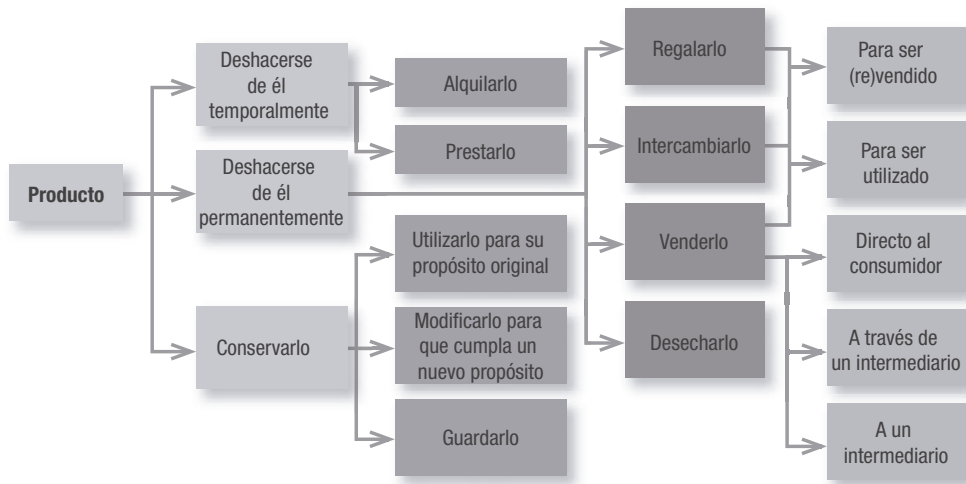
COMPORTAMIENTO POSTERIOR A LA COMPRA

Después de la compra, el consumidor podría experimentar disonancia al percatarse de algunas características inquietantes del producto, o escuchar opiniones favorables sobre otras marcas, y se mantendrá alerta ante la información que apoye su decisión. Las comunicaciones de marketing deberán proporcionarle creencias y evaluaciones que refuercen su elección y le ayuden a sentirse bien con la marca. Así, el trabajo de los especialistas en marketing no termina con la compra; deberán supervisar la satisfacción posterior a la compra, las acciones posteriores a la compra y el uso y desecho de los productos después de la compra.

SATISFACCIÓN POSTERIOR A LA COMPRA La satisfacción es una función de la cercanía que hay entre las expectativas y el resultado percibido en el producto.⁶⁹ Si el resultado no cumple con las expectativas, el consumidor estará *decepcionado*; si cumple con las expectativas, estará *satisfecho*; si sobrepasa las expectativas, el consumidor estará *deleitado*. De estos sentimientos depende que el cliente compre la marca de nuevo y hable favorablemente de ella o exprese críticas desfavorables sobre la marca a otras personas.

Cuanto más grande sea la brecha entre las expectativas y el resultado, mayor será la insatisfacción. Aquí entra en juego el estilo de afrontamiento del consumidor. Si el producto no es perfecto, algunos consumidores magnificarán la diferencia y se mostrarán muy insatisfechos; otros la minimizarán y estarán menos insatisfechos.

ACCIONES POSTERIORES A LA COMPRA Un consumidor satisfecho será más propenso a comprar de nuevo la marca y también tenderá a expresar críticas positivas respecto a la marca a otras personas. Los clientes insatisfechos podrían abandonar o devolver el producto. También podrían buscar información que confirme su alto valor o emprender una acción quejándose públicamente de la empresa, contratar los servicios de un abogado o exponer sus comentarios



| Fig. 6.7 |

Cómo utilizan y desechan un producto los consumidores

Fuente: Jacob Jacoby *et al.* "What about Disposition?", *Journal of Marketing* (julio de 1977), p. 23. Reimpresa con autorización del *Journal of Marketing*, publicada por la American Marketing Association.

desfavorables ante otros grupos (por ejemplo, empresas privadas, cámaras de comercio o dependencias gubernamentales) o ante muchas personas en línea. Las acciones privadas que un cliente insatisfecho podría emprender incluyen la decisión de dejar de comprar el producto (*opción de salida*) o predisponer a sus amigos contra el producto (*opción de voz*).⁷⁰

En el capítulo 5 se describieron programas de administración de las relaciones con el cliente diseñados para generar lealtad de marca a largo plazo. Se ha demostrado que las comunicaciones posteriores a la compra con los compradores reducen las tasas de devolución de productos y cancelación de pedidos. Los fabricantes de computadoras, por ejemplo, podrían enviar una carta a los nuevos propietarios felicitándolos por haber elegido una nueva tableta de buena calidad, publicar anuncios en donde se muestre a propietarios satisfechos con la marca, solicitar a sus clientes sugerencias para hacer mejoras y mostrar la ubicación de los centros de servicio disponibles, escribir folletos con instrucciones sencillas, enviar a los propietarios correo electrónico con actualizaciones que describan nuevas aplicaciones para la tableta y poner a disposición de los clientes canales efectivos para atender sus quejas.

USOS Y DESECHO POSTERIORES A LA COMPRA Los especialistas en marketing también deben vigilar la manera en que los compradores utilizan y desechan el producto (figura 6.7). Un impulsor fundamental de la frecuencia de compra es la tasa de consumo del producto —cuanto más rápidamente consuman los compradores un producto, más pronto regresarán al mercado a comprarlo de nuevo.

Es probable que los consumidores no reemplacen algunos productos con suficiente rapidez porque sobreestiman su vida útil.⁷¹ Una estrategia para motivar el reemplazo rápido consiste en vincular la sustitución del producto con un día festivo, un evento o cierta época del año (por ejemplo, fomentar el cambio de las baterías en los detectores de humo cuando termine el horario de verano).

Otra estrategia consiste en proporcionar a los consumidores mejor información sobre 1) cuándo utilizaron su producto la primera vez o cuándo necesitan reemplazarlo o 2) su nivel actual de desempeño. Algunas baterías tienen medidores incluidos que muestran cuánta energía les resta; los rastrillos tienen colores en sus tiras lubricantes que indican cuando las cuchillas están gastadas, etc. Tal vez la manera más sencilla de aumentar el uso consiste en determinar en qué circunstancias el uso real es menor que el recomendado y persuadir a los clientes de que emplear el producto con mayor regularidad tiene beneficios; de esta forma podrían superarse los obstáculos potenciales.



Fuente: © Jim West/Alamy

Air Salvage International es el líder del mercado en el creciente negocio de la venta de partes usadas de aeronaves.

Si los consumidores desechan el producto, el especialista en marketing debe saber cómo lo hacen, en especial si puede dañar el medio ambiente (por ejemplo, baterías, envases de bebidas, equipo electrónico y pañales desechables). Además, podrían existir oportunidades de negocio en los productos desechados: Air Salvage International es el desmantelador de aviones más grande de Europa y el principal participante del mercado de segunda mano para las partes de aeronaves, cuyo valor entre 2009 y 2011 ascendió a \$2500 millones; las tiendas de ropa *vintage*, como Savers, revenden 2500 millones de libras de ropa usada por año; Diamond Safety adquiere neumáticos usados, los tritura finamente y utiliza el material resultante para fabricar y vender cubiertas para pistas de atletismo y áreas de juegos infantiles.⁷²

EFFECTOS MODERADORES EN LA TOMA DE DECISIONES DEL CONSUMIDOR

La ruta que sigue un consumidor al pasar por las etapas involucradas en la toma de decisiones depende de varios factores, incluyendo el nivel de participación y la magnitud de la búsqueda de variedad.

TOMA DE DECISIONES CON BAJA PARTICIPACIÓN DEL CONSUMIDOR El modelo de valor esperado supone un alto nivel de **participación del consumidor**, es decir, el compromiso y el procesamiento activo que realiza el consumidor para responder a un estímulo de marketing.

El *modelo de probabilidad de elaboración*, de Richard Petty y John Cacioppo, es una explicación bastante reconocida respecto a la formación y el cambio de actitudes que describe cómo llevan a cabo sus evaluaciones los consumidores tanto en circunstancias de baja participación como de alta participación.⁷³ En este modelo existen dos medios de persuasión: la *ruta central*, en donde la formación o el cambio de actitudes moviliza una gran cantidad de reflexión, basado en la consideración diligente y racional de la información más relevante del producto; y la *ruta periférica*, en la que la formación o modificación de las actitudes provoca mucho menos reflexión y resulta de la asociación que hace el individuo de una marca con señales periféricas positivas o negativas. Para los consumidores, las *señales periféricas* incluyen el aval de algún personaje célebre, una fuente digna de crédito o cualquier objeto que genere sentimientos positivos.

Los consumidores siguen la ruta central solamente si tienen suficiente motivación, habilidad y oportunidad. En otras palabras, deben querer evaluar una marca con todo detalle, tener el conocimiento suficiente del producto o servicio en la memoria y contar con el tiempo y el entorno adecuados. Si carecen de cualquiera de esos factores, los consumidores tenderán a seguir la ruta periférica y considerar factores menos relevantes y más extrínsecos en sus decisiones.

Compramos muchos productos en circunstancias de baja participación y sin diferencias significativas entre las marcas. Considere el caso de la sal. Si los consumidores siguen comprando la misma marca en esta categoría, es probable que sea más por hábito que por una fuerte lealtad a la marca. La evidencia sugiere que existe baja participación con casi todos los productos de bajo costo que se compran con frecuencia.

Los especialistas en marketing usan cuatro técnicas para tratar de convertir un producto de baja participación en uno de mayor participación. Primero, pueden vincular el producto con un aspecto relevante, como ocurrió cuando Crest relacionó su dentífrico con la prevención de las caries. Segundo, pueden intentar vincular el producto a una situación personal; por ejemplo, los fabricantes de jugos de frutas comenzaron a incluir vitaminas para enriquecer sus bebidas. Tercero, podrían diseñar campañas publicitarias para disparar emociones intensas relacionadas con valores personales o con la defensa del yo, como ocurrió cuando los fabricantes de cereales empezaron a mencionar que el consumo de cereales es positivo para la salud del corazón y a promover la importancia de vivir muchos años para disfrutar la convivencia familiar. Cuarto, los especialistas en marketing podrían añadir una característica importante al producto, como ocurrió cuando GE introdujo sus versiones de bombillas "Soft White". En el mejor de los casos, estas estrategias incrementan la participación del consumidor a partir de un nivel bajo hasta un nivel moderado; no necesariamente lo motivan a tener un comportamiento de compra de alta participación.

Si los consumidores muestran una baja participación en la toma de decisiones de compra, sin importar lo que haga el especialista en marketing para aumentarla, lo más probable es que sigan la ruta periférica. En ese caso, los especialistas en marketing deben dar a los consumidores una o más señales positivas para justificar su elección de marca, tales como repetición frecuente de anuncios, patrocinios visibles y relaciones públicas vigorosas que permitan realzar la familiaridad de la marca. Otras señales periféricas que pueden inclinar la balanza en favor de la marca incluyen la presencia de un personaje célebre y querido que le brinde apoyo, el uso de empaques atractivos y una promoción llamativa.

COMPORTAMIENTO DE COMPRA BASADO EN LA BÚSQUEDA DE VARIEDAD Algunas situaciones de compra se caracterizan por una baja participación pero con diferencias importantes entre marcas. En este caso los consumidores realizan cambios de marca muy frecuentes. Piense en las galletas: el consumidor tiene algunas creencias sobre dicho producto, elige una marca sin realizar una evaluación profunda y valora el producto durante su consumo. La siguiente ocasión, el consumidor podría elegir otra marca para satisfacer su deseo de probar un sabor diferente. Los cambios de marca tienen lugar en un intento por obtener variedad, más que por insatisfacción.

El líder del mercado y las marcas menos favorecidas en esta categoría de producto tienen diferentes estrategias de marketing. El líder del mercado intentará alentar el comportamiento habitual de compra dominando el espacio de anaquel con una variedad de versiones relacionadas del producto, evitando que se agote el inventario y llevando a cabo frecuente publicidad de recuerdo. Las empresas contendientes alentarán la búsqueda de variedad ofreciendo precios más bajos, ofertas, cupones y muestras gratuitas y lanzando anuncios que traten de romper el ciclo de compra y consumo del cliente, además de presentarle razones para probar algo nuevo.

TABLA 6.4

Selección de hallazgos de la teoría de decisión conductual

- Los consumidores son más propensos a elegir una alternativa (por ejemplo, determinado aparato para fabricación de pan casero) después de que una opción relativamente inferior (un aparato para fabricación de pan casero un poco mejor, pero significativamente más caro) se agrega al conjunto de elección disponible.
- Los consumidores son más propensos a elegir una alternativa que parece ser un compromiso en el conjunto de elección específico bajo consideración, incluso si no es la mejor alternativa en ninguna de las dimensiones.
- Las elecciones que hacen los consumidores influyen en la evaluación de sus propios gustos y preferencias.
- Conseguir que la gente enfoque más su atención en una de dos alternativas consideradas tiende a realzar el atractivo percibido y la probabilidad de elección de esa alternativa.
- La manera en que los consumidores comparan productos cuyo precio y calidad percibida varían (por características o marca) y la forma en que esos productos se exhiben en la tienda (por marca o por tipo de modelo) son factores que afectan su disposición para pagar más por características adicionales o por una marca más reconocida.
- Los consumidores que piensan en la posibilidad de que sus decisiones de compra resulten erróneas son más propensos a elegir marcas más conocidas.
- Los consumidores que dan más importancia a los posibles sentimientos de arrepentimiento por haber perdido una oportunidad son más proclives a elegir un producto con descuento que a esperar el surgimiento de una mejor oferta o a comprar un artículo de precio más alto.
- Las elecciones de los consumidores suelen verse influidas por cambios sutiles (y en teoría inconsecuentes) en la descripción de las alternativas.
- Los consumidores que compran para consumo posterior aparentemente cometen más errores sistemáticos al predecir sus preferencias futuras.
- Las predicciones de los consumidores sobre sus gustos futuros no son precisas; en realidad, ignoran cómo se sentirán después de consumir varias veces el mismo sabor de yogur o de helado.
- Los consumidores suelen sobreestimar la duración general de sus reacciones emocionales en relación con eventos futuros (mudanzas, ganancias financieras inesperadas, resultados de encuentros deportivos).
- Los consumidores suelen sobreestimar su consumo futuro, en especial si hay una disponibilidad limitada.
- Al anticipar futuras oportunidades de consumo, muchas veces los consumidores asumen que querrán o necesitarán más variedad de la que en realidad requieren.
- Los consumidores son menos propensos a elegir las alternativas que ofrecen más características de producto o extras promocionales que tienen poco o ningún valor, incluso cuando estas características y extras son opcionales (como la oportunidad de comprar un plato de colección) y no reducen el valor real del producto en ninguna forma.
- Los consumidores son menos proclives a elegir productos seleccionados por otras personas con base en razones que ellos encuentran irrelevantes, incluso cuando dichas razones no sugieren algo positivo o negativo sobre los valores del producto.
- Las interpretaciones y evaluaciones de experiencias previas del consumidor se ven muy influidas por el resultado final de las mismas y por la evolución de los acontecimientos. Un evento positivo al término de una experiencia de servicio puede mejorar ostensiblemente las reflexiones y evaluaciones de la totalidad de la experiencia.
- Cuando se enfrentan con una decisión sencilla pero importante, los consumidores suelen complicar las cosas más de lo debido.

Teoría de decisión conductual y economía conductual

Tal como puede inferirse a partir de la toma de decisiones de baja participación y la búsqueda de variedad, los consumidores no siempre procesan la información o toman decisiones de manera deliberada y racional. Una de las áreas de investigación académica de marketing más activas en las últimas tres décadas es la *teoría de decisión conductual* (TDC). Los teóricos de la decisión conductual han identificado muchas situaciones en las que los consumidores hacen elecciones aparentemente irracionales. La tabla 6.4 ilustra algunos interesantes hallazgos de estas investigaciones.⁷⁴

La conclusión que estos estudios y muchas otras investigaciones refuerzan es que el comportamiento del consumidor es muy constructivo y que el contexto en que se toman las decisiones resulta muy importante. Entender de qué manera se reflejan estos efectos en el mercado puede ser crucial para los especialistas en marketing. El trabajo de éstos y otros académicos también ha desafiado los pronósticos de la teoría económica y los supuestos sobre la racionalidad, lo que ha llevado al surgimiento del campo de la *economía conductual*.⁷⁵ A continuación se examinan algunos de los temas relacionados en tres áreas generales: las heurísticas de decisión, los marcos de decisión y otros efectos contextuales.

HEURÍSTICAS DE DECISIÓN

Previamente se revisaron algunas heurísticas comunes que entran en acción en la toma de decisiones no compensatorias. De manera similar, otras formas de heurística se ponen en juego en la toma de decisiones cotidianas, cuando los consumidores tratan de predecir la probabilidad de resultados o eventos futuros.⁷⁶

1. **Heurística de disponibilidad.** Los consumidores basan sus pronósticos en la rapidez y facilidad con la que les viene a la mente un ejemplo de un resultado específico. Si un ejemplo se les ocurre con demasiada facilidad, podrían sobreestimar la probabilidad de que ocurra. Por ejemplo, el fracaso reciente de un producto podría llevar a que un consumidor exagere la probabilidad de un futuro fallo de producto, haciendo que se incline más a comprar una garantía del producto.
2. **Heurística de representatividad.** Los consumidores basan sus pronósticos en el grado de representatividad o similitud con otros ejemplos. Una de las razones por las que la apariencia de los envases puede ser tan similar para las diferentes marcas de una misma categoría de productos es que los especialistas en marketing desean que éstos sean percibidos como representativos de la totalidad de su categoría.
3. **Heurística de anclaje y ajuste.** Los consumidores formulan un juicio inicial y luego lo ajustan (muchas veces de mala gana) a su primera impresión sobre la base de información adicional. Por ello, una fuerte primera impresión es fundamental para que los especialistas en marketing establezcan un anclaje favorable y logren que las experiencias subsecuentes sean interpretadas de manera más positiva.

Los gerentes de marketing también podrían utilizar la heurística y ser víctimas de sesgos en su propia toma de decisiones.

MARCOS DE DECISIÓN

Un *marco de decisión* es la forma en que se presentan las alternativas a la persona que toma las decisiones y la manera en que las percibe. Un teléfono móvil que cuesta \$200 podría no parecer tan costoso en el contexto de un conjunto de teléfonos de \$400, pero quizá sí daría la impresión de ser muy costoso si los demás teléfonos costaran \$50. Los efectos de los marcos de decisión son decisivos y pueden ser poderosos.⁷⁷

Los efectos de los marcos de decisión se observan en la publicidad comparativa, donde una marca puede tomar la ventaja al compararse con otra que posee características inferiores; en la fijación de precios, donde los precios unitarios hacen parecer que el producto es menos costoso (“por sólo unos centavos al día”); en la información del producto, donde unidades más grandes pueden parecer más deseables (una garantía de 24 meses contra una garantía de dos años); y en los productos nuevos, donde los consumidores pueden entender mejor sus funciones y características al compararlos con productos existentes.⁷⁸

Los especialistas en marketing pueden tomar muy buenas decisiones al utilizar marcos de decisión. Para promover sus automóviles ecológicos, Volkswagen Sweden colocó un piano gigante en las escaleras fijas, junto a las escaleras eléctricas, de una estación del metro en Estocolmo. Como resultado, el tránsito en las escaleras fijas aumentó 66 por ciento, hecho que VW captó en forma elocuente en un video de YouTube que fue visto más de 20 millones de veces.⁷⁹

CONTABILIDAD MENTAL Los investigadores han encontrado que los consumidores utilizan un tipo de marco de decisión denominado “contabilidad mental” para manejar su dinero.⁸⁰ La **contabilidad mental** se refiere a la manera en que los consumidores codifican, categorizan y evalúan los resultados financieros de sus alternativas. Formalmente se trata de una “tendencia a categorizar *fondos* o artículos de valor incluso sin tener una *base* lógica para hacerlo; por ejemplo, los individuos suelen separar sus ahorros en cuentas independientes para cumplir diferentes metas, aunque los fondos de cualquier cuenta podrían aplicarse al cumplimiento de cualquiera de las metas”.⁸¹

En una promoción inteligente de VW para destacar las características ecológicas de sus productos, un mayor número de personas utilizaron las escaleras convertidas en las teclas de un piano a la salida de una estación del metro en Estocolmo.



Fuente: Li Zhong/Xinhua/Photoshot/Newscom

Considere las dos situaciones siguientes:

1. Suponga que usted gasta \$50 en la compra de una entrada para asistir a un concierto.⁸² Sin embargo, cuando llega al espectáculo se da cuenta de que ha perdido su boleto, así que decide comprar otra entrada.
2. Imagine ahora que decidió asistir al concierto y comprar la entrada directamente en la taquilla. Cuando llega al lugar del espectáculo, se percató de que ha perdido \$50 en el camino, pero decide comprar la entrada de todas maneras.

¿Cuál de las dos alternativas preferiría usted? Casi toda la gente elige el segundo escenario. Aunque se pierde la misma cantidad de dinero en ambos casos (\$50), en el primero ya se asignó mentalmente esa cantidad para asistir al concierto; comprar otra entrada excedería su presupuesto mental para conciertos. En el segundo caso, el dinero perdido no correspondía a una cuenta en particular, así que usted aún no excede su presupuesto mental para conciertos.

La contabilidad mental tiene muchas aplicaciones en el marketing.⁸³ Según Richard Thaler, de la University of Chicago, la contabilidad mental se basa en un grupo de principios fundamentales:

1. Los consumidores tienden a *desglosar las ganancias*. Cuando un vendedor tiene un producto con varias dimensiones positivas, es deseable que el consumidor evalúe por separado cada dimensión. Listar múltiples beneficios de un gran producto industrial, por ejemplo, puede hacer que la suma de las partes parezca mayor que el todo.
2. Los consumidores tienden a *integrar las pérdidas*. Los especialistas en marketing tienen una ventaja distintiva al vender algo si su costo puede sumarse al de otra compra grande. Los compradores de casas tienen cierta inclinación a ver más favorablemente los gastos adicionales debido a que comprar una casa implica ya de por sí un alto costo.
3. Los consumidores tienden a *integrar las pérdidas más pequeñas con las ganancias más grandes*. El principio de “cancelación” podría explicar por qué la retención de impuestos de las nóminas mensuales provoca menos aversión que los grandes pagos de impuestos de una suma global: las retenciones más pequeñas tienen más probabilidad de ser absorbidas por la cantidad mayor del sueldo.
4. Los consumidores tienden a *desglosar las pequeñas ganancias de las grandes pérdidas*. El principio del “lado bueno” podría explicar la popularidad de las bonificaciones en compras importantes, como las de automóviles.

Los principios de contabilidad mental se derivan parcialmente de la **teoría prospectiva**, la cual afirma que los consumidores definen sus alternativas de decisión en términos de ganancias y pérdidas de acuerdo con una función de valor. En general, los consumidores sienten animadversión hacia las pérdidas, así que tienden a asignar un peso excesivo a las probabilidades muy bajas y un peso muy bajo a las probabilidades muy altas.

Resumen

1. El comportamiento del consumidor se ve influido por tres factores: factor cultural (cultura, subcultura y clase social), factor social (grupos de referencia, familia y roles y estatus sociales) y factor personal (edad, etapa del ciclo de vida, ocupación, circunstancias económicas, estilo de vida, personalidad y autoconcepto). Las investigaciones sobre estos factores pueden proporcionar indicios para llegar y atender a los consumidores con mayor efectividad.
2. Los cuatro procesos psicológicos principales que afectan el comportamiento del consumidor son la motivación, la percepción, el aprendizaje y la memoria.
3. Para entender cómo toman realmente sus decisiones de compra los consumidores, los especialistas en marketing deben identificar quién toma la decisión y quién influye en la toma de la decisión de compra; las personas pueden ser iniciadores, influyentes, tomadores de decisiones, compradores o usuarios. Las diferentes campañas de marketing pueden dirigirse a cada uno de estos tipos de personas.
4. El proceso típico de compra consiste en la siguiente secuencia de eventos: reconocimiento del problema, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento posterior a la compra. El trabajo del especialista en marketing será entender el comportamiento en cada etapa.
5. Los consumidores no necesariamente atraviesan el proceso de compra de manera ordenada, ya que pueden saltar etapas y regresar a etapas previas, además de que consultan información en línea y fuera de línea.
6. Las actitudes de otras personas, los factores situacionales inesperados y el riesgo percibido son factores capaces de afectar la decisión de compra, igual que los niveles de satisfacción posteriores a la compra, los hábitos de uso y desecho del consumidor y las acciones que lleva a cabo la empresa.
7. Los consumidores toman decisiones de manera constructiva y están sujetos a muchas influencias contextuales. Con frecuencia muestran una baja participación en su toma de decisiones y, en consecuencia, utilizan diversas heurísticas.

Aplicaciones

Debate de marketing

¿El marketing es malo en alguna situación?

A medida que los especialistas en marketing ajustan cada vez más sus programas para dirigirlos a segmentos meta del mercado, algunos críticos han tachado este esfuerzo como explotación. Estos estudiosos consideran que la ubicua presencia de anuncios espectaculares de cigarrillos y alcohol en áreas urbanas de bajos ingresos constituye un intento de abuso para con un segmento vulnerable del mercado. Los críticos pueden ser especialmente duros al evaluar planes de marketing dirigidos a los afroestadounidenses y otros grupos minoritarios, argumentando que a menudo utilizan estereotipos y representaciones inadecuadas. Otros consideran que la

segmentación y el posicionamiento son fundamentales para el marketing y que esos planes son un intento por hacer promoción relevante para un grupo de consumidores determinado.

Asuma una posición: Dirigirse a las minorías es explotación *versus* Dirigirse a las minorías es una práctica de negocios válida.

Análisis de marketing

¿Cuál es su contabilidad mental?

¿Qué contabilidad mental realiza usted cuando compra productos o servicios? ¿Al gastar su dinero se guía por determinadas reglas? ¿Éstas son diferentes de las que utilizan otras personas? ¿Sigue usted los cuatro principios de Thaler al reaccionar ante las ganancias y las pérdidas?

Marketing de excelencia

>> Disney

Pocas empresas han sido capaces de establecer vínculos con un público específico tan bien como lo ha hecho Disney. Desde su fundación por los hermanos Walt y Roy Disney en 1923, la marca Disney ha sido siempre sinónimo de confianza, diversión y entretenimiento de calidad para toda la familia. Walt Disney dijo una vez: “Estoy interesado en entretener a la gente, en proporcionar placer, especialmente a través de la risa, a otras personas en lugar de preocuparme por ‘expresarme’ a mí mismo con impresiones creativas oscuras”.

The Walt Disney Company creció hasta convertirse en un fenómeno mundial que actualmente incluye parques temáticos, producción de largometrajes, cadenas de televisión, producciones teatrales, productos de consumo y una creciente presencia en línea. Sin embargo, en sus primeras dos décadas de vida era un estudio de dibujos animados que luchaba por salir adelante presentando al mundo a Mickey Mouse, el cual después se convertiría en uno de los personajes más famosos.

En aquellos tiempos pocos creían en la visión de Disney, pero el apabullante éxito de los dibujos animados con sonido y la presentación en 1937 del primer largometraje animado, *Snow White and the Seven Dwarfs*, llevó a la producción de otros clásicos animados durante las siguientes tres décadas, incluyendo *Pinocchio*, *Bambi*, *Cinderella* y *Peter Pan*, así como películas de acción con personajes reales, como *Mary Poppins* y *The Love Bug*, y series de televisión como *David Crockett*.

Cuando murió, en 1966, Walt Disney era considerado la persona más conocida del mundo. Para entonces la empresa había expandido la marca Disney al cine, la televisión, los productos de consumo y Disneylandia, el primero de sus parques temáticos ubicado en el sur de California. Tras el deceso de su hermano, Roy Disney asumió el papel de CEO e hizo realidad el sueño de Walt: abrir un parque de atracciones de casi 10 000 hectáreas, el Walt Disney World en Florida. Roy murió en 1971 y la empresa dio tumbos por algunos años sin el liderazgo de los hermanos fundadores. No fue sino hasta la década de 1980 que logró reconectarse con su público y recuperó la confianza y el interés por la marca Disney.

Todo empezó con el estreno de *The Little Mermaid*, la cual convirtió un antiguo cuento de hadas en una película animada mágica, estilo Broadway, que ganó dos Óscar. Entre finales de la década de 1980 y el año 2000, Disney inició una etapa conocida como el renacimiento de Disney al estrenar películas animadas innovadoras, como *Beauty and the Beast* (1991), *Aladdin* (1992), *The Lion King* (1994), *Toy Story* (con Pixar, 1995) y *Mulan* (1998). Además, empezó a planear nuevas formas de dirigirse a sus consumidores básicos, orientados a la familia, y la expansión hacia nuevas áreas dirigidas a un público de mayor edad. Con esa intención lanzó Disney Channel, Touchstone Pictures y Touchstone Television. Disney presentó películas clásicas durante la *Disney Sunday Night Movie* y lanzó a la venta sus películas clásicas en video, a precios extremadamente bajos, para llegar a generaciones completamente nuevas de niños. También incursionó en el negocio editorial, en los parques temáticos internacionales y en producciones

de teatro que llegaron a diversos públicos en todo el mundo.

Actualmente, Disney está compuesta por cinco segmentos de negocio: Studio Entertainment, produce películas, sellos discográficos y obras teatrales; Parks and Resorts, se enfoca en los 11 parques temáticos de Disney, las líneas de cruceros y otros activos relacionados con los viajes; Consumer Products, vende todos los productos de la marca Disney; Media Networks, que incluye cadenas de televisión como ESPN, ABC y Disney Channel; y, por último, Interactive.

El mayor desafío que Disney enfrenta en la actualidad es mantener en el candelero una marca de 90 años de antigüedad, logrando que sea actual para su público central y, al mismo tiempo, que se mantenga fiel a su herencia y sus valores fundamentales de marca. El CEO de Disney, Bob Iger, explica: “Siendo una marca que la gente busca y en la que confía, abre las puertas a nuevas plataformas y mercados y, por lo tanto, a nuevos consumidores. Cuando uno dirige una empresa que tiene un gran legado, se enfrenta a decisiones y conflictos que surgen del choque entre la herencia, la innovación y la relevancia. Creo firmemente en el respeto a la herencia, pero también en la necesidad de innovación y de equilibrar el respeto por la herencia con la necesidad de mantenerse actualizado”.

Internamente, para lograr calidad y reconocimiento, Disney se ha enfocado en la *diferencia Disney*, lo cual se deriva de una de las citas más conocidas de Walt Disney: “Sin importar lo que hagas, hazlo bien. Hazlo tan bien que cuando la gente te vea hacerlo, quiera regresar para verte hacerlo nuevamente y traiga a otros y les muestre lo bien que haces lo que haces”.

Disney trabaja duro para conectarse con sus clientes en muchos niveles y a través de cada pequeño detalle. Por ejemplo, en Disney World, a los “miembros del reparto” o empleados se les capacita para ser “asertivamente amistosos” y saludar a los visitantes moviendo las manos de Mickey Mouse, entregando mapas a los adultos y pegatinas a los niños y limpiando el parque de manera tan detallada que sea difícil encontrar un pedazo de basura en cualquier parte.

Todos los detalles cuentan, desde la conducta de los trabajadores de mantenimiento, quienes están capacitados por los animadores de Disney para tomar su escoba y su cubo de agua y “pintar” en silencio a Tribilín o a Mickey Mouse en el pavimento con el agua. Es un momento de magia para los visitantes que dura sólo unos minutos antes de evaporarse por el sol.

Disney utiliza su amplia gama de negocios para conectarse con su público de diversas maneras, pero siempre eficiente y económicamente. *Hannah Montana* proporciona un excelente ejemplo de cómo se tomó un programa de televisión dirigido a los preadolescentes y lo movió a

través de varias divisiones creativas hasta convertirlo en una franquicia importante para la empresa capaz de generar millones de dólares por la venta de CD, videojuegos, productos de consumo populares, películas, conciertos internacionales y representaciones en vivo en sus destinos vacacionales ubicados en Hong Kong, India y Rusia.

Recientemente Disney adquirió tres grandes marcas: Pixar, Marvel y LucasFilms, las cuales empezó a apalancar con la marca Star Wars y superhéroes como Spiderman, Iron Man y Hulk en muchos de sus negocios para crear marcas de personajes sustentables y nuevas oportunidades de crecimiento.

Quizás el nuevo producto más esperado de 2013 fue la plataforma de juegos Disney Infinity, que rebasó todos los límites de la empresa. Disney Infinity permitió que los consumidores jugaran con muchos de los personajes de Disney al mismo tiempo, interactuando y trabajando en conjunto en diferentes aventuras. Por ejemplo, Andy de *Toy Story* podía unir fuerzas con el capitán Jack Sparrow de *Los piratas del Caribe* y varios monstruos de *Monsters Inc.* para pelear contra villanos del espacio.

Con tantas marcas, personajes y negocios, Disney utiliza la tecnología para garantizar que la experiencia de un cliente sea consistente en todas las plataformas. La empresa se conecta con sus consumidores en formas innovadoras a través del correo electrónico, blogs y su sitio web. Fue una de las primeras empresas en iniciar *podcasts* regulares de sus programas de televisión, así como en lanzar noticias frescas sobre sus productos y entrevistas con los empleados, el personal y funcionarios de parques Disney. El sitio web de Disney permite ver adelantos de sus películas, videoclips de televisión, espectáculos de Broadway y tener experiencias virtuales en sus parques temáticos.

La campaña de marketing de Disney se ha enfocado en los últimos años en la forma en que ayuda a que los recuerdos familiares se vuelvan inolvidables. La campaña “Let Memories Begin” presenta visitantes reales disfrutando de diferentes juegos y experiencias mágicas. Leslie Ferraro, vicepresidenta ejecutiva de marketing global de Disney Destinations, comentó: “La inspiración para este esfuerzo provino de nuestros visitantes. Cada día la gente forma recuerdos de nuestros parques, los publica en línea y los comparte con sus amigos y su familia”.

Según sus investigaciones internas, Disney calcula que los consumidores pasan 13 mil millones de horas “inmersos” en su marca cada año. Los consumidores de todo el mundo pasan 10 mil millones de horas viendo programas en Disney Channel, 800 millones de horas en los destinos vacacionales y parques de diversiones de Disney y 1200 millones de horas viendo las películas producidas por la empresa, ya sea en casa, en las salas de cine o en sus computadoras. Actualmente Disney es la treceava empresa más grande del mundo y sus ingresos llegaron casi a los \$45 000 millones en 2013.

Preguntas

1. ¿Cuál es la mejor práctica de Disney para conectarse con sus principales consumidores?
2. ¿Cuáles son los riesgos y beneficios que conlleva expandir la marca Disney de nuevas maneras, por ejemplo en los videojuegos con superhéroes?

Fuentes: "Company History", Disney.com; "Annual Reports", Disney.com; Richard Siklos, "The Iger Difference", *Fortune*, 11 de abril de 2008; Brooks Barnes, "After Mickey's Makeover; Less Mr. Nice Guy", *New York Times*, 4 de noviembre de 2009; "World's Most Powerful Brands", *Forbes*, abril de 2012; Dorothy Pomerantz, "Five Lessons in Success from Disney's \$40 Million CEO", *Forbes*, 23 de enero de 2013; "Disney Launches Infinity Video Game That Costs More Than an iPad Mini", *Daily Mail*, 16 de enero de 2013; Carmine Gallo, "Customer Service the Disney Way", *Forbes*, 14 de abril de 2011; Hugo Martin, "Disney's 2011 Marketing Campaign Centers on Family Memories", *LA Times*, 23 de septiembre de 2010; Elena Malydhina, "Disney Parks Campaign Borrows Family Memories", *Adweek*, 23 de septiembre de 2010; Informe anual de Disney 2013.

Marketing de excelencia

>> IKEA

IKEA fue fundada en 1943 por un sueco de 17 años, llamado Ingvar Kamprad, que en un inicio vendía bolígrafos, tarjetas de navidad y semillas en un cobertizo de la granja familiar. El nombre IKEA derivó de las iniciales de Kamprad (IK) y de las primeras letras de la granja Elmtaryd y el pueblo de Agunnaryd donde creció (EA). Al paso de los años, la compañía se convirtió en un gigante detallista de mobiliario para el hogar y en un fenómeno cultural mundial, fue calificado por *BusinessWeek* como "un santuario integral de lo agradable" y "la marca de culto por antonomasia".

IKEA inspira notables niveles de interés y devoción en sus clientes. Cada año más de 650 millones de personas visitan sus tiendas en todo el mundo. La mayoría necesita realizar un viaje redondo de unas 50 millas, pero hace el esfuerzo con gusto para experimentar la proposición de valor única de IKEA: mobiliario para el hogar con un diseño innovador y funcional a precios sumamente bajos.

Los productos con diseño escandinavo de IKEA están bien fabricados y son atractivos para las masas. Para permanecer a la moda y actualizada, la empresa reemplaza aproximadamente una tercera parte de sus líneas de productos cada año. La mayoría tienen nombres suecos, como las lámparas HEKTAR, los libreros BILLY y las mesas laterales LACK. Kamprad, que era disléxico, creía que era más fácil recordar los nombres de los productos que códigos o números.

Además de ofrecer productos de moda y de buena calidad, IKEA sobresale en la industria debido a sus bajos precios. La visión de la empresa es, y siempre ha sido, "crear una mejor vida diaria para mucha gente". Como afirma Kamprad: "La gente tiene billeteras muy delgadas. Debemos cuidar sus intereses". Un alto porcentaje de sus clientes son estudiantes universitarios y familias con hijos.

IKEA busca constantemente nuevas formas más eficientes de dirigir sus negocios y traslada ese ahorro en los costos al consumidor. De hecho, reduce los precios de todos sus productos entre 1 y 3 por ciento cada año. ¿Cómo puede hacerlo? Para quienes no lo saben, IKEA

involucra al consumidor en muchos niveles ya que el cliente hace las compras, el traslado y el armado.

Las salas de exhibición de IKEA están diseñadas bajo un formato serpenteante de un solo sentido, con habitaciones con diferentes ambientes, de modo que el consumidor experimenta toda la tienda y luego puede tomar un carro de compras, pagar por los productos, visitar el almacén y colocar en cajas sencillas los artículos elegidos. Los clientes suben los productos a su automóvil, los llevan a su casa y ahí los arman. Esta estrategia facilita el almacenamiento y el transporte y representa un gasto menor para la tienda.

IKEA también ha implementado varias estrategias en toda su empresa para mantener costos operativos bajos: compra grandes volúmenes, controla la cadena de suministro, utiliza materiales de empaque más ligeros y ahorra en electricidad con el uso de paneles solares, bombillas de bajo voltaje y sus propias granjas eólicas localizadas en seis países diferentes. Además, sus tiendas se localizan a gran distancia del centro de la mayoría de las ciudades, lo que ayuda a mantener bajos costos de renta y de impuestos.

Cuando IKEA desarrolla nuevos productos, sus diseñadores y desarrolladores inician con una etiqueta de bajo precio y luego trabajan con alguno de sus 1350 proveedores de todo el mundo para desarrollar el producto dentro de ese rango de precio. Los diseños son eficientes, con un nivel mínimo de desperdicio. La mayoría de las tiendas parecen una gran caja, con pocas ventanas y puertas, pintada de amarillo y azul brillantes (los colores nacionales de Suecia).

Muchos productos de IKEA se venden de manera uniforme en todo el mundo, aunque la empresa también satisface gustos locales y regionales. Por ejemplo, en China las tiendas contienen artículos específicos para cada nuevo año. Durante el año chino del gallo, IKEA abasteció 250 mil manteles individuales de plástico con temas de gallos, los cuales se vendieron rápidamente. Cuando los empleados de IKEA se enteraron de que los estadounidenses compraban sus floreros para usarlos como vasos —considerando que los vasos que vendía la empresa eran demasiado pequeños—, IKEA diseñó vasos más grandes para el mercado estadounidense.

Después de que los gerentes de la empresa visitaron consumidores europeos estadounidenses en sus hogares, notaron que los europeos suelen colgar su ropa, mientras que los consumidores estadounidenses prefieren almacenarla doblada. Como resultado, IKEA diseñó armarios con cajones más profundos para el mercado estadounidense.

Las salas de exhibición también varían en cada país o región. Por ejemplo, los gerentes observaron que muchos consumidores estadounidenses piensan que IKEA vende únicamente camas tamaño europeo. Las camas son un artículo muy importante para los estadounidenses, por lo que la empresa cambió rápidamente las salas de exhibición en ese país y colocó camas tamaño *king* y una amplia gama de estilos. Después de visitar hogares hispanos en California, IKEA añadió más espacio para comer y para sentarse en sus tiendas de California, así como colores más brillantes y mayor número de cuadros en las paredes de las salas de exhibición. En China, IKEA implementa sus salas de exhibición en espacios pequeños para reflejar con precisión el verdadero tamaño de los departamentos de ese país.

A medida que la empresa se expande por todo el mundo, descubre que las actitudes hacia su modelo de negocios básico de entrega y armado “hágalo usted mismo” (DIY, por sus siglas en inglés) varían. En China, por ejemplo, los consumidores no desean armar los productos, así que pagan una cantidad importante por recibir los artículos ya armados en su hogar. Debido a esto, IKEA añadió estos servicios y las ventas en Asia se incrementaron. La empresa planea implementar la misma estrategia en India, donde el esquema DIY es poco común.

IKEA es conocida por sus excéntricas campañas de marketing, lo que ayuda a generar entusiasmo y conciencia por sus tiendas y su marca. La empresa lanzó una campaña en la que invitaba a los clientes a ser el “Ambassador of Kul” (*kul* significa diversión en sueco), pero para hacerse acreedores al premio ofrecido, los

participantes tenían que vivir en una tienda de IKEA durante tres días completos antes de su inauguración, lo cual hicieron con gran placer.

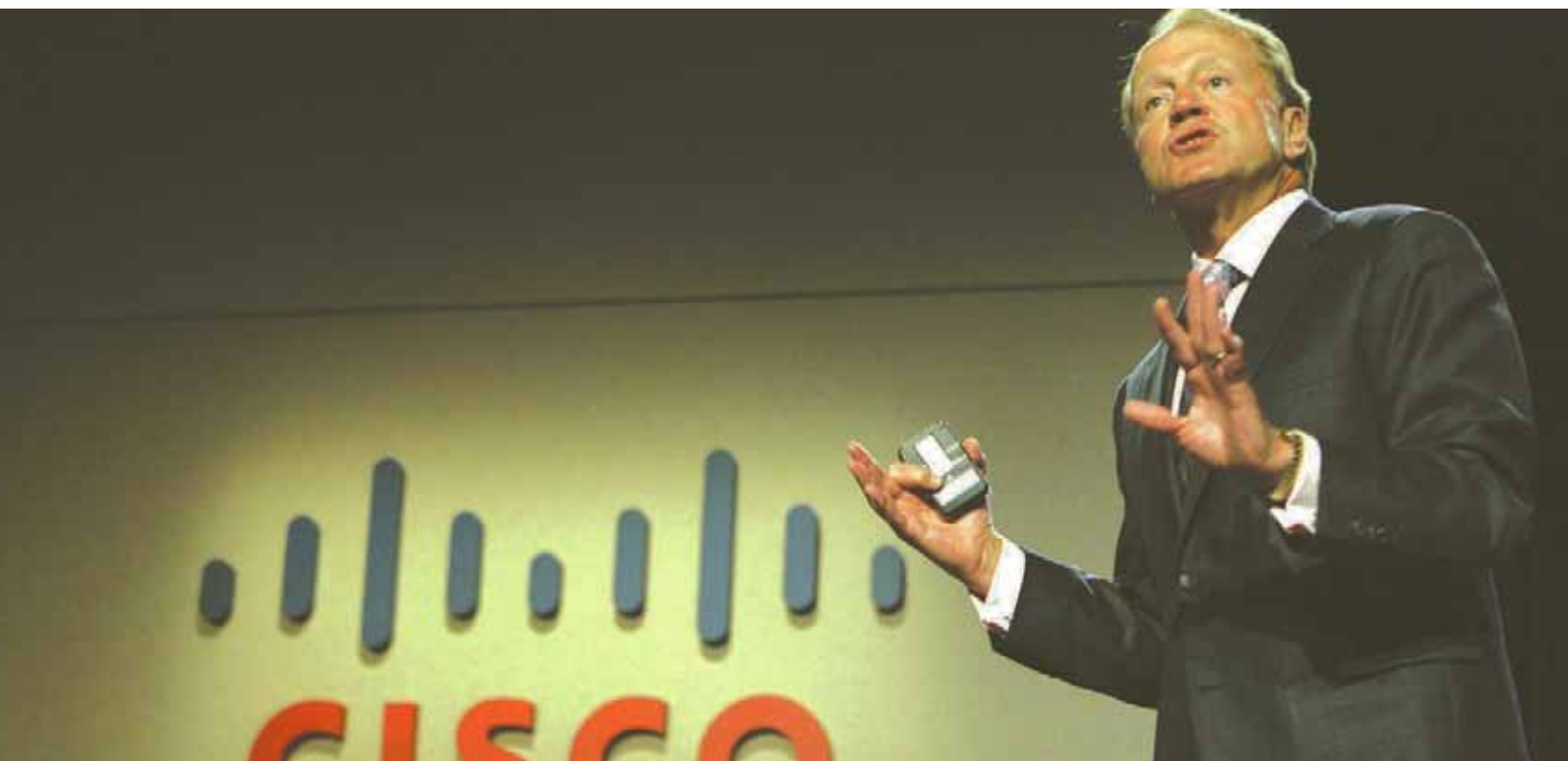
Miles de personas “hacen fila” para tener una oportunidad de ganar premios y muebles de IKEA. En Suecia, la empresa lanzó una página de Facebook para el gerente de una tienda nueva. Todo aquel que lograra poner su nombre a un producto IKEA en la página del perfil se ganaba dicho artículo. La promoción generó miles de etiquetas.

IKEA ha evolucionado hasta convertirse en el detallista de muebles más grande del mundo, tiene aproximadamente 350 tiendas en 43 países y sus ingresos rebasaron los 27 900 millones de euros, es decir, \$36 000 millones en 2013. La mayoría de sus ventas aún se realizan en Europa, pero la empresa tiene fuertes planes para expandir aún más la marca de \$11 000 millones en Asia, India y Estados Unidos.

Preguntas

1. ¿Cuáles de las estrategias implementadas por IKEA son adecuadas para llegar a los consumidores en diferentes mercados? ¿Qué más podría hacer la empresa?
2. IKEA ha cambiado esencialmente la manera en que la gente compra muebles. Analice las ventajas y desventajas de esta estrategia, especialmente cuando la empresa planea continuar con su expansión en lugares como Asia e India.

Fuentes: Kerry Capell, “IKEA: How the Swedish Retailer Became a Global Cult Brand”, *BusinessWeek*, 14 de noviembre de 2005, p. 96; “Need a Home to Go with That Sofa?”, *BusinessWeek*, 14 de noviembre de 2005, p. 106; Ellen Ruppel Shell, “Buy to Last”, *Atlantic*, julio-agosto de 2009; Jon Henley, “Do You Speak IKEA?”, *Guardian*, 4 de febrero de 2008; “Innovative Retailers: IKEA”, *Retailinsider.com/PCMS*, 20 de marzo de 2012; Gina Goudreau, “How IKEA Leveraged the Art of Listening to Global Dominance”, *Forbes*, 30 de enero de 2013; IKEA, www.ikea.com.



En este capítulo responderemos las siguientes **preguntas**

1. ¿Qué son las compras empresariales? (p. 189)
2. ¿Qué situaciones de compra enfrentan los compradores de las organizaciones? (p. 193)
3. ¿Quién participa en el proceso de compra entre negocios? (p. 193)
4. ¿Cómo toman sus decisiones los compradores organizacionales? (p. 198)
5. ¿Qué pueden hacer las compañías que hacen negocios con otras empresas para desarrollar programas de marketing efectivos? (p. 204)
6. ¿De qué manera pueden las empresas establecer relaciones leales y sólidas con sus clientes empresariales? (p. 208)
7. ¿Cómo realizan sus compras los compradores institucionales y las dependencias gubernamentales? (p. 211)

El CEO John Chambers ha ayudado a transformar a Cisco para que se convierta en una organización ejemplar enfocada en el cliente.

Fuente: ASSOCIATED PRESS

7 Análisis de los mercados empresariales

Las organizaciones empresariales no sólo venden, también compran enormes cantidades de materias primas, componentes manufacturados, plantas y equipos, suministros y servicios empresariales. De acuerdo con la Oficina del Censo de Estados Unidos, en 2010 había aproximadamente 7.4 millones de empresas con empleados en nómina tan sólo en ese país.¹ Con el propósito de crear y captar valor, vendedores como Cisco deben entender las necesidades, los recursos, las políticas y los procedimientos de compra de estas organizaciones.²



En pleno auge de las empresas punto com, Cisco Systems fue fugazmente la empresa más valiosa del mundo tasada en \$500 000 millones. Desde aquellos vertiginosos días, el liderazgo de mercado de Cisco ha enfrentado diversos desafíos y obstáculos, aunque ha tomado una serie de medidas para tratar de conservar la delantera. Cisco se enorgullece de permanecer cerca de sus clientes y considera que una de sus competencias fundamentales consiste en ayudarlos a atravesar por grandes transiciones al separar sus silos corporativos. John Chambers, CEO de Cisco desde hace mucho tiempo, cita a los servidores compactos y eficientes como un buen ejemplo de la manera en que Cisco ayuda a las empresas a formar una visión tecnológica común, señalando que su empresa es la única en tecnología digital que puede manejar datos, voz y video. Como empresa de tecnología, Cisco se reinventa constantemente para reflejar los cambios en el mercado, ya sea al participar en las tendencias para permitir el uso de voz y video por internet o para convertirse en un jugador importante de la computación en la nube. Las adquisiciones juegan un papel fundamental, y algunas de las más notables de Cisco son la compra del fabricante de decodificadores Scientific Atlanta en 2005 (con valor de \$6900 millones) y la del proveedor del software de soluciones en video NDS en 2012 (con valor de \$5000 millones). Cisco sabe que hasta una tercera parte de sus adquisiciones fracasan, como ocurrió en el caso de Pure Digital, fabricante de la cámara de video Flip, que compró por \$600 millones en 2009. Cisco gasta \$6000 millones al año en investigación y desarrollo y genera el 55 por ciento de sus ingresos y el 70 por ciento de su crecimiento a partir de sus negocios fuera de Estados Unidos.

Algunas de las marcas más valiosas del mundo forman parte del mercado empresarial: ABB, Caterpillar, DuPont, FedEx, GE, Hewlett-Packard, IBM, Intel y Siemens, por mencionar unas cuantas. Muchos de los principios fundamentales del marketing también se aplican en este ámbito. Al igual que sus contrapartes de los mercados de consumo, los especialistas en marketing empresarial deben adoptar principios de marketing holístico, como la generación de relaciones sólidas con sus clientes. Sin embargo, al vender a otras empresas también enfrentan ciertas consideraciones únicas. En este capítulo se destacarán algunas de las similitudes y diferencias más importantes del marketing que se practica en los mercados empresariales.³

¿Qué son las compras organizacionales?

Frederick E. Webster Jr. y Yoram Wind definen las **compras organizacionales** como el proceso de toma de decisiones en el que las empresas formales establecen la necesidad de adquirir productos y servicios e identifican, evalúan y eligen entre diferentes marcas y proveedores disponibles.⁴

EL MERCADO EMPRESARIAL FRENTE AL MERCADO DE CONSUMO

El **mercado empresarial** se compone de todas las organizaciones que adquieren bienes y servicios para utilizarlos en la producción de otros bienes o servicios que venden, alquilan o suministran a otros. Cualquier empresa que suministra componentes para productos participa en el mercado de las ventas entre negocios. Las principales industrias que operan en el mercado empresarial son la aeroespacial; de agricultura, silvicultura y pesca; química; de computación; de construcción; de defensa; de energía; de minería; de manufactura; del transporte; de comunicaciones; de servicios públicos; de la banca, las finanzas y los seguros; la de distribución y la de los servicios.

Como ocurre con muchos productos, los zapatos son fabricados con una gran variedad de tipos de materiales y partes diferentes.



Fuente: © edu 1971/Photolia

En comparación con la venta a consumidores individuales, son más el dinero y los artículos que cambian de manos en las transacciones con compradores empresariales. Considere el proceso de producir y vender un simple par de zapatos.⁵

Una amplia gama de materiales y combinaciones de materiales se utilizan actualmente en la fabricación de calzado. Piel, material sintético, hule y materiales textiles son algunos de los mejores materiales básicos. Cada material posee su propio carácter y no sólo difiere por su apariencia, sino también por sus propiedades físicas, su vida útil y los cuidados necesarios. La elección del material del zapato influye en forma significativa en la vida del calzado y, en muchos casos, determina su uso.

Para fabricar zapatos de piel, los distribuidores de pieles de animal venden su producto a los curtidores, quienes venden las pieles a los fabricantes de zapatos, los cuales se venden a los mayoristas, quienes los venden a los detallistas y éstos, por último, venden los zapatos a los consumidores. En el proceso, cada parte integrante de la cadena de suministro compra muchos otros bienes y servicios para apoyar sus operaciones.

Dada la naturaleza tan competitiva de los mercados donde se opera entre negocios, el mayor enemigo de los especialistas en marketing es la *comoditización*,⁶ ya que merma los márgenes de beneficio y debilita la lealtad del cliente; sólo puede ser superada cuando se logra convencer a los clientes meta de que existen diferencias significativas en el mercado y que los beneficios únicos que ofrece la empresa valen el gasto adicional. Así, una acción de vital importancia en el marketing entre negocios consiste en crear y comunicar los factores de diferenciación que son relevantes para distinguirse de los competidores. A continuación se explica lo que ha hecho Siemens en años recientes para mejorar sus estrategias de marketing con la finalidad de convertirse en un mejor competidor:⁷

SIEMENS Aunque se trata de una empresa enorme, con más de \$100 000 millones de ganancias y aproximadamente 336 mil empleados en 190 países, el gigante alemán de la ingeniería, Siemens, aún no era muy conocido en su mayor mercado, Estados Unidos, de donde obtiene utilidades cercanas a los \$20 000 millones. Con la meta de establecer “quiénes somos, a qué nos dedicamos y cómo somos”, la empresa lanzó la campaña “Answers” en 2007 para unificar sus diversas unidades (las cuales diseñan y fabrican productos que van desde trenes hasta sistemas de imágenes diagnósticas y aerogeneradores) en una sola identidad de marca. La campaña, desarrollada por la agencia de comunicación Ogilvy, se integró exhaustivamente en los medios de comunicación. Con el tiempo, los anuncios se volvieron más emocionales y humanos, enfocados en las soluciones de Siemens que impactan a los consumidores, la sociedad, el ambiente y la economía. La publicidad abordó temas como la generación de empleos, la productividad y el trabajo de Siemens que garantizan una sociedad sustentable. Las soluciones sustentables se reflejaron en aproximadamente una tercera parte de sus utilidades. Debido a la grave recesión económica, hubo un fuerte impulso a “la compra de productos estadounidenses”. El programa publicitario “Siemens Answers” también ayudó a que la empresa reforzara su presencia en Estados Unidos. Al enfocarse en el principal mercado de Siemens (Estados Unidos) y en nuevos mercados emergentes, como China, la empresa inició su recuperación financiera.

Los especialistas en marketing empresarial enfrentan muchos de los mismos desafíos que los especialistas en marketing de consumo, en particular entender a sus clientes y lo que éstos valoran. El reconocido Institute for the Study of Business Markets (ISBM) señala que los tres obstáculos principales del marketing entre negocios son: 1) crear interfaces más firmes entre el marketing y las ventas; 2) crear interfaces más firmes entre la innovación y el marketing y 3) extraer y apalancar mayores conocimientos generales sobre los clientes y el mercado.



Fuente: © Siemens AG 2014

La central eléctrica empresarial de Siemens ha destacado sus raíces estadounidenses y sus logros de sustentabilidad en su mercado más importante, Estados Unidos.

El ISBM cita cuatro necesidades adicionales: 1) demostrar la contribución del marketing al desempeño del negocio; 2) involucrarse más con los consumidores y con los clientes de los consumidores; 3) encontrar la mezcla correcta de actividades de marketing, centralizadas y descentralizadas, y 4) encontrar y preparar talento y competencias de marketing.⁸

Sin embargo, las condiciones que enfrentan los especialistas en marketing empresarial contrastan fuertemente con las que prevalecen en los mercados de consumo, ya que tienen:

- **Menos compradores de mayor tamaño.** El especialista en marketing empresarial suele tratar con mucho menos compradores y de mucho mayor tamaño que el especialista en marketing de consumo, en particular en sectores como el de fabricación de motores para avión y armas de defensa. La suerte de los neumáticos Goodyear, los motores Cummins, los sistemas de control Delphi y otros proveedores de piezas para automóviles dependen de la obtención de grandes contratos de tan sólo un pequeño número de grandes fabricantes de automóviles.
- **Relaciones más estrechas entre clientes y proveedores.** Debido a que la base de clientes es más pequeña, y que el poder se concentra en los clientes de mayor tamaño, muchas veces se espera que los proveedores personalicen sus ofertas de acuerdo con las necesidades individuales de sus clientes. PPG Industries, ubicada en Pittsburgh, compra cada año más de \$7000 millones en materiales y servicios a miles de proveedores. En 2011, otorgó siete premios Excellent Supplier Awards por un desempeño superior con base en criterios como calidad de los productos, la entrega, documentación, innovación, respuesta, mejora continua y participación en el programa Supplier Added Value Effort (\$AVE). Con el programa \$AVE, PPG desafía a sus proveedores de bienes y servicios para mantenimiento, reparaciones y operaciones (MRO, por sus siglas en inglés) a que cumplan sus propuestas anuales de valor agregado y ahorros en costos de manera que sean por lo menos iguales al 5 por ciento de sus ventas anuales totales a PPG.⁹ Los compradores empresariales suelen elegir proveedores que también les compran a ellos. Por ejemplo, un fabricante de papel podría comprar productos químicos para la fabricación de su pulpa y papel a una empresa química que, a su vez, le compra una cantidad considerable de papel.
- **Compradores profesionales.** Es frecuente que los bienes empresariales sean adquiridos por agentes de compras capacitados, quienes deben seguir las políticas, restricciones y requisitos de compra de sus organizaciones. Muchos instrumentos de compra entre negocios —por ejemplo, solicitudes de cotización, propuestas y contratos de compra— no suelen estar presentes en las compras de consumo. Muchos compradores profesionales estadounidenses pertenecen al Institute for Supply Management (ISM), el cual busca mejorar la efectividad y el estatus de los

Las utilidades de Consol Energy dependen directamente de la demanda del mercado de productos de acero y para electricidad.



Fuente: © Adam Ziaja/Shutterstock

compradores. Esto significa que los especialistas en marketing empresarial deben proporcionar mayor información técnica acerca de su producto y sus ventajas competitivas.

- **Múltiples influencias de compra.** Por lo general, son muchas las personas que participan en las decisiones de compra. La intervención de comités de compras conformados por expertos técnicos e incluso por miembros de la alta gerencia es común cuando se compran productos importantes. Por ello, es preciso que los especialistas en marketing empresarial envíen representantes de ventas y equipos de ventas bien capacitados para tratar con los igualmente bien capacitados compradores.
- **Múltiples intentos de ventas.** Un estudio realizado por McGraw-Hill encontró que son necesarias entre cuatro y cuatro y media visitas para cerrar una venta empresarial promedio. En el caso de las ventas de bienes de capital para grandes proyectos, podrían requerirse muchos intentos para financiar un proyecto, de manera que el ciclo de venta —desde la cotización de un trabajo hasta la entrega del producto— podría durar incluso muchos años.¹⁰
- **Demanda derivada.** La demanda de bienes empresariales se deriva, en última instancia, de la demanda de bienes de consumo. Por esta razón, el especialista en marketing empresarial debe analizar con todo detalle los patrones de compra de los consumidores finales. El negocio de gas natural y carbón de Consol Energy, empresa localizada en Pittsburgh, depende en gran medida de los pedidos de las empresas de servicios públicos y de las acereras, las que a su vez dependen de la más amplia demanda económica por parte de los consumidores de electricidad y productos fabricados con acero, como automóviles, maquinaria y electrodomésticos. Los compradores empresariales también deben poner mucha atención en factores económicos tales como los niveles de producción, inversión, gasto del consumidor y tasas de interés. Los especialistas en marketing empresarial no pueden hacer gran cosa para estimular la demanda total; sólo pueden esforzarse más para aumentar o mantener su cuota de mercado.
- **Demanda inelástica.** La demanda total de muchos bienes y servicios empresariales es inelástica, es decir, no se ve muy afectada por los cambios de precio. Los fabricantes de calzado no comprarían muchas más pieles si el precio de este insumo disminuyera, tampoco comprarían mucho menos si el precio aumentara, a menos que pudieran encontrar sustitutos satisfactorios. La demanda es especialmente inelástica en el corto plazo, ya que los productores no pueden hacer cambios rápidos en los métodos de producción. La demanda también es inelástica en el caso de bienes empresariales que representan un pequeño porcentaje del costo total del artículo, como las agujetas para los zapatos.
- **Demanda fluctuante.** La demanda de bienes y servicios empresariales tiende a ser más volátil que la de bienes y servicios de consumo. Un aumento dado en el porcentaje de la demanda de consumo puede provocar un aumento porcentual mucho mayor en la demanda de plantas y equipos. La demanda de plantas y equipos es más volátil debido que refleja la demanda de reemplazo normal de cada año, así como la necesidad de satisfacer una mayor o menor demanda de los consumidores. Los economistas llaman a esto el *efecto de aceleración*. A veces un aumento de sólo el 10 por ciento en la demanda de consumo puede causar un incremento de hasta el 200 por ciento en la demanda empresarial de productos para el siguiente periodo; por otro lado, una caída de 10 por ciento en la demanda de consumo puede provocar un colapso total de la demanda empresarial, ya que las necesidades de reemplazo disminuyen de manera considerable.
- **Compradores concentrados geográficamente.** Durante años, más de la mitad de los compradores empresariales estadounidenses se han concentrado en siete estados: Nueva York, California, Pennsylvania, Illinois, Ohio, Nueva Jersey y Michigan. La concentración geográfica de productores ayuda a reducir los costos de venta. Al mismo tiempo, los especialistas en marketing empresarial deben prestar atención a los cambios regionales en determinados sectores, como la industria automotriz, que ya no está concentrada en Detroit.
- **Compra directa.** Los compradores empresariales suelen realizar sus transacciones directamente con los fabricantes y no a través de intermediarios, sobre todo en el caso de artículos técnicamente complejos o caros, como los aviones o los servidores (de cómputo).

SITUACIONES DE COMPRA

El comprador empresarial se enfrenta a muchas decisiones al involucrarse en una transacción. El número de dichas decisiones dependerá de la complejidad del problema que se esté resolviendo, de qué tan nuevo es el requerimiento de compra, de la cantidad de personas involucradas y del tiempo requerido. Existen tres tipos de situaciones de compra: la recompra directa, la recompra modificada y la compra nueva.¹¹

- **Recompra directa.** En una recompra directa, el departamento de compras repite rutinariamente un pedido de artículos, como productos para oficina o químicos a granel, y elige al proveedor a partir de una lista aprobada. Los proveedores hacen un esfuerzo por mantener la calidad de los productos y servicios y a menudo proponen sistemas de pedidos automáticos para ahorrar tiempo. Los proveedores no incluidos en la lista intentan ofrecer algo nuevo o sacar provecho de la insatisfacción provocada por el proveedor actual. Su objetivo es obtener un pedido pequeño y aumentar poco a poco su participación en las compras.
- **Recompra modificada.** En el caso de una recompra modificada, el comprador desea cambiar las especificaciones del producto, los precios, los requisitos de entrega u otras condiciones. Esto generalmente requiere participantes adicionales en ambos lados de la transacción. Los proveedores autorizados se ponen nerviosos y quieren proteger la cuenta; los proveedores que quieren integrarse ven la oportunidad de proponer una mejor oferta para entrar al negocio.
- **Compra nueva.** En una situación de compra nueva, el comprador desea adquirir el producto o servicio por primera vez (un edificio de oficinas, un nuevo sistema de seguridad). Cuanto mayor sea el costo o el riesgo, mayor será el número de participantes y más intensa su búsqueda de información, lo cual provoca que se necesite más tiempo para tomar una decisión.¹²

El comprador organizacional debe tomar menos decisiones en la situación de recompra directa y más en la situación de compra nueva. Con el tiempo, las compras nuevas se convierten en recompra directa y el comportamiento de compra se vuelve rutinario.

Las compras nuevas representan al mismo tiempo las mayores oportunidades y los mayores desafíos para los especialistas en marketing. El proceso incluye varias etapas: conciencia, interés, evaluación, prueba y adopción. Los medios masivos son uno de los factores más importantes en la etapa inicial de conciencia, mientras que los vendedores suelen tener mayor impacto en la segunda etapa (interés), y las fuentes técnicas son más importantes en la tercera (evaluación). Los esfuerzos de venta en línea pueden ser útiles en todas las etapas.

En una situación de compra nueva, el comprador debe determinar las especificaciones del producto, el límite de precio, las condiciones y los tiempos de entrega, las condiciones de servicio y de pago, las cantidades solicitadas, los proveedores aceptables y el proveedor elegido. El orden en que se toma cada una de estas decisiones varía, pero todas se verán influidas por diferentes participantes.

Debido a las complejidades de la venta, muchas empresas utilizan una *fuerza de ventas de tipo misionero* conformada por sus vendedores más eficaces. La promesa de marca y el reconocimiento de marca del fabricante serán parámetros importantes para establecer la confianza y la disposición del cliente a cambiar de proveedor. Asimismo, el especialista en marketing también intenta proporcionar la mayor cantidad de información y ayuda posible a la mayor cantidad de participantes.

Una vez que han conseguido un cliente, los proveedores autorizados buscan de manera continua cómo añadir valor a su oferta de mercado para facilitar la recompra. EMC logró adquirir una serie de compañías líderes en desarrollo de software para reposicionar la empresa de manera que pudiera ofrecer productos para gestionar y proteger información (y no sólo para almacenarla), ayudando así a las empresas a “acelerar su transición a las actividades de cómputo en la nube” durante el proceso. Aunque antes la empresa realizaba el 80 por ciento de sus ventas en un producto de hardware, ahora obtiene alrededor del 60 por ciento de sus ganancias a partir de productos de software y servicios.¹³ Oracle también ha hecho varias adquisiciones estratégicas para ampliar sus ofertas.¹⁴

ORACLE Oracle, la enorme empresa de software para negocios, se convirtió en líder de la industria al ofrecer una gama de productos y servicios para satisfacer las necesidades de software empresarial de sus clientes. Conocida originalmente por sus emblemáticos sistemas para administrar bases de datos, Oracle gastó \$30 000 millones en años recientes para comprar 56 compañías, incluyendo Sun Microsystems con un valor de \$7400 millones, duplicando sus ganancias a \$24 000 millones e incrementando el valor de sus acciones durante el proceso. Para convertirse en el único proveedor existente para todo tipo de clientes de negocios, la empresa vende ahora todo tipo de productos, desde servidores y dispositivos para almacenamiento de datos, hasta sistemas operativos, bases de datos y software para contabilidad, ventas y administración de la cadena de suministro. Al mismo tiempo, Oracle lanzó “Project Fusion” para unificar sus aplicaciones con la finalidad de que los clientes puedan consolidar las soluciones a sus necesidades de software, como lo afirma la frase publicitaria de la empresa: “Hardware and Software, Engineered to Work Together”. El poder de mercado de Oracle en ocasiones ha provocado tanto críticas de los clientes como preocupaciones de los legisladores gubernamentales. Al mismo tiempo, sus muy antiguos clientes hablan a favor de su historial de innovación de productos y satisfacción de los consumidores.

Participantes en el proceso de compras entre negocios

¿Quiénes compran los bienes y servicios con valor de billones de dólares que necesitan las empresas? Los agentes de compras tienen influencia en las situaciones de recompra directa y recompra modificada, mientras que los empleados tienen más influencia en situaciones de compras nuevas. El personal de ingeniería suele tener más injerencia en la selección de los componentes de los productos, mientras que los agentes de compra son los que seleccionan a los proveedores.¹⁵

EL CENTRO DE COMPRAS

Webster y Wind llaman *centro de compras* a la unidad que toma las decisiones de compra en una organización. Esta unidad consiste en “todos aquellos individuos y grupos que participan en el proceso de toma de decisiones de compra y comparten algunas metas comunes y los riesgos derivados de dichas decisiones”.¹⁶ El centro de compras incluye a todos los miembros de la organización que desempeñan uno de siete roles en el proceso de toma de decisiones de compra.

1. **Iniciadores.** Los usuarios u otros miembros de la organización que solicitan la compra de algún insumo.
2. **Usuarios.** Quienes utilizarán el producto o servicio. En muchos casos son los propios usuarios quienes inician la propuesta de compra y ayudan a definir los requerimientos del producto.
3. **Influyentes.** Personas que influyen en la decisión de compra, muchas veces ayudando a definir especificaciones y proporcionando información para evaluar alternativas. El personal técnico es un influyente especialmente importante.
4. **Decisores.** Personas que deciden sobre los requerimientos de un producto o sobre los proveedores.
5. **Aprobadores.** Quienes autorizan las propuestas de los decisores o compradores.
6. **Compradores.** Personas que tienen autoridad formal para elegir al proveedor y establecer los términos de compra. Los compradores podrían contribuir a determinar las especificaciones del producto, pero su rol más importante es la elección de proveedores y la negociación. En compras más complejas, los gerentes de alto nivel podrían estar entre los compradores.
7. **Guardianes.** Quienes tienen el poder de impedir que los vendedores o la información lleguen a los miembros del centro de compras. Por ejemplo, agentes de compras, recepcionistas o telefonistas podrían impedir que los vendedores contacten a los usuarios o a los decisores.

Es posible que varias personas ocupen un rol determinado como usuarios o influyentes, y también que un solo individuo desempeñe varios roles.¹⁷ Por ejemplo, un gerente de compras puede desempeñar simultáneamente los papeles de comprador, influyente y guardián al determinar qué representantes de ventas pueden recurrir a otros individuos dentro de la organización, qué presupuesto y demás restricciones tendrá la compra y qué empresa realizará el negocio, aun cuando otros miembros (los decisores) podrían elegir dos o más vendedores potenciales que cumplen con los requisitos de la empresa.

Por lo general, un centro de compras está formado por cinco o seis miembros y muchas veces tiene docenas de integrantes, algunos de los cuales podrían ser externos a la organización, como los funcionarios gubernamentales, consultores, asesores técnicos y otros miembros del canal de marketing.¹⁸

INFLUENCIAS DEL CENTRO DE COMPRAS

Por lo general, los centros de compras incluyen participantes con distintos intereses, niveles de autoridad, estatus y capacidad de persuasión, y a veces con criterios de decisión muy diversos. Los ingenieros podrían buscar maximizar el desempeño del producto; el personal de producción quizás esté más preocupado por la facilidad de uso y la confiabilidad del abastecimiento; el personal de finanzas se enfocará en los aspectos económicos de la compra, mientras que el departamento de compras se preocupará por los costos de operación y reemplazo y los funcionarios del sindicato podrían poner énfasis en temas de seguridad.

Los compradores empresariales también tienen motivaciones, percepciones y preferencias personales influidas por su edad, nivel de ingresos, escolaridad, posición dentro de la empresa, personalidad, actitudes hacia el riesgo y cultura. Algunos compradores desean que el proceso sea sencillo, otros se consideran expertos; también hay quienes quieren lo mejor y los que exigen soluciones integrales. Algunos compradores más jóvenes y con alto nivel de escolaridad tienen una gran pericia técnica y realizan análisis rigurosos de las propuestas que tengan en competencia antes de elegir un proveedor. Otros son “individuos duros”, de la vieja escuela, que ponen en disputa a vendedores competidores y, por último, en algunas empresas es legendario el poder fáctico de los compradores.

Webster advierte que, en última instancia, son los individuos y no las organizaciones quienes toman las decisiones de compra.¹⁹ Ahora bien, los individuos están motivados por sus propias necesidades y percepciones al intentar maximizar las recompensas (salarios, promociones, reconocimiento y sentimientos de logro) que les ofrece la organización. Sin embargo, las necesidades organizacionales legitiman los procesos de compra y sus resultados.

En otras palabras, según Webster, los empresarios no compran “productos”, sino soluciones para dos problemas: el problema estratégico y económico de la organización y su propia necesidad personal de logro individual y recompensa. En este sentido, las decisiones de compra empresariales son tanto “racionales” como “emocionales”, es decir, atienden necesidades individuales y de la organización.²⁰

Las investigaciones de un fabricante de componentes industriales revelaron que, si bien los ejecutivos de alto rango de sus clientes pequeños y medianos no tenían problemas al comprar a otros proveedores, sí parecían tener una inseguridad inconsciente en lo relativo a comprar los productos que les ofrecía este fabricante en particular. Los cambios tecnológicos constantes les generaban preocupaciones respecto a los efectos que pudieran derivarse al interior de la empresa. Al reconocer esta inquietud, el fabricante reconfiguró su enfoque de ventas centrándose en la producción de comunicados más emocionales que explicaran de qué manera su línea de productos realmente podía contribuir a una mejora en el desempeño de los empleados del cliente, liberando así a la gerencia de las complicaciones y la tensión implícitas en el uso de los componentes.²¹

EMPRESAS Y CENTROS DE COMPRAS COMO MERCADO META

Para que el marketing entre negocios tenga éxito, es preciso que los especialistas en marketing empresarial conozcan en qué tipo de empresas deben enfocar sus esfuerzos de venta, así como a quién dirigirse en los centros de compras de esas organizaciones.

ENFOQUE EN LAS EMPRESAS Como se analizará con detalle en el capítulo 9, los especialistas en marketing empresarial podrían dividir el mercado en muchas formas diferentes para decidir a qué tipo de empresas les venderán. Para ello, determinar cuáles son los sectores de negocios con más posibilidades de crecimiento, los clientes más rentables y las oportunidades más prometedoras resulta crucial para una empresa, como lo descubrió Timken.²²

TIMKEN Cuando el ingreso neto y las ganancias de los socios de Timken, fabricante de cojinetes para clientes industriales en diversos sectores, disminuyeron respecto a sus competidores, a la empresa le preocupó no estar invirtiendo en las áreas más redituables. Para identificar negocios que operaban en los sectores que eran atractivos a nivel financiero y tenían mayores probabilidades de valorar sus ofertas, realizó un amplio estudio de mercado y descubrió que algunos clientes generaban una gran cantidad de negocios, pero con un bajo potencial de ganancias, mientras que en otros casos ocurría lo contrario. Como resultado, Timken desvió su atención del sector automotriz hacia las fuertes industrias de la transformación, aeroespaciales y de defensa. Además, se dirigió a clientes con poco o ningún atractivo financiero. Cuando un fabricante de tractores se quejó del alto precio de sus cojinetes para los tractores medianos, Timken le sugirió que buscara otro proveedor y continuó vendiendo su producto a un precio más alto a los fabricantes de tractores grandes, para satisfacción de ambas partes. Al ajustar sus productos, precios y comunicaciones para atraer a las empresas correctas, Timken obtuvo ingresos récord a pesar de la recesión.

Sin embargo, también es cierto que, en vista de que la desaceleración económica inmovilizó a los departamentos de compras de las grandes corporaciones, los mercados pequeños y medianos están ofreciendo nuevas oportunidades a los proveedores. Vea la sección “Perspectivas de marketing: Grandes ventas a pequeños negocios” que trata sobre este importante mercado entre negocios.

ENFOQUE EN LOS CENTROS DE COMPRAS Una vez identificado el tipo de empresas hacia las que se dirigirán los esfuerzos de marketing, la compañía proveedora debe decidir cuál será la mejor manera de venderles.



Fuente: PR NEWSWIRE

Timken segmenta cuidadosamente sus mercados de negocios y adapta los programas de marketing para que sus cojinetes satisfagan al máximo a sus segmentos meta.

Perspectivas de marketing

Grandes ventas a pequeños negocios

En sus lineamientos de marzo de 2012, la Small Business Administration (SBA) de Estados Unidos definió a las pequeñas empresas como aquellas con menos de 500 empleados para la mayoría de las industrias de minería y manufactura, así como facturación por un monto promedio anual de \$7 millones para la mayoría de las industrias no manufactureras. Existen algunas excepciones en las industrias especializadas, como las tiendas departamentales y de abarrotes, y los distribuidores de vehículos automotores y aparatos electrónicos. Estos lineamientos se actualizan constantemente para reflejar los cambios en el ambiente de negocios.

En 2013, la SBA contó aproximadamente 28 millones de pequeñas empresas en Estados Unidos, las cuales dan trabajo a casi la mitad de los empleados de la iniciativa privada y han generado casi dos terceras partes de los nuevos puestos de trabajo de este sector desde la década de 1970. Todas estas nuevas empresas necesitan bienes de capital, tecnología, suministros y servicios. Fuera de Estados Unidos existe un enorme mercado industrial en crecimiento y reconocido por las empresas más importantes.

IBM lanzó Express, una línea de hardware, servicios de software y financiamiento, especialmente para los clientes medianos (con menos de mil empleados), el cual compone el 20 por ciento de sus negocios. Como señaló un vicepresidente de marketing: "En el mundo actual, vemos que más del 80 por ciento de las veces en que una empresa pequeña o mediana toma una decisión de tecnología, inicia con un motor de búsqueda.... Debemos asegurarnos de aparecer en sus resultados de búsqueda, no sólo en las búsquedas pagadas u orgánicas, es decir, queremos impulsar la búsqueda estimulada".

IBM utiliza ampliamente los social media (incluyendo blogs, Facebook, LinkedIn y Twitter) para crear conversaciones sobre temas de interés para las empresas medianas y pequeñas, como seguridad para las tecnologías de información (TI) y cómputo basado en la nube. IBM también está utilizando eventos para llegar a las pequeñas empresas, como una serie sobre seguridad para TI que atrajo a más de 10 mil asistentes. Prometió invertir mil millones de dólares para ayudar a que las empresas pequeñas y medianas obtengan sistemas y servicios IBM.

Las pequeñas y medianas empresas presentan enormes oportunidades y desafíos. El mercado es grande y está fragmentado por sector, tamaño y número de años en operación. Los propietarios de pequeñas empresas tienen una especial aversión hacia la planificación a largo plazo y muchas veces adoptan un estilo de toma de decisiones de "lo compraré cuando lo necesite". A continuación se ofrecen algunas directrices para vender a pequeñas empresas.

- **No agrupe a las pequeñas y medianas empresas en una misma categoría.** Existe una gran diferencia entre tener ingresos por un millón

y generar \$50 millones, así como entre una empresa que está iniciando operaciones con 10 empleados y un negocio más maduro, con 100 empleados o más. IBM presenta diferentes ofertas a las empresas pequeñas y medianas a través de su sitio web común dirigido a ambos sectores.

- **No complique las cosas.** Como proveedor, es mejor tener un solo punto de contacto para atender todos los problemas de servicio, o una cuenta única para todos los servicios y productos. AT&T atiende a los millones de pequeñas empresas (con menos de 100 empleados) con paquetes de servicios que incluyen internet, telefonía local, telefonía de larga distancia, administración de datos, redes de negocios, alojamiento de páginas web y teleconferencias.
- **Utilice internet.** Hewlett-Packard descubrió que, debido a sus limitaciones de tiempo, los individuos que toman las decisiones en las pequeñas empresas prefieren comprar en línea o al menos investigar sobre productos y servicios por este medio. Así que diseñó un sitio para este sector que atrae a los visitantes mediante abundante publicidad, campañas de correo directo y correo electrónico, catálogos y eventos.
- **No olvide el contacto directo.** Incluso cuando internet sea el primer punto de contacto con el propietario de una pequeña empresa, es necesario dedicar algún tiempo al contacto telefónico o en persona.
- **Ofrezca apoyo después de la venta.** Las pequeñas empresas quieren socios, no vendedores. Cuando DeWitt Company, una empresa de productos para diseño de jardines que tiene 100 empleados, compró una máquina grande a Moeller, el presidente de la compañía visitó personalmente al CEO de DeWitt y no se fue sino hasta que el equipo estuvo instalado y operando adecuadamente.
- **Haga su tarea.** Las realidades de la administración de empresas pequeñas o medianas no son iguales a las que enfrenta una corporación grande. Microsoft creó una pequeña empresa de investigación ejecutiva ficticia llamada Southridge, y diseñó tarjetas similares a las del béisbol, con las personas que tomaban las decisiones, con la finalidad de capacitar a sus empleados para vincular sus estrategias de ventas con las realidades de las pequeñas empresas.

Fuentes: Basado en Barnaby J. Feder, "When Goliath Comes Knocking on David's Door", *New York Times*, 6 de mayo de 2003; Jay Greene, "Small Biz: Microsoft's Next Big Thing?", *BusinessWeek*, 21 de abril de 2003, pp. 72-73; Jennifer Gilbert, "Small but Mighty", *Sales and Marketing Management* (enero de 2004), pp. 30-35; Kate Maddox, "Driving Engagement with Small Business", *Advertising Age*, 7 de noviembre de 2011; Christine Birkner, "Big Business Think Small", *Marketing News*, 15 de mayo de 2012, pp. 12-16; "IBM Luring SMBs with Expanded Finance Options", *Network World*, 12 de septiembre de 2011; www.sba.gov; www.openforum.com; www-304.ibm.com/businesscenter/smb/us/en, consultados todos el 20 de mayo de 2014.

¿Quiénes son los participantes principales? ¿En qué clase de decisiones influyen y cuál es su nivel de influencia? ¿Qué criterios de evaluación utilizan? Considere el siguiente ejemplo:

Una empresa vende batas quirúrgicas desechables a hospitales. El personal hospitalario que participa en la decisión de compra incluye al vicepresidente de compras, al administrador de quirófanos y a los cirujanos. El vicepresidente de compras analiza si el hospital debería comprar batas desechables o reutilizables; si decide que son mejores las batas desechables, el administrador de quirófanos compara los productos de varios proveedores respecto a la absorbencia, calidad antiséptica, diseño y costo, y por lo general elige la marca que cumple con los requisitos funcionales al menor costo. Los cirujanos influyen en la decisión de manera retroactiva comunicando su satisfacción con la marca adquirida.

Es probable que el especialista en marketing empresarial no sepa exactamente qué dinámica de grupo ocurre durante el proceso de toma de decisiones, aunque cualquier información que pueda obtener sobre las personalidades y los factores interpersonales le será útil.

Las pequeñas empresas vendedoras se concentran en llegar a los *principales influyentes en la compra*. Las empresas vendedoras de mayor tamaño usan una *venta multinivel profunda* para llegar a la mayor cantidad de participantes posible. Sus vendedores prácticamente "viven con" los clientes de alto volumen. Las empresas deben basarse mucho más



Fuente: © aykaterd/Fotolia

GE se enteró de que sus clientes de fibra plástica se consideraban más artesanos, lo cual provocó un cambio completo en la forma en que trataba a dichos clientes.

en sus programas de comunicación para llegar hasta los factores ocultos de influencia sobre las compras y mantener informados a los clientes actuales.²³

Los especialistas en marketing empresarial deben revisar periódicamente sus suposiciones sobre los participantes en los centros de compra. De manera tradicional, SAP vendía sus productos de software a los directores de información de grandes empresas. Un cambio de enfoque para vender unidades corporativas individuales y reducir el organigrama aumentó en 40 por ciento el porcentaje de ventas de licencias de software a nuevos clientes.²⁴

Es fundamental conocer a los clientes y los centros de compra. La investigación etnográfica de GE realizada en la industria de las fibras plásticas reveló que la empresa no se encontraba en un negocio dirigido por el precio, como suponía, sino en una industria artesanal con clientes que deseaban colaborar en las primeras etapas del desarrollo de los productos. Debido a esto, GE reorganizó por completo la forma en que interactuaba con las empresas de esta industria. La investigación etnográfica también puede ser muy útil para el desarrollo de mercados, especialmente en áreas rurales remotas, ya que por lo general los especialistas en marketing no conocen muy bien a estos consumidores.²⁵

En sus actividades de ventas, los especialistas en marketing empresarial también podrían considerar a los clientes de sus clientes, o usuarios finales, si fuera apropiado. Muchas ventas entre negocios se hacen con empresas que utilizan los productos que compran como componentes de productos que se venden a consumidores finales. Las empresas pueden buscar oportunidades de interactuar con los clientes de sus clientes y mejorar sus ofertas o incluso su modelo de negocios. Cuando XSENS, un proveedor holandés de tecnología tridimensional para detectores de movimiento, ayudó a resolver los problemas de uno de los clientes de sus clientes, desarrolló además un nuevo procedimiento de operación que mejoró la precisión de sus productos por orden de magnitud.²⁶

El proceso de compra/adquisición

En principio, los compradores empresariales buscan obtener el mayor paquete de beneficios (económicos, técnicos, de servicio y sociales) en relación con los costos de una oferta de mercado. La fuerza de su incentivo de compra depende de la diferencia entre los beneficios percibidos y los costos percibidos.²⁷

Por lo tanto, los especialistas en marketing empresarial deben asegurarse de que los clientes aprecian que las ofertas de la empresa son diferentes y mejores. El *marco de referencia* de la transacción se establece cuando se ofrece a los clientes una perspectiva o punto de vista capaz de transmitir la mejor impresión posible de la empresa vendedora. Este marco de referencia puede ser tan sencillo como cerciorarse de que los clientes están al tanto de todos los beneficios o ahorros en costos que la oferta de la empresa les otorga o tratar de influir más en el proceso de pensamiento que determina la perspectiva del cliente respecto a los aspectos económicos de la compra, la propiedad, el uso y el desecho de los productos ofertados.

En el pasado, los departamentos de compras ocupaban una posición baja en la jerarquía gerencial, a pesar de que muchas veces eran responsables de administrar más de la mitad de los costos de la empresa. Sin embargo, presiones competitivas recientes han llevado a muchas empresas a actualizar sus departamentos de compras y a ascender a los administradores a un nivel de vicepresidencia. Estos departamentos de compras, con mayor orientación estratégica, tienen la misión de buscar el mejor valor entre menos y mejores proveedores.

Algunas empresas multinacionales incluso han elevado a los departamentos de compras al nivel de “departamentos estratégicos de suministro”, asignándoles la responsabilidad de buscar y formalizar alianzas globales. En Caterpillar, las funciones de compras, control de inventarios, programación de producción y tráfico se han combinado en un solo departamento. A continuación se describe la manera en que otras dos empresas se han beneficiado al mejorar sus prácticas de compras empresariales.

- Rio Tinto es un líder mundial en la búsqueda, explotación y procesamiento de recursos minerales de la tierra y tiene una presencia importante en Norteamérica y Australia. La coordinación con sus proveedores consumía mucho tiempo, por lo que Rio Tinto adoptó una estrategia de comercio electrónico con un proveedor clave. Ambas

- partes han cosechado beneficios significativos de este nuevo arreglo. En muchos casos, los pedidos se reciben en el almacén del proveedor minutos después de haberse transmitido y el proveedor participa ahora en el programa de “pago contra entrega” que ha reducido el ciclo de pagos de Rio Tinto aproximadamente a 10 días.²⁸
- Medline Industries, el fabricante y distribuidor privado de productos para el cuidado de la salud más grande de Estados Unidos, utilizó software para lograr una visión integral de la actividad del cliente, tanto en línea como en los canales de venta directa. ¿Cuál fue el resultado? La empresa mejoró su margen de producto en 3 por ciento, aumentó en 10 por ciento su tasa de retención de clientes, redujo en 10 por ciento la pérdida de ingresos por errores de precio y mejoró la productividad de los representantes de ventas en 20 por ciento.²⁹

Optimizar las transacciones de compra implica que los especialistas en marketing empresarial deben actualizar y mejorar a su personal de ventas para que esté a la altura de los compradores empresariales de hoy.

La diversidad de proveedores puede no tener una etiqueta de precio, pero es un beneficio que los departamentos de compras y los compradores empresariales pasan por alto bajo su propio riesgo. Los pequeños proveedores constituyen el segmento con mayor crecimiento en el panorama actual de los negocios y los directores generales de muchas de las empresas más grandes consideran que contar con una base diversa de proveedores es una necesidad. En 2011, el sistema de restaurantes estadounidense McDonald’s compró casi \$6700 millones en bienes y servicios a pequeños proveedores y empresas propiedad de mujeres, lo que representa casi dos terceras partes de lo que el sistema gasta en alimentos, empaques, uniformes, suministros de operación y productos de primera calidad.³⁰

Etapas en el proceso de compra

Estamos listos para describir las etapas generales que forman parte del proceso de decisiones de compra empresariales. Patrick J. Robinson y sus colaboradores identificaron ocho etapas y las llamaron *fases de compra*.³¹ En la tabla 7.1 se presenta el modelo de la *matriz de compra*.

En situaciones de recompra modificada o de recompra directa, algunas etapas se omiten o se comprimen. Por ejemplo, casi siempre el comprador tiene un proveedor favorito o una lista de proveedores autorizados, lo cual le permite omitir las etapas de búsqueda y solicitud de propuestas. A continuación se presentan algunas consideraciones importantes en relación con cada una de las ocho etapas.

RECONOCIMIENTO DEL PROBLEMA

El proceso de compra se inicia cuando alguna instancia de la empresa reconoce un problema o una necesidad que puede satisfacerse mediante la adquisición de un bien o servicio. Este reconocimiento puede ser causado por estímulos internos o externos. Los estímulos internos podrían ser, por ejemplo, la decisión de desarrollar un nuevo producto que requiere nuevo equipo y materiales; una máquina que falla y requiere de partes nuevas o el descubrimiento de que un material adquirido resulta insatisfactorio y la empresa busca otro proveedor, precios más bajos o mayor calidad. En el caso de los estímulos

TABLA 7.1 Matriz de compra: etapas principales (fases de compra) del proceso de compra industrial en relación con las principales situaciones de compra (clases de compra)

| | | Clases de compra | | |
|-----------------|--|------------------|---------------------|------------------|
| | | Compra nueva | Recompra modificada | Recompra directa |
| Fases de compra | 1. Reconocimiento del problema | Sí | Tal vez | No |
| | 2. Descripción general de la necesidad | Sí | Tal vez | No |
| | 3. Especificaciones del producto | Sí | Sí | Sí |
| | 4. Búsqueda de proveedores | Sí | Tal vez | No |
| | 5. Solicitud de propuestas | Sí | Tal vez | No |
| | 6. Selección de proveedores | Sí | Tal vez | No |
| | 7. Especificación de la rutina de pedido | Sí | Tal vez | No |
| | 8. Revisión del desempeño | Sí | Sí | Sí |



Fuente: © Justin Kase zszxz/Alamy

La enorme empresa cementera mexicana Cemex es conocida por la sofisticada forma en que reduce los costos para sus clientes.

externos, el comprador podría obtener nuevas ideas en una feria comercial, al ver un anuncio, leer un blog o recibir la visita de un representante de ventas que ofrece un mejor producto o un menor precio. Por otra parte, los especialistas en marketing empresarial pueden estimular el reconocimiento del problema a través del marketing directo en muchas formas diferentes.

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA NECESIDAD Y DE LAS ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO

A continuación, el comprador determina las características generales del artículo y la cantidad que necesita. En el caso de productos estándar esto es sencillo, pero cuando se trata de artículos complejos, el comprador necesitará trabajar con terceros —ingenieros o usuarios— para definir características como confiabilidad, durabilidad o precio. Los especialistas en marketing pueden ayudar al describir de qué manera sus productos satisfacen o incluso sobrepasan las necesidades del comprador.

La organización que compra establecerá entonces las especificaciones técnicas del artículo. Muchas veces la empresa optará por asignar al proyecto un equipo de ingeniería de análisis de valor del producto. El *análisis de valor del producto* (PVA, por sus siglas en inglés) es un enfoque de reducción de costos que estudia si los componentes pueden ser rediseñados, o fabricados con métodos más baratos de producción, *sin impactar negativamente el desempeño del producto*. El equipo de PVA identificará entre los componentes sobrediseñados, por ejemplo, los que duren más que el propio producto. Especificaciones bien redactadas permiten que el comprador rechace componentes demasiado costosos o que no cumplan con los estándares establecidos.

Los proveedores pueden utilizar el análisis de valor del producto como herramienta para posicionarse con la finalidad de ganar una cuenta. Pero sin importar el método que utilicen, es importante eliminar los costos excesivos. La enorme empresa cementera mexicana Cemex es famosa por practicar “el estilo Cemex”, el cual utiliza métodos de alta tecnología para eliminar la ineficiencia.³²

BÚSQUEDA DE PROVEEDORES

En esta etapa el comprador intenta identificar los proveedores más adecuados mediante directorios empresariales, contactos con otras empresas, publicidad comercial, ferias comerciales e internet. El cambio hacia las compras por internet tiene implicaciones de gran alcance para los proveedores y modificará la forma de comprar en los años venideros. Las empresas que compran por internet utilizan los mercados electrónicos en varias formas:

- **Sitios de catálogos.** Las empresas pueden pedir miles de artículos listados en los catálogos electrónicos que se distribuyen mediante software de adquisiciones electrónicas, como el software de W. W. Grainger.
- **Mercados verticales.** Las empresas que compran productos industriales como plásticos, acero o productos químicos, o servicios como logística y medios, pueden acudir a sitios web especializados llamados centros electrónicos. Plastics.com permite que los compradores de plástico busquen los mejores precios entre miles de vendedores de ese material.
- **Sitios de subastas.** Ritchie Bros. Auctioneers es la subastadora industrial más grande del mundo con más de 44 sitios de subasta distribuidos por todo el orbe. En 2013 vendió equipo usado y nuevo por valor de \$3800 millones en más de 356 subastas abiertas, incluyendo una amplia gama de equipo pesado, camiones y otros activos para las industrias de la construcción, el transporte, agricultura, manejo de materiales, petróleo y gas, minería, silvicultura y la industria naval. Aunque algunas personas prefieren ofertar personalmente en las subastas de Ritchie Bros., también es posible hacerlo en línea, en tiempo real, a través de rbauction.com, el sitio multilingüe de la empresa. En 2013, el 50 por ciento de los ofertantes en las subastas de Ritchie Bros., presentaron sus pujas a través de internet; los ofertantes en línea adquirieron equipo con un valor de \$1400 millones.³³
- **Mercados de contado (o de intercambio).** En los mercados de contado electrónicos los precios cambian a cada minuto. IntercontinentalExchange (ICE) es el principal mercado de energía electrónica y de intercambio de artículos, con miles de millones de dólares en ventas.

Ritchie Bros., la subastadora industrial más grande del mundo, realiza numerosas subastas en línea y presenciales para sus clientes.



Fuente: Cortesía de Ritchie Bros. Auctioneers

- **Mercados privados.** Hewlett-Packard, IBM y Walmart operan mercados privados para vincularse con grupos de proveedores y aliados, bajo invitación expresa, a través de la web.
- **Mercados de trueque.** En los mercados de trueque los participantes ofrecen intercambiar bienes o servicios.
- **Alianzas de compra.** Varias empresas que compran los mismos productos pueden unirse para formar un consorcio de compras y obtener mayores descuentos en transacciones por volumen. Por ejemplo, TopSource es una alianza de empresas que operan en el negocio de alimentos detallista y mayorista.

Las compras empresariales en línea ofrecen varias ventajas: reducen los costos de transacción tanto a compradores como a proveedores; disminuyen el tiempo entre el pedido y la entrega; consolidan los sistemas de compras y forjan relaciones más directas entre socios y compradores. Entre sus desventajas está el hecho de que podrían contribuir a desgastar la lealtad proveedor-comprador y crear problemas potenciales de seguridad.

ADQUISICIONES ELECTRÓNICAS Los sitios de internet se organizan alrededor de dos tipos de centros electrónicos: *centros verticales*, enfocados en industrias específicas (plásticos, acero, productos químicos, papel) y *centros funcionales* (logística, compras de medios, publicidad, gestión energética). Además de usar este tipo de sitios web, las empresas pueden aprovechar las adquisiciones electrónicas de otras maneras:

- **Establecer vínculos directos con los proveedores más importantes a través de una extranet.** Una empresa puede establecer una cuenta directa de adquisiciones electrónicas en Dell o en Office Depot, por ejemplo, para que sus empleados hagan las compras a través de dicha cuenta.
- **Formar alianzas de compra.** Muchos detallistas y fabricantes importantes, como Acosta, Ahold, Best Buy, Carrefour, Family Dollar Stores, Lowe's, Safeway, Sears, SUPERVALU, Target, Walgreens, Walmart y Wegmans Food Markets forman parte de una alianza llamada 1SYNC para compartir datos e información. Varias empresas automovilísticas (GM, Ford, Chrysler) formaron Covisint por la misma razón. Covisint es el principal proveedor de servicios capaz de integrar información crucial de negocios y procesos entre socios, clientes y proveedores. En la actualidad, la empresa también se ha dirigido al sector de cuidados de la salud brindando servicios similares.
- **Establecer sitios web de compras empresariales.** General Electric formó la Trading Process Network (TPN), en donde publica *solicitudes de propuestas*, negocia condiciones y hace pedidos.

La migración hacia las adquisiciones electrónicas implica algo más que la mera adquisición de software; también requiere cambiar la estrategia y la estructura de compras. Sin embargo, los beneficios son muchos: al añadir adquisiciones a través de múltiples departamentos se obtienen mayores descuentos por volumen negociados a nivel central, se requiere menos personal de compras y se corre menos riesgo de comprar bienes de calidad inferior por negociar con empresas que no están en la lista de proveedores aprobados.

GENERACIÓN DE PROSPECTOS La tarea del proveedor consiste en asegurarse de que los clientes lo tomen en cuenta cuando estén —o puedan estar— buscando un proveedor. Las funciones de marketing y ventas deben trabajar juntas para definir qué hace que un cliente potencial esté “listo para la venta”, también deben cooperar entre sí para mandar el mensaje correcto a través de las visitas de ventas, ferias comerciales, actividades en línea, relaciones públicas, eventos, correo directo y recomendaciones de clientes.

El departamento de marketing debe encontrar el equilibrio correcto entre cantidad y calidad de clientes potenciales. Demasiados clientes potenciales, incluso si son de buena calidad, podrían abrumar a la fuerza de ventas dejando escapar oportunidades prometedoras. Por otro lado, clientes potenciales poco numerosos o de baja calidad podrían provocar que la fuerza de ventas se sienta frustrada o desmoralizada.³⁴

Para generar clientes potenciales de alta calidad, los proveedores deben conocer a sus clientes, para lo cual podrían obtener información de sus antecedentes a través de compañías especializadas como Dun & Bradstreet, InfoUSA o sitios web que comparten información, como Jigsaw y LinkedIn.³⁵

Los proveedores aprobados pueden ser visitados por agentes del comprador, quienes examinarán las instalaciones de producción del fabricante y conocerán a su personal. Después de evaluar cada empresa, el comprador terminará con una pequeña lista de proveedores calificados. Muchos compradores profesionales han obligado a los proveedores a hacer ajustes a sus propuestas de marketing para aumentar sus posibilidades de pasar la prueba.

SOLICITUD DE PROPUESTAS

Luego, el comprador invita a los proveedores calificados a enviar sus propuestas por escrito. Después de evaluarlas, el comprador invitará a unos cuantos proveedores a hacer presentaciones formales.

Los especialistas en marketing empresarial deben ser hábiles para investigar, redactar y presentar propuestas en documentos de marketing que describan el valor y los beneficios en términos de los clientes. Las presentaciones orales deben inspirar confianza y posicionar las capacidades y recursos de la empresa, de manera que se distinguen de los de la competencia.

Las propuestas y las ventas suelen ser resultado de esfuerzos de equipo que se basan en los conocimientos y la experiencia de compañeros de trabajo. Cutler-Hammer, ubicado en Pittsburgh y perteneciente a Eaton Corp., ha desarrollado grupos de vendedores enfocados en una región geográfica, en un sector o en una concentración de mercado.

SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Antes de elegir un proveedor, el centro de compras especificará y calificará los atributos deseables del mismo, muchas veces utilizando un modelo de evaluación de proveedores como el que se muestra en la tabla 7.2.

Para desarrollar propuestas de valor convincentes, los especialistas en marketing empresarial deben entender muy bien los métodos que utilizan los compradores organizacionales para hacer sus evaluaciones.³⁶ Los investigadores identificaron ocho métodos diferentes de *evaluación de valor del cliente (CVA)*, por sus siglas en inglés). Las empresas tienden a utilizar los métodos más sencillos, aunque los más sofisticados prometen la entrega de una imagen más precisa acerca de la propuesta de valor para el comprador (vea la sección “Apuntes de marketing: Desarrollo de propuestas de valor convincentes para el comprador”).

La elección de los atributos y su relativa importancia varían según la situación de compra. La confiabilidad en la entrega, el precio y la reputación del proveedor son factores importantes en el caso de productos que se ordenan rutinariamente. Para los productos que pueden presentar problemas en su uso (digamos, una fotocopidora), los tres atributos más importantes son el servicio técnico, la flexibilidad del proveedor y la confiabilidad del producto. En lo que respecta a los productos políticamente problemáticos que pueden rivalizar en la organización (por ejemplo, la elección de un sistema informático o una plataforma de software), los atributos más importantes son el precio, la reputación y flexibilidad del proveedor, la confiabilidad del producto y la confiabilidad del servicio.

SUPERAR LAS PRESIONES DE PRECIOS A pesar de la tendencia hacia el aprovisionamiento estratégico, hacia las alianzas y la participación en equipos multifuncionales, los compradores siguen invirtiendo gran parte de su tiempo en regatear

TABLA 7.2

Ejemplo del análisis de un vendedor

| Atributos | Escala de calificación | | | | |
|---|----------------------------|----------|-------------|-----------|---------------|
| | Ponderación de importancia | Mala (1) | Regular (2) | Buena (3) | Excelente (4) |
| Precio | 0.30 | | | | X |
| Reputación del proveedor | 0.20 | | | X | |
| Confiabilidad del producto | 0.30 | | | | X |
| Confiabilidad del servicio | 0.10 | | X | | |
| Flexibilidad del proveedor | 0.10 | | | X | |
| Puntuación total: $0.30(4) + 0.20(3) + 0.30(4) + 0.10(2) + 0.10(3) = 3.5$ | | | | | |

Apuntes de marketing

Desarrollo de propuestas de valor convincentes para el comprador

Para poder obtener precios más altos en los competitivos mercados entre negocios, las empresas deben crear propuestas de valor convincentes para el comprador. El primer paso es investigarlo. A continuación se indican varios métodos de investigación productivos:

1. *Evaluación de la ingeniería interna.* Los ingenieros de la empresa deben usar pruebas de laboratorio para estimar las características de desempeño del producto. La debilidad de este método estriba en que deja de lado el hecho de que el producto tendrá un valor económico diferente en distintas aplicaciones.
2. *Evaluación del valor de uso en campo.* Se realiza entrevistando a los compradores para averiguar los costos asociados con el uso de un nuevo producto en comparación con otros productos existentes. La tarea será averiguar el valor que tienen los diferentes elementos de costo para el comprador.
3. *Evaluación del valor a través de un focus group.* Se pregunta a algunos consumidores integrados en un *focus group* qué valor asignarían a diferentes ofertas potenciales de mercado.
4. *Preguntas de encuesta directa.* Consisten en solicitar a los compradores que valoren en términos monetarios uno o más cambios de una oferta de mercado.
5. *Análisis conjunto.* Se pide a los compradores que clasifiquen sus preferencias de ofertas o conceptos de mercado alternativos. Se utilizan análisis estadísticos para estimar el valor implícito otorgado a cada atributo.
6. *Benchmarks.* Este método consiste en mostrar a los compradores una oferta de referencia (*benchmark*) y luego una nueva oferta de mercado. A continuación se les pregunta cuánto pagarían por el nuevo producto y qué cantidad menor pagarían si se eliminaran determinadas características del producto de referencia.
7. *Enfoque de composición.* Se pide a los compradores que asignen un valor monetario a tres niveles alternativos de un mismo atributo. Este proceso se repite para los demás atributos y a continuación se suman los valores obtenidos en todas las configuraciones posibles de la oferta.
8. *Clasificación por importancia.* Se pide a los compradores que califiquen la importancia de distintos atributos y el desempeño de los proveedores respecto a cada uno de esos atributos.

Una vez hecha esta investigación, las empresas pueden especificar la propuesta de valor al cliente siguiendo una serie de principios importantes. En primer lugar, *se deben fundamentar con claridad las afirmaciones de valor, especificando de manera concreta las diferencias entre sus ofertas y las de los competidores en las dimensiones que son más relevantes para el cliente.* Rockwell Automation determinó cuánto ahorrarían los clientes al comprar su bomba en lugar de la de los competidores, para lo cual usó métricas estandarizadas de su sector que le permitieron medir la funcionalidad y el desempeño en términos del consumo de kilowatt-hora, del número de horas en operación al año y del costo monetario por kilowatt-hora. También es necesario dejar muy en claro las implicaciones financieras.

En segundo lugar, es preciso *documentar el valor entregado estipulando por escrito los ahorros en costos o el valor agregado que los clientes actuales han obtenido a partir del uso de las ofertas de su empresa.* El fabricante de productos químicos Akzo Nobel llevó a cabo un programa piloto de dos semanas en un reactor de producción en las instalaciones de un cliente potencial con el propósito de documentar las ventajas de sus metales orgánicos de alta pureza.

Por último, es importante *asegurarse de que el método utilizado para crear una propuesta de valor para el cliente esté bien implementado dentro de la empresa, así como capacitar a los empleados y premiarlos si desarrollan una propuesta convincente.* Quaker Chemical ofrece programas de capacitación para sus gerentes, incluyendo concursos para desarrollar las mejores propuestas.

Fuentes: James C. Anderson y Finn Wynstra, "Purchasing Higher-Value, Higher Price Offerings in Business Markets", *Journal of Business-to-Business Marketing* 17 (2010), pp. 29-61; James C. Anderson, Marc Wouters y Wouter van Rossum, "Why the Highest Price Isn't the Best Price", *MIT Sloan Management Review*, invierno de 2010, pp. 69-76; James C. Anderson, Nirmalya Kumar y James A. Narus, *Value Merchants: Demonstrating and Documenting Superior Value in Business Markets* (Boston: Harvard Business School Press, 2007); James C. Anderson, James A. Narus y Wouter van Rossum, "Customer Value Propositions in Business Markets", *Harvard Business Review*, marzo de 2006, pp. 2-10; James C. Anderson y James A. Narus, "Business Marketing: Understanding What Customers Value", *Harvard Business Review*, noviembre de 1998, pp. 53-65.

el precio con los proveedores. El número de compradores orientados al precio podría variar según el país, dependiendo de las preferencias del cliente por las diferentes configuraciones y características de servicio de la organización del cliente.³⁷

Los especialistas en marketing pueden responder a las solicitudes de reducción de precio en varias formas, incluyendo el uso de marcos de referencia, como se indicó antes. También podrían demostrar que el costo total de la propiedad, es decir, el costo del ciclo vital del uso de su producto, es más bajo que el de los productos de los competidores. Además, podrían mencionar el valor de los servicios que el comprador recibe actualmente, en especial si son superiores a los que ofrecen los competidores.³⁸ Las investigaciones muestran que el apoyo del servicio y las interacciones personales, así como los conocimientos del proveedor y su capacidad para mejorar el tiempo de comercialización del cliente, son factores que pueden marcar la diferencia para lograr el estatus de proveedor clave.³⁹

La mejora de la productividad contribuye a contrarrestar las presiones generadas por los precios. Burlington Northern Santa Fe Railway ha vinculado el 30 por ciento de los bonos de sus empleados con el aumento del número de vagones de ferrocarril enviados por milla.⁴⁰ Algunas empresas utilizan la tecnología para idear nuevas soluciones para los clientes. Gracias a los adelantos técnicos y a las herramientas web, las impresoras Vistaprint pueden ofrecer impresión profesional a pequeñas empresas que antes no podían pagar ese servicio.⁴¹

Algunas empresas hacen frente a los compradores orientados al precio fijando un precio más bajo, pero estableciendo restricciones: 1) cantidades limitadas, 2) sin reembolsos, 3) sin ajustes y 4) sin servicio.⁴²

- **Cardinal Health** estableció un plan de puntos canjeables según la cantidad de productos que comprara el cliente por bonos. Los bonos obtenidos podían canjearse por bienes adicionales o por servicios de asesoría.

Fuente: © B. Leighty/Photri Images/Alamy



La empresa ferroviaria Burlington Northern Santa Fe (BNSF) recompensa a sus empleados por el aumento en el número de vagones enviados por milla.

- **GE** está instalando sensores de diagnóstico en sus motores para avión y ferrocarril y, en compensación, está recibiendo horas de vuelo o recorridos gratuitos por tren.
- En la actualidad, **IBM** es más una “empresa de servicios apoyada por productos” que una “empresa de productos apoyada en los servicios”; puede vender soluciones informáticas bajo demanda (como video por demanda) como alternativa a la venta de computadoras.

La *venta de soluciones* es otra forma de reducir la presión producida por los precios y puede adoptar diferentes formas. Los siguientes son tres ejemplos:⁴³

- **Soluciones para mejorar los ingresos del cliente.** Hendrix UTD ha utilizado a sus asesores de ventas para ayudar a los granjeros a lograr que sus animales pesen entre un 5 y 10 por ciento más que los de la competencia.
- **Soluciones para disminuir los riesgos del cliente.** ICI Explosives formuló una manera más segura de enviar explosivos para la construcción de presas.
- **Soluciones para reducir los costos del cliente.** Los empleados de W. W. Grainger trabajan en las grandes instalaciones de sus clientes para reducir los costos de gestión de materiales.

Cada vez son más las empresas que buscan soluciones para aumentar los beneficios y reducir los costos a un nivel que les permita superar cualquier preocupación en materia de precios. Considere el siguiente ejemplo.⁴⁴

LINCOLN ELECTRIC Lincoln Electric tiene una tradición de décadas trabajando con sus clientes para reducir los costos mediante su programa Guaranteed Cost Reduction (GCR). Cuando un cliente insiste en que un distribuidor de Lincoln baje los precios para igualar los de sus competidores, la empresa y el distribuidor pueden garantizar que el siguiente año lograrán reducciones en los costos de la planta del cliente para igualar o exceder la diferencia de precios entre los productos de Lincoln y los de la competencia. The Holland Binkley Company, un importante fabricante de componentes para remolques de camiones, había comprado soldadura Lincoln Electric durante muchos años. Cuando Binkley empezó a buscar alambre a un mejor precio, Lincoln Electric elaboró un paquete para reducir los costos y trabajar en conjunto, lo cual permitió un ahorro inicial de \$10 000, pero con el tiempo se convirtió en un ahorro de seis cifras, esto ayudó al crecimiento del negocio y estableció una sociedad sólida de largo plazo entre cliente y proveedor.

Al *compartir los riesgos y las ganancias* es posible compensar las reducciones de precio que solicitan los clientes. Suponga que Medline, un proveedor de artículos hospitalarios, firma un convenio con el hospital Highland Park, prometiéndole ahorros por \$350 000 durante los primeros 18 meses, a cambio de obtener diez veces más participación en el suministro de insumos al hospital. Si Medline obtiene un ahorro menor al prometido, compensará la diferencia; si logra un ahorro sustancialmente mayor al prometido, participará de los ahorros adicionales. Para que este tipo de convenios funcionen, el proveedor debe estar dispuesto a ayudar al cliente a crear una base de datos de registros históricos, llegar a un acuerdo para evaluar los costos y los beneficios y diseñar un mecanismo de resolución de disputas.

NÚMERO DE PROVEEDORES Las empresas reducen cada vez más el número de sus proveedores. Ford, Motorola y Honeywell lo han recortado entre el 20 y el 80 por ciento. Estas organizaciones quieren que sus proveedores elegidos se hagan responsables de un mayor sistema de componentes, que logren una calidad continua y mejores niveles de desempeño y, al mismo tiempo, que bajen los precios cada año en un porcentaje determinado. Asimismo, esperan que sus proveedores trabajen de manera estrecha con ellas a lo largo del desarrollo de sus productos y valoran sus sugerencias.

Incluso existe una tendencia a contar con una sola fuente de suministro, aunque las empresas que utilizan múltiples fuentes suelen argumentar la amenaza de una huelga, de un desastre natural o cualquier otro evento fortuito como el elemento disuasorio más importante para tener un proveedor único. Las empresas también podrían temer que los proveedores únicos se sientan demasiado cómodos con la relación y dejen de ser competitivos.

ESPECIFICACIÓN DE LA RUTINA DE PEDIDO

Después de elegir proveedores, el comprador negocia el pedido final, listando las especificaciones técnicas, la cantidad necesaria, el tiempo esperado de entrega, las políticas de devolución, las garantías y otros aspectos. Muchos compradores industriales alquilan equipo pesado, como maquinaria y camiones. El arrendatario obtiene varias ventajas: los últimos productos, mejor servicio, conservación del capital y algunos beneficios fiscales. Por su parte, el arrendador suele verse favorecido con un ingreso neto más alto y con la oportunidad de hacer transacciones comerciales con clientes incapaces de pagar la compra completa.

En cuanto a mantenimiento, reparación y operaciones de algunos artículos, los compradores están optando por firmar contratos globales en lugar de girar órdenes de compra periódicas. Un contrato global establece una relación de largo plazo en la cual el proveedor promete abastecer al comprador según lo requiera, a los precios acordados y durante un periodo especificado. Como el que mantiene el inventario es el vendedor, a los contratos globales también se les conoce como *planes de compra sin mercancía*. Este sistema crea vínculos mucho más fuertes con el comprador y dificulta que los proveedores externos puedan entrar, a menos que el cliente se muestre insatisfecho.

Las empresas que temen la escasez de materiales clave están dispuestas a comprar y almacenar grandes inventarios; firman contratos de largo plazo con sus proveedores para asegurar un flujo constante de materiales. DuPont, Ford y algunas otras empresas importantes consideran que la planificación de suministros a largo plazo constituye una de las principales responsabilidades de sus gerentes de compras. Por ejemplo, a General Motors le interesa comprar a menos proveedores, los cuales deberán estar dispuestos a ubicarse cerca de las fábricas del comprador y a producir componentes de alta calidad. Asimismo, los especialistas en marketing entre negocios están creando extranets con sus principales clientes para facilitar y reducir los costos de transacción. De esta manera, los clientes hacen el pedido y éste se transmite automáticamente en el sistema al proveedor.

Algunas empresas van más allá y trasladan la responsabilidad de los pedidos a sus proveedores utilizando sistemas denominados *gestión de inventarios por proveedores*. En este caso, los proveedores están al tanto del nivel de inventario que tiene el cliente y se responsabilizan de *programas de reabastecimiento continuo*. Plexco International AG ofrece sistemas de audio, iluminación y visibilidad a los principales fabricantes de automóviles del mundo. El programa de gestión de inventarios por proveedores que mantiene con sus 40 proveedores le produjo ahorros significativos en tiempo y costos, además permitió que la empresa utilizara el espacio de almacén liberado para llevar a cabo actividades productivas de fabricación.⁴⁵

REVISIÓN DEL DESEMPEÑO

El comprador revisa periódicamente el desempeño de los proveedores elegidos por medio de tres métodos. En primer lugar, puede contactar a los usuarios finales y pedirles sus evaluaciones, calificar al proveedor respecto a varios criterios utilizando un método de puntuaciones ponderadas o agregar el costo de un mal desempeño para recalcular los costos de la compra, los cuales incluyen el precio. La revisión del desempeño podría llevar al comprador a continuar, modificar o dar por terminada la relación con el proveedor.

Muchas empresas han establecido sistemas de incentivos para recompensar a los gerentes de compras por un buen desempeño, esto provoca que aumenten la presión sobre los proveedores para lograr las mejores condiciones.

Desarrollo de programas de marketing efectivos para negocios industriales

Los especialistas en marketing industrial utilizan cada una de las herramientas de marketing de las que disponen para atraer y conservar clientes; están adoptando la venta de sistemas, agregando servicios valiosos a sus ofertas de productos, utilizando programas de referencia de clientes y una gran variedad de comunicaciones en línea y fuera de línea, así como implementando actividades útiles para la creación de marca.

COMUNICACIÓN Y ACTIVIDADES PARA CREACIÓN DE MARCA

Los especialistas en marketing industrial reconocen cada vez más la importancia de su marca. ABB, ubicada en Suiza, es un líder global en tecnologías de energía y automatización con 145 mil empleados en casi 100 países. La empresa gasta \$1000 millones al año en investigación y desarrollo para promover una larga tradición de formular proyectos innovadores y que fomentan el desarrollo nacional. Un amplio proyecto cuidadosamente planeado para cambiar su nombre evaluó en 2011 cinco plataformas alternativas de posicionamiento, concluyendo que ABB debía ser un símbolo de "Power and Productivity for a Better World". Los mensajes digitales y la publicidad en revistas, carteles y folletos se rediseñaron para darle a la marca una nueva apariencia.⁴⁶ NetApp es otro buen ejemplo del marketing entre negocios donde una empresa incrementó la importancia de su marca.⁴⁷

NETAPP NetApp es una empresa de *Fortune* 1000 que proporciona soluciones para administración y almacenamiento de datos a clientes grandes y medianos. A pesar de haber logrado cierto éxito en el mercado, la empresa decidió modificar sus actividades de marca en 2007. Existían diversas variantes con su nombre, esto la condujo a realizar un cambio formal de nombre a NetApp en 2008. Los asesores de marca Landor también crearon una nueva identidad, arquitectura, nomenclatura,

tono de voz y frase publicitaria (“Go further, faster”). Los mensajes destacaban la tecnología superior de NetApp, su innovación y cultura de “hacer las cosas” centrada en el cliente. Sin embargo, aún se requerían algunos esfuerzos de marketing para mejorar las cosas. Los sitios web de la empresa, llamados “Frankensites” debido a que habían sido modificados por muchos desarrolladores en un periodo de 12 años, se ajustaron para organizar la presentación de la empresa y facilitar las actualizaciones. Se estima que los nuevos sitios web lograron aumentar cuatro veces los clientes potenciales. Al invertir grandes cantidades de recursos en las comunicaciones de marketing, a pesar de la recesión, NetApp lanzó también anuncios impresos y en línea y recurrió a diversos puntos de distribución de los social media —comunidades y foros, *bloggeros*, Facebook, Twitter y YouTube—. Las iniciativas en los social media apoyaron a la empresa en Asia, donde no contaba con presencia publicitaria.

En el marketing entre negocios, la marca corporativa suele ser fundamental ya que está asociada con muchos de los productos de la empresa. En un momento dado, Emerson Electric, un proveedor global de herramientas de generación de energía, compresores, equipo eléctrico y soluciones de ingeniería, llegó a ser una corporación de 60 empresas autónomas y en ocasiones anónimas. La nueva directora de marketing, Kathy Button Bell, alineó las marcas dentro de una nueva identidad y arquitectura de marca global, lo cual permitió que la empresa lograra una presencia más amplia y pudiera vender localmente al mismo tiempo que se apoyaba en su marca global. Además, enfrentó el desafío de fortalecer la marca corporativa en línea. Una consolidación global redujo el número de sitios web de la empresa a la mitad; los sitios web y las campañas de marketing se tradujeron a los idiomas locales en todo el mundo y se crearon plataformas para social media. Como resultado, las ventas alcanzaron niveles récord y el precio de las acciones se incrementó.⁴⁸ SAS es otra empresa que reconoció la importancia de su marca corporativa.⁴⁹

SAS Con ventas por más de \$2300 millones y un enorme “club de fanáticos” integrado por clientes de tecnologías de la información (TI), SAS, una empresa de software y servicios analíticos para negocios, parecía estar en una posición envidiable en 1999. No obstante, su imagen era lo que un observador del sector denominó “marca para técnicos”. Para ampliar el alcance de la empresa más allá de los gerentes de TI con doctorados en matemáticas o análisis estadístico, SAS debía conectarse con los ejecutivos de nivel C de las compañías más importantes —personas que no conocían el software de SAS y no consideraban que el análisis de negocios fuera un tema estratégico—. Al trabajar por primera vez con una agencia publicitaria externa, SAS resurgió con un nuevo logotipo, una nueva frase publicitaria, “The Power to Know[®]”, y una serie de anuncios televisivos e impresos en publicaciones de negocios como *BusinessWeek*, *Forbes* y *Wall Street Journal*. Un comercial de televisión que ejemplifica el esfuerzo realizado para relanzar la marca decía:

El problema no es conseguir la nueva información proveniente del comercio electrónico, sino encontrarle sentido. Con los productos de inteligencia electrónica de SAS, usted puede aprovechar la información y poner a su alcance el conocimiento que requiere. SAS, el poder de saber.

Investigaciones posteriores mostraron que SAS había realizado la transición a una marca de primera línea de sistemas de apoyo para la toma de decisiones y que los usuarios ya la percibían como amigable y necesaria. Con su alta rentabilidad y su nueva posición como una de las empresas privadas de software más grandes del mundo, habiendo más que duplicado su flujo de ingresos desde el cambio de marca, SAS también ha logrado éxitos significativos dentro de la empresa. Durante más de 15 años, la revista *Fortune* la ha calificado como una de las mejores compañías para trabajar.

A continuación se presentan algunos ejemplos de cómo, utilizando su marketing entre negocios, las grandes empresas rediseñan sus sitios web, mejoran los resultados de las búsquedas, participan en los social media y lanzan seminarios en línea y *podcasts* para mejorar su desempeño empresarial.

- Chapman Kelly proporciona productos de auditoría y contención de costos que ayudan a las empresas a reducir los costos de los seguros y para el cuidado de la salud. Al principio, la empresa trataba de captar nuevos clientes mediante las tradicionales técnicas de visitas de ventas. Después de rediseñar su página web y optimizar su motor de búsqueda para que el nombre de la empresa apareciera entre los primeros resultados relevantes al hacer consultas en línea, sus ingresos casi se duplicaron.⁵⁰
- Emerson Process Management fabrica sistemas de automatización para plantas químicas, refinerías de petróleo y otro tipo de fábricas. El blog de la empresa, cuyo tema central es la automatización de fábricas, es visitado por miles de lectores interesados en conocer e intercambiar anécdotas sobre las prácticas de fabricación. El blog atrae entre 35 mil y 40 mil visitantes regulares al mes y genera entre cinco y siete clientes potenciales a la semana. Dado que Emerson vende sus sistemas en millones de dólares, el retorno sobre la inversión en su blog es inmenso.⁵¹
- Makino, un fabricante de maquinaria, establece relaciones con los usuarios finales al organizar continuamente series de seminarios en línea específicos para cada sector industrial al menos tres veces al mes. La empresa utiliza contenido altamente especializado, por ejemplo, cómo obtener el máximo beneficio de las máquinas herramienta y cómo funcionan los procedimientos para corte de metal, con el propósito de atraer a diferentes sectores y estilos de producción. La base de datos de los participantes en sus seminarios en línea le ha permitido disminuir sus costos de marketing y mejorar su eficacia y eficiencia.⁵²

Makino, fabricante de maquinaria, utiliza una serie amplia de seminarios por internet para establecer vínculos más firmes con sus clientes.



- Kinaxis, la empresa canadiense administradora de cadenas de suministro, utiliza un enfoque totalmente integrado para sus comunicaciones, incluyendo blogs, informes y un canal de video que funciona con palabras clave específicas para dirigir el tránsito a su sitio web y generar prospectos calificados. Dado que la investigación sugiere que el 93 por ciento de las compras entre negocios inician con una búsqueda, Kinaxis pone un gran énfasis en la optimización del motor de búsqueda, reutilizando y redireccionando el contenido lo más posible para lograr que sea relevante y “amigable con Google”.⁵³

Algunos expertos en marketing entre negocios están adoptando prácticas de marketing utilizadas en los mercados de consumo para crear su marca. Xerox diseñó una campaña de comunicación completamente integrada para reforzar de manera inteligente el hecho de que el 50 por ciento de sus utilidades proviene de servicios para negocios y no de sus copadoras. A continuación se describe un anuncio de Marriott:⁵⁴

Dos empleados de Marriott están sentados en una oficina. Uno le pregunta al otro: “¿Terminaste las facturas del mes pasado?”. El segundo responde: “No, pero sí recogí tu ropa de la tintorería y llevé tus zapatos a lustrar”. El primer individuo dice: “Bueno, ¡yo te hice una reservación en el restaurante de sushi que está a la vuelta!”. El narrador dice: “Marriott sabe que lo mejor es que Xerox automatice sus procesos de facturación global para que pueda concentrarse en atender a sus clientes”.

En ocasiones, un toque más personal puede marcar la diferencia. Los clientes que están dispuestos a realizar una transacción de seis o siete cifras por bienes y servicios de excelencia quieren toda la información que puedan obtener, especialmente de una fuente independiente y confiable. En la sección “Apuntes de marketing: Correr la voz con programas de recomendación de los clientes” se describe el papel de esa herramienta de marketing, la cual cada vez adquiere mayor importancia.

COMPRA Y VENTA DE SISTEMAS

Muchos compradores empresariales prefieren adquirir con un solo proveedor una solución integral para sus problemas. Esta práctica, llamada *compra de sistemas*, tuvo su origen en los métodos de compra de armamento y sistemas de comunicación del gobierno estadounidense. El gobierno solicitaba ofertas a los *contratistas principales* quienes, de concedérseles el contrato, serían responsables de la licitación y del montaje de los componentes del sistema a partir de *contratistas secundarios*. Así, el contratista principal ofrecía una solución de llavero, llamada de esa manera porque el comprador sólo tenía que “girar una llave” para obtener el resultado deseado.

Los vendedores se han dado cuenta de que cada vez más compradores prefieren esta forma de compra, y muchos vendedores utilizan la venta de sistemas como una herramienta de marketing. Cisco Systems empezó a obtener la participación de su rival de las telecomunicaciones, Avaya, al ofrecerles a los clientes una solución para tecnologías de comunicación con un solo proveedor.⁵⁵ Gigantes de la tecnología como Hewlett-Packard, IBM, Oracle, Dell y EMC están dejando de ser especialistas para convertirse en proveedores de un solo sitio, “globales”, con la finalidad de ofrecer toda la tecnología necesaria conforme los negocios emigran a la computación en la nube.⁵⁶

Una variante de la venta de sistemas es la *contratación de sistemas*, donde un único proveedor ofrece al comprador la totalidad de los servicios de mantenimiento, reparaciones y operaciones (MRO). Durante la vigencia del contrato, el proveedor también administra el inventario del cliente. Por ejemplo, Shell Oil gestiona el inventario de muchos de sus clientes empresariales y sabe cuándo es necesario reabastecerlos. El cliente se beneficia al tener costos de abastecimiento y administración más reducidos y contar con un precio protegido durante toda la vigencia del contrato. Por su parte, el vendedor se beneficia al tener costos de operación más bajos gracias a una demanda constante y a la disminución del papeleo.

Apuntes de marketing

Correr la voz con programas de recomendación de los clientes

En una economía de redes, los compradores dependen cada vez más de la información proporcionada por otros para tomar sus decisiones de compra. Una forma de atraer a nuevos compradores potenciales consiste en crear un programa de recomendación de clientes en el que los consumidores satisfechos actúen, junto con los departamentos de ventas y marketing de la empresa, para servir como referencias. Empresas de tecnología como HP, Lucent y Unisys han utilizado este tipo de programas.

Los compradores pueden interactuar con una empresa y sus clientes de diversas maneras: a través de los social media; de conferencias, eventos y exhibiciones comerciales y en sus propias redes personales y profesionales. Las empresas necesitan reconocer la importancia de la interacción con los pares y saber cómo pueden apoyar a un comprador potencial. Un experto ofrece los siguientes consejos:

1. Establezca un programa formal y bien organizado para la recomendación de clientes con la finalidad de construir un ejército de partidarios.
2. Considere las recomendaciones como parte central de su estrategia de crecimiento.
3. Dé a su programa de recomendaciones de clientes la importancia que merece al asignar como líder a un ejecutivo experimentado.
4. No luche por el "100 por ciento de recomendaciones"; enfóquese en un grupo más pequeño de individuos influyentes, verdaderamente comprometidos con la empresa.
5. Revolucioné su propuesta de valor para el cliente; localice clientes que estén dispuestos a recomendar la empresa debido a su pasión y no como resultado de dádivas económicas.

Las investigaciones han demostrado que otro beneficio potencial de un programa de recomendación de clientes es que puede aumentar la lealtad incluso de los propios partidarios.

Fuentes: V. Kumar, J. Andrew Petersen y Robert P. Leone, "Defining, Measuring, and Managing Business Reference Value", *Journal of Marketing* 77 (enero de 2013), pp. 68-86; David Godes, "The Strategic Impact of References in Business Markets", *Marketing Science* 31 (marzo-abril de 2012), pp. 257-276; Bill Lee, "Customer Reference Programs at the Tipping Point", *HBR Blog Network*, 7 de junio de 2012.

La venta de sistemas es una estrategia de marketing fundamental para la licitación de proyectos industriales de gran impacto, como la construcción de presas, fábricas de acero, sistemas de irrigación, sistemas de saneamiento, oleoductos, servicios públicos e incluso nuevas ciudades. Las empresas de ingeniería de proyectos deben competir en precio, calidad, confiabilidad y demás atributos para poder obtener contratos. Sin embargo, los proveedores no están por completo a merced de la demanda de los clientes. Idealmente, se verán involucrados de manera activa con los clientes a lo largo de todo el proceso e influyen en el propio planteamiento de las especificaciones. También podrían ir más allá de las especificaciones y ofrecer valor adicional en diferentes formas, como se muestra en el ejemplo siguiente.

VENTAS AL GOBIERNO DE INDONESIA El gobierno de Indonesia solicitó ofertas para la construcción de una planta cementera cerca de Yakarta. Una empresa estadounidense hizo una propuesta que incluía elegir el sitio, diseñar la planta, contratar las cuadrillas de construcción, ensamblar materiales y equipos y entregar la fábrica terminada al gobierno indonesio. Por su parte, una empresa japonesa, al esbozar su propuesta, incluyó todos esos servicios y agregó la contratación y capacitación del personal que trabajaría en la planta, la exportación del cemento a través de sus empresas comercializadoras y su utilización para construir caminos y nuevos edificios de oficinas en Yakarta. Aunque la propuesta japonesa implicaba un mayor desembolso de dinero, fue la ganadora del contrato. Es evidente que los japoneses percibían su solución al problema no sólo en términos de la construcción de una cementera (una visión limitada de la venta de sistemas), sino como una contribución al desarrollo económico de Indonesia. Tomaron el enfoque más amplio de las necesidades del cliente. En eso consiste una verdadera venta de sistemas.

EL PAPEL DE LOS SERVICIOS

Los servicios juegan un papel cada vez más estratégico y financiero en muchas empresas que venden principalmente productos a otros negocios. El hecho de añadir servicios de alta calidad a su oferta de productos les permite proporcionar un mayor valor y establecer vínculos más cercanos con los clientes.

Un ejemplo clásico es Rolls-Royce, que ha invertido grandes cantidades de recursos para desarrollar modelos de motores gigantes para los nuevos aviones *jumbo* introducidos por Boeing y Airbus. Una fuente importante de ingresos para Rolls-Royce, además de la venta de motores y partes de reemplazo, es la venta de los contratos complementarios de reparación y mantenimiento a largo plazo "proporcionados en cada instante". Los márgenes son más altos debido a que los clientes están dispuestos a pagar una cuota adicional por la tranquilidad y previsibilidad que ofrecen los contratos.⁵⁷

Mondo combina modernas pistas de atletismo con servicios de valor agregado para lograr ventas exitosas a los estadios de todo el mundo.



Fuente: Mondo S. p. A.

Las empresas de tecnología también están agrupando los servicios para incrementar la satisfacción del cliente y sus utilidades. Igual que muchas compañías de software, Adobe Systems está haciendo una transición hacia los negocios de marketing digital con suscripciones mensuales en la nube. Los ingresos están aumentando debido a que la compañía puede vender servicios de asesoría, espacio de almacenamiento para sitios web y administración de servidores para sus clientes de la nube.⁵⁸

Todo tipo de empresas están encontrando formas de agrupar servicios de valor agregado con sus productos. La empresa italiana Mondo fabrica modernas pistas de atletismo para estadios de todo el mundo. A pesar de la competencia, ha seguido ganando nuevos clientes, como las Olimpiadas de Londres, en parte debido a los servicios de instalación y mantenimiento que ofrece.⁵⁹

Administración de las relaciones con los clientes industriales

Los proveedores empresariales y sus clientes están explorando diferentes estrategias para administrar sus relaciones.⁶⁰ La lealtad se fomenta, en parte, mediante la administración de la cadena de suministro, la participación temprana del proveedor y las alianzas de compra.⁶¹

Los especialistas en marketing entre negocios están evitando implementar enfoques irreflexivos para atraer y retener clientes; en lugar de ello, prefieren adecuarse a su público meta y desarrollar enfoques de marketing individualizados.⁶² Casi el 80 por ciento de las empresas *Fortune* 500 utilizan software SAP, aunque esta enorme empresa de software empezó a perder participación de mercado e ingresos cuando, como observó un cofundador: “Habíamos perdido la confianza en las relaciones con nuestros clientes y los empleados no creían en la dirección”. Parte importante de la estrategia de recuperación de la empresa fue el uso de innovación con nuevos servicios en la nube; la otra parte consistió en enfocarse en mejorar las relaciones con los clientes. Se eliminó una polémica alza de precios introducida durante la crisis económica y los nuevos directivos prometieron escuchar con mayor atención las preocupaciones de los clientes.⁶³

BENEFICIOS DE LA COORDINACIÓN VERTICAL

Muchas investigaciones realizadas en el ámbito del marketing han abogado por la necesidad de crear una mayor coordinación vertical entre compradores y vendedores, esperando que esto les permita ir más allá de las meras transacciones para involucrarse en actividades que generen valor para ambas partes.⁶⁴ La confianza es un prerrequisito para entablar relaciones sólidas de largo plazo. En la sección “Perspectivas de marketing: Establecimiento de confianza, credibilidad y reputación corporativas” se identifican algunas dimensiones clave de dicha confianza. El conocimiento, que es específico y relevante para uno de los participantes en la relación, es también un factor importante en el fortalecimiento de los vínculos entre empresas.⁶⁵

Hay una serie de factores que influyen en el desarrollo de la relación entre socios empresariales. Los cuatro más relevantes son la disponibilidad de alternativas, la importancia de los suministros, la complejidad del suministro y el dinamismo del mercado de suministro. Con base en estos criterios, es posible clasificar las relaciones comprador-proveedor en ocho categorías:⁶⁶

1. **Compraventa básica.** Se trata de intercambios sencillos y rutinarios, con niveles moderados de cooperación y flujo de información.
2. **Transacciones simples.** Estas relaciones requieren mayor adaptación por parte del vendedor y menos cooperación e intercambio de información.

Perspectivas de marketing

Establecimiento de confianza, credibilidad y reputación corporativas

La *credibilidad corporativa* es la medida en que los clientes creen que una empresa puede diseñar y entregar productos y servicios que satisfacen sus necesidades y carencias. Refleja la reputación del proveedor en el mercado y es la base para fincar una relación sólida.

La credibilidad corporativa depende de tres factores:

- *Pericia corporativa*. La medida en que una empresa es considerada capaz de fabricar y vender productos o entregar servicios.
- *Confiabilidad corporativa*. La medida en que se considera que una empresa está motivada hacia la honestidad y es confiable y sensible a las necesidades del cliente.
- *Atractivo corporativo*. La medida en que una empresa es considerada agradable, atractiva, prestigiosa y dinámica.

En otras palabras, una empresa con credibilidad es competente en lo que hace, basa sus acciones en los intereses de sus clientes y tiene un entorno de trabajo agradable.

La *confianza* es la disposición de una empresa a depender de un socio de negocios. Depende de diversos factores interpersonales y entre organizaciones, como la capacidad percibida sobre la empresa, su integridad, honestidad y buena voluntad. Las interacciones personales con los empleados de la

empresa, las opiniones sobre la empresa como un todo y las percepciones de confianza evolucionan con la experiencia. Una empresa tiene mayor probabilidad de ser percibida como confiable cuando:

- Proporciona información completa y honesta.
- Los incentivos que ofrece a sus empleados están alineados con la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Colabora con los clientes para ayudarles a aprender y a resolver sus propias necesidades.
- Ofrece comparaciones válidas con productos competitivos.

La generación de confianza puede ser un factor especialmente engañoso en los entornos en línea; de hecho, las empresas suelen imponer requisitos más estrictos a sus colaboradores en línea que al resto. A los compradores organizacionales les preocupa no obtener productos de la calidad correcta, entregados en el lugar y el momento correctos. Por su parte, a los vendedores les preocupa que les paguen a tiempo —si es que les pagan— y determinar cuánto crédito deben otorgar. Algunas organizaciones, como la empresa de transporte y gestión de cadena de suministro, Ryder System, utilizan aplicaciones para automatización de verificación crediticia y servicios de acreditación de confianza en línea para determinar la credibilidad de sus socios comerciales.

Fuentes: Kevin Lane Keller y David A. Aaker, "Corporate-Level Marketing: The Impact of Credibility on a Company's Brand Extensions", *Corporate Reputation Review* 1 (agosto de 1998), pp. 356-378; Robert M. Morgan y Shelby D. Hunt, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing* 58, núm. 3 (julio de 1994), pp. 20-38; Christine Moorman, Rohit Deshpande y Gerald Zaltman, "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships", *Journal of Marketing* 57 (enero de 1993), pp. 81-101; Glen Urban, "Where Are You Positioned on the Trust Dimensions?", *Don't Just Relate-Advocate: A Blueprint for Profit in the Era of Customer Power* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education/Wharton School Publishers, 2005).

3. **Transacción contractual.** Este tipo de intercambio se caracteriza por la existencia de un contrato formal y generalmente tiene bajos niveles de confianza, cooperación e interacción.
4. **Suministro al cliente.** En esta situación tradicional de suministro al cliente, la forma de gestión dominante es la competencia más que la cooperación.
5. **Sistemas cooperativos.** En esta forma de intercambio los socios se unen de manera operativa, pero ninguno demuestra un compromiso estructural a través de medios legales o adaptaciones.
6. **Colaboración.** En los intercambios colaborativos se llega a una verdadera sociedad basada en altos niveles de confianza y compromiso.
7. **Adaptación mutua.** Los compradores y vendedores hacen muchas adaptaciones específicas en favor de la relación, aunque sin lograr necesariamente confianza y cooperación sólidas.
8. **El cliente manda.** En esta relación cercana y cooperativa, el vendedor se adapta para satisfacer las necesidades del cliente sin esperar que éste se adapte o cambie en reciprocidad.

Sin embargo, con el tiempo los papeles que se desempeñan en una relación pueden cambiar o activarse bajo diferentes circunstancias.⁶⁷ Algunas necesidades pueden ser satisfechas con un desempeño bastante básico del proveedor. En ese caso, los compradores no querrán ni requerirán de una relación estrecha con el proveedor. De igual manera, es posible que algunos proveedores no estén interesados en invertir en clientes que tengan un potencial limitado de crecimiento.

Un estudio encontró que las relaciones más cercanas entre clientes y proveedores surgen cuando el suministro es importante para el cliente y existen obstáculos para su adquisición como, por ejemplo, requerimientos complejos de compra y pocos proveedores alternativos.⁶⁸ Otra investigación sugiere que una mayor coordinación vertical entre comprador y vendedor, a través del intercambio de información y planificación, generalmente sólo es necesaria cuando existe una alta incertidumbre en el entorno y las inversiones específicas (que se describen a continuación) son modestas.⁶⁹

RIESGOS Y OPORTUNISMO EN LAS RELACIONES EMPRESARIALES

Los investigadores han señalado que el establecimiento de relaciones cliente-proveedor crea tensiones entre la salvaguarda (garantizar soluciones predecibles) y la adaptación (permitir flexibilidad para afrontar eventos no anticipados). La coordinación vertical facilita vínculos más sólidos entre comprador y vendedor, pero al mismo tiempo aumenta el riesgo sobre las inversiones específicas de ambas partes.⁷⁰

Las *inversiones específicas* son los gastos que se adaptan a una empresa específica que forma parte de la cadena de valor (comprenden inversiones realizadas para la capacitación, el equipo y los sistemas o procedimientos de operación específicos de una empresa).⁷¹ Este tipo de inversión contribuye a que las empresas incrementen sus ganancias y logren su posicionamiento.⁷² Xerox trabajó de cerca con sus proveedores para desarrollar procesos y componentes personalizados que redujeron sus costos de producción de copiadoras entre el 30 y el 40 por ciento. A cambio, los proveedores recibían garantías de ventas y volumen, un mejor entendimiento de las necesidades de su cliente y una posición sólida como proveedor de Xerox en el futuro.⁷³

Sin embargo, las inversiones específicas suponen un riesgo considerable tanto para el cliente como para el proveedor. La teoría económica de los costos de transacción plantea que, debido a que estas inversiones están parcialmente perdidas, atrapan a las empresas en una relación particular. Tal vez sea necesario intercambiar información confidencial sobre costos y procesos; el comprador podría ser vulnerable a la presión del proveedor debido a los costos del cambio y el proveedor podría ser más vulnerable en virtud de haber dedicado activos, tecnología o conocimiento a la relación. Considere el ejemplo siguiente, en donde se ilustra ese último riesgo.⁷⁴

Un fabricante de componentes para automóviles gana un contrato para surtir un componente para motores producido por un fabricante de equipos originales (OEM, por sus siglas en inglés). Este contrato, con vigencia de un año, con un proveedor único salvaguarda la inversión específica del proveedor en el OEM, ya que le garantiza una línea de producción dedicada a este cliente. Sin embargo, el proveedor también podría verse obligado a trabajar (sin contrato) como socio del personal de ingeniería interno del OEM y a utilizar instalaciones informáticas vinculadas para intercambiar información detallada de ingeniería, así como para coordinar cambios de diseño y manufactura frecuentes durante la vigencia del contrato. Al mejorar la respuesta de la empresa ante los cambios en el mercado, estas interacciones podrían reducir los costos y/o aumentar la calidad. No obstante, de igual manera podrían magnificar la amenaza para la propiedad intelectual del proveedor.

Cuando los compradores son incapaces de vigilar con facilidad el desempeño del proveedor, éste podría holgazanear o hacer trampa y no entregar el valor esperado. El *oportunismo* es “una forma de estafa o de incumplimiento de un contrato implícito o explícito”.⁷⁵ Cuando en 2007 se descubrió que un proveedor de un proveedor de un proveedor de un proveedor de Mattel decidió utilizar ingredientes con base de plomo, incumpliendo las especificaciones de la empresa, la reputación del fabricante de juguetes se puso en riesgo.

Una forma todavía más pasiva de oportunismo podría ser la falta de disposición o la negación a adaptarse a circunstancias cambiantes, o hasta la negligencia para cumplir con las obligaciones contractuales. La empresa procesadora de maní Peanut Corporation of America, con ventas de únicamente \$25 millones, se vio obligada a recoger productos por un total de \$1000 millones debido a que utilizó un ingrediente contaminado en más de 2000 productos.⁷⁶

El oportunismo constituye una preocupación porque las empresas deben dedicar recursos a tareas de control y supervisión, costos que de otra manera podrían ser asignados a fines más productivos. A veces los contratos resultan inadecuados para regular las transacciones con los proveedores, sobre todo cuando el oportunismo de éstos es difícil de detectar, cuando las empresas hacen inversiones específicas en activos que no pueden utilizar en otra cosa y cuando las contingencias son más difíciles de prever. Los clientes y proveedores son más proclives a crear una empresa conjunta, en vez de firmar un simple contrato, cuando el grado de especificación de los activos del proveedor es alto, cuando es difícil supervisar el comportamiento del proveedor y cuando éste tiene mala reputación.⁷⁷ Si el proveedor tiene buena reputación es menos probable que se muestre oportunista, ya que deseará proteger ese valioso activo intangible.

La presencia de un horizonte de futuro significativo o fuertes normas de solidaridad suelen provocar que los clientes y sus proveedores se esfuercen por obtener beneficios conjuntos. En tal caso, sus inversiones específicas cambian de la expropiación (mayor oportunismo por parte del receptor) hacia la vinculación (menor oportunismo).⁷⁸

Una empresa como Mattel debe vigilar cuidadosamente el comportamiento de sus proveedores para asegurarse de que cumplan con sus estándares y valores.



Fuente: ASSOCIATED PRESS

Mercados institucionales y gubernamentales

Nuestro análisis se ha enfocado, en gran medida, en el comportamiento de compra de las empresas que buscan obtener ganancias. Gran parte de lo que aquí se ha dicho también es válido para las prácticas de compra de las organizaciones institucionales y gubernamentales. Sin embargo, se destacarán ciertas características especiales de estos mercados.

El **mercado institucional** está conformado por escuelas, hospitales, asilos de ancianos, prisiones y otras instituciones que deben proporcionar bienes y servicios a las personas que se encuentran bajo su cuidado. Muchas de esas organizaciones se caracterizan por tener presupuestos reducidos y clientelas cautivas. Por ejemplo, los hospitales deben decidir qué calidad de alimentos deben comprar para sus pacientes. El objetivo de compra en este caso no es una ganancia, ya que la comida se proporciona como parte integral del paquete de servicios; tampoco la minimización de costos es el único objetivo, ya que una comida de mala calidad causará quejas entre los pacientes y dañará la reputación del hospital. El agente de compras del hospital debe buscar vendedores institucionales de alimentos cuya calidad cumpla o exceda cierto estándar mínimo y cuyos precios sean bajos. De hecho, muchos vendedores de alimentos establecen una división de ventas separada para atender las necesidades especiales y las características de los compradores institucionales. Por ejemplo, Heinz produce, envasa y fija los precios de su salsa de tomate de manera diferenciada para cumplir los requerimientos de hospitales, universidades y prisiones. ARAMARK, que brinda servicios de comida a los estadios deportivos, pabellones, campus universitarios, negocios y escuelas, también tiene una ventaja competitiva al proporcionar alimentos a las prisiones estadounidenses como resultado directo de la refinación de sus prácticas de compra y de su gestión de la cadena de suministro.⁷⁹

ARAMARK Mientras que en el pasado ARAMARK se limitaba a seleccionar productos de las listas que le entregaban los proveedores potenciales, ahora colabora con ellos en el desarrollo de productos personalizados para satisfacer las necesidades de segmentos individuales. En el segmento de las prisiones, tradicionalmente la calidad se ha sacrificado para no exceder los límites de costo en alimentos que los operadores externos al mercado encontraban imposibles de cumplir. “Cuando se pretende formalizar un negocio en el campo de las cárceles, se hacen licitaciones que se miden en centésimas de centavos”, dice John Zillmer, presidente de Food & Support Services de ARAMARK, “de manera que cualquier ventaja que pueda obtenerse en la compra es extremadamente valiosa”. ARAMARK consiguió una serie de productos de proteína con socios exclusivos a precios que nunca antes hubiera podido imaginar. Estos socios son únicos, ya que entienden la química de las proteínas y saben cómo disminuir el precio al mismo tiempo que crean un producto aceptable para los clientes de ARAMARK, esto le permitió a la empresa disminuir sus costos y luego replicar el proceso con 163 artículos diferentes formulados exclusivamente para el sector carcelario. En lugar de reducir los costos por un centavo aproximadamente, como era usual, ARAMARK los redujo entre cinco y nueve centavos de dólar al mismo tiempo que mantenía o incluso mejoraba la calidad.

En la mayoría de los países, las organizaciones gubernamentales son compradores importantes de bienes y servicios. Por lo general, requieren que varios proveedores presenten sus ofertas y suelen contratar al que ofrece el precio más bajo, aunque en algunos casos toman en cuenta la calidad superior o la reputación que tenga el proveedor en el cumplimiento oportuno de los contratos. Los gobiernos también compran con base en contratos negociados, principalmente cuando se trata de proyectos complejos, con costos importantes de investigación y desarrollo y alto riesgo, o cuando hay poca competencia.

Una de las principales quejas de las multinacionales con operaciones en Europa es que cada país de ese continente muestra favoritismo hacia sus proveedores nacionales, aun si reciben mejores ofertas de empresas extranjeras. Aunque esas prácticas están bastante arraigadas, la Unión Europea intenta erradicar este sesgo. Otro desafío es la volatilidad de los gastos debido a los ciclos y altibajos económicos. Cuando los gobiernos estatales reducen de manera repentina sus gastos, empresas como Cisco, que realiza el 22 por ciento de sus ventas al sector público, suelen resentir sus efectos.⁸⁰ Cuando el gobierno estadounidense anunció el recorte a largo plazo de cientos de miles de millones de dólares en los gastos de defensa en 2011 —con más recortes anticipados—, muchos contratistas de este ramo se prepararon para recibir sus efectos.⁸¹

Dado que sus decisiones de gasto están sujetas a revisiones públicas, las organizaciones gubernamentales requieren bastante papeleo por parte de sus proveedores, quienes con frecuencia se quejan de la burocracia, las regulaciones, los retrasos en la toma de decisiones y la alta rotación del personal encargado de las compras. Sin embargo, lo cierto es que el gobierno estadounidense ahora gasta más de \$500 000 millones al año —o casi el 14 por ciento del presupuesto federal— en contratos con el sector privado, esto lo convierte en el cliente más grande y potencialmente más atractivo del mundo.⁸² Motorola Solutions, que se fundó cuando Motorola se dividió en dos compañías, vende equipo inalámbrico de comunicaciones a dependencias de protección civil ubicadas en todo el mundo y que requieren redes de comunicación vanguardistas para patrullas de policía en un mercado gubernamental de miles de millones de dólares.⁸³

Lo importante no sólo es la cifra monetaria, sino el número de adquisiciones individuales. Según el General Services Administration Procurement Data Center, más de 20 millones de acciones contractuales individuales son procesadas cada año. Aunque casi todos los artículos adquiridos cuestan entre \$2500 y \$25 000, el gobierno también hace compras de miles de millones, muchas de índole tecnológica.

Es frecuente que los decisores gubernamentales consideren que los vendedores no han hecho su tarea. Los diferentes tipos de organizaciones del gobierno —de defensa, civiles, de inteligencia— tienen distintas necesidades, prioridades, estilos de compra y marcos temporales. Además, los vendedores no prestan suficiente atención a la justificación de costos, que es un parámetro importante para los profesionales en adquisiciones gubernamentales. Las empresas que esperan convertirse

en proveedores del gobierno deben ayudar a las organizaciones gubernamentales a considerar los impactos que tendrán sus productos en el balance general. La demostración de experiencias útiles y de un desempeño previo exitoso mediante estudios de caso, en especial con otras organizaciones gubernamentales, pueden ser factores determinantes.⁸⁴

Así como las empresas proporcionan a las dependencias gubernamentales directrices sobre cómo comprar y utilizar mejor sus productos, el gobierno proporciona a los proveedores potenciales directrices detalladas que describen cómo venderle productos y servicios. El hecho de no seguir las directrices o de no llenar correctamente los formularios y contratos puede provocar una pesadilla legal.⁸⁵

Por fortuna para las empresas de cualquier tamaño, el gobierno federal estadounidense ha tratado de simplificar el procedimiento contractual y hacer más atractivo el proceso de presentación de ofertas. Las reformas ponen mayor énfasis en las compras de artículos que se encuentran disponibles en los almacenes que en la producción de artículos personalizados, en las comunicaciones en línea con los proveedores para eliminar el papeleo y en brindar a los vendedores que pierden una licitación un informe que les permita aumentar sus probabilidades de ganar en la siguiente ocasión.⁸⁶ Muchas de las compras se están llevando a cabo por medio de formularios disponibles en internet, firmas digitales y tarjetas de adquisiciones electrónicas (*P-cards*).

En Estados Unidos, varios organismos federales que actúan como agentes de compras para el resto del gobierno han lanzado catálogos en línea que permiten a las dependencias de la defensa y civiles comprar por internet todo tipo de artículos, desde insumos médicos y de oficina hasta ropa. La General Services Administration, por ejemplo, no sólo vende la mercancía que tiene en inventario a través de su página web, también crea vínculos directos entre los compradores y los proveedores contratados. Un buen punto de partida para cualquier trabajo con el gobierno estadounidense es asegurarse de que la empresa vendedora esté registrada en la base de datos de la Central Contractor Registration (CCR) (www.ccr.gov), la cual recopila, valida, almacena y disemina datos en apoyo a las adquisiciones de la dependencia.⁸⁷

Sin embargo, muchas empresas que venden al gobierno no utilizan una orientación de marketing, aunque algunas han establecido departamentos de marketing independientes para atender al gobierno. Empresas como Gateway, Rockwell, Kodak y Goodyear se anticipan a las necesidades y proyectos del gobierno estadounidense, participan en la fase de especificaciones del producto, recopilan información de inteligencia competitiva, preparan sus ofertas cuidadosamente y generan comunicaciones sólidas para describir y mejorar su reputación.

Resumen

1. La compra organizacional es el proceso de toma de decisiones mediante el cual las organizaciones formales establecen la necesidad de adquirir productos y servicios, para luego identificar, evaluar y elegir entre las diferentes marcas y proveedores disponibles. El mercado empresarial se compone de todas las organizaciones que adquieren bienes y servicios usados en la fabricación de otros bienes o servicios que se venden, alquilan o suministran a otros.
2. En comparación con los mercados de consumo, por lo general los mercados empresariales se caracterizan por tener menos compradores y de mayor tamaño, una relación más cercana entre cliente y proveedor y compradores concentrados geográficamente. La demanda en el mercado empresarial se deriva de la demanda en el mercado de consumo y fluctúa de acuerdo con el ciclo comercial. Sin embargo, la demanda total para muchos bienes y servicios empresariales es bastante inelástica al precio. Los especialistas en marketing empresarial deben estar conscientes del rol de los compradores profesionales y de sus influyentes, de la necesidad de hacer numerosas visitas de ventas y de la importancia que revisten la compra directa, la reciprocidad y el arrendamiento.
3. El centro de compras de una organización es la unidad que toma las decisiones de compra. Consiste en iniciadores, usuarios, influyentes, decisores, aprobadores, compradores y guardianes. Para influir en ellos, los especialistas en marketing deben tomar en cuenta los factores del entorno, organizacionales, interpersonales e individuales.
4. El proceso de compra consta de ocho etapas, llamadas fases de compra: 1) reconocimiento del problema, 2) descripción general de la necesidad, 3) especificaciones del producto, 4) búsqueda de proveedores, 5) solicitud de propuestas, 6) selección de proveedores, 7) especificación de la rutina de pedido y 8) revisión del desempeño.
5. Los especialistas en marketing empresarial están fortaleciendo sus marcas y utilizan tecnología y otras herramientas de comunicación para desarrollar programas de marketing efectivos. Además, emplean la venta de sistemas y añaden servicios para proporcionar valor agregado a los clientes.
6. Los especialistas en marketing empresarial deben establecer relaciones y vínculos sólidos con sus clientes, además de proveerles valor agregado. Sin embargo, algunos clientes prefieren una relación meramente transaccional.
7. El mercado institucional está formado por escuelas, hospitales, asilos de ancianos, prisiones y otras instituciones que deben proporcionar bienes y servicios a las personas que se encuentran bajo su cuidado. Los compradores de organizaciones gubernamentales tienden a requerir mucho papeleo de los vendedores y a favorecer las propuestas abiertas y a empresas nacionales. Los proveedores deben estar preparados para adaptar sus ofertas a las necesidades y los procedimientos especiales de los mercados institucional y gubernamental.

Aplicaciones

Debate de marketing

¿Qué tan diferente es el marketing entre negocios?

Algunos ejecutivos del marketing empresarial se lamentan por los desafíos que éste implica, afirman que muchos de los conceptos y principios del marketing tradicional no son válidos en ese contexto y que la venta de productos y servicios a una empresa difiere fundamentalmente de la venta a individuos. Otros no están de acuerdo, consideran que la teoría de marketing es válida en todos los casos y que sólo se requiere adaptar un poco las tácticas de marketing.

Asuma una posición: El marketing entre negocios requiere de un conjunto especial y único de conceptos y

principios *versus* El marketing entre negocios en realidad no es tan diferente y en él pueden aplicarse los conceptos y principios básicos del marketing.

Análisis de marketing

Aplicación de los conceptos del mercado de consumo al mercado entre negocios

Considere algunos de los temas acerca del comportamiento del consumidor que se presentaron para estudiar el marketing de la empresa a los consumidores (B2C) en el capítulo 6. ¿Cómo podría aplicarlos usted a un entorno entre negocios (B2B)? Por ejemplo, ¿cómo funcionarían los modelos no compensatorios de decisión del consumidor? ¿Y la contabilidad mental?

Marketing de excelencia

>> Accenture

Accenture abrió sus puertas en 1942, con el nombre de Administrative Accounting Group, como la rama de consultoría de la empresa contable Arthur Andersen. En 1989 se convirtió en una unidad de negocios independiente, centrada en la consultoría en TI, bajo el nombre de Andersen Consulting. En ese momento, a pesar de ganar \$1000 millones al año, Andersen Consulting tenía poca presencia de marca entre las compañías consultoras de tecnología de información y muchas veces se le confundía con su empresa matriz. Para fortalecer su marca y separarla de la empresa contable, Andersen Consulting lanzó la primera campaña publicitaria de gran escala en el área de servicios profesionales. Hacia finales de esa década se había convertido en la organización más importante de consultoría en materia de gestión y tecnología.

En 2000, después de un litigio de arbitraje en contra de su antigua matriz, Andersen Consulting se independizó por completo de Arthur Andersen, pero se vio obligada a renunciar a su nombre. A la empresa se le concedieron tres meses para encontrar una nueva razón social que pudiera registrarse en 47 países, que fuera eficaz e inofensiva en más de 200 idiomas, que resultara aceptable para sus empleados y clientes, *así como* generar una URL correspondiente. La estrategia que siguió para lograr todos esos objetivos se convirtió en una de las campañas de reasignación de marca más grandes y exitosas de la historia corporativa.

El nuevo nombre surgió gracias a un consultor de la sucursal de la empresa ubicada en Oslo, quien propuso "Accenture" como parte de una iniciativa interna de generación de nombres llamada "Brandstorming". El consultor acuñó el nombre Accenture porque rimaba con *adventure* (aventura en inglés) y tenía una connotación de "acento en el futuro". El nombre también mantenía la "Ac" del nombre original de Andersen Consulting (lo que recordaba el sitio

web Ac.com), de manera que podría ayudar a la empresa a conservar parte de su anterior capital de marca. Hacia la medianoche del 31 de diciembre de 2000, Andersen Consulting adoptó oficialmente el nombre Accenture y lanzó una campaña de marketing global dirigida a los ejecutivos de alto nivel de las empresas que ya eran sus clientes o clientes potenciales, a todos sus socios y empleados, a los medios, a los principales analistas del sector, a empleados potenciales y a la academia.

Los resultados de las campañas de publicidad, marketing y comunicaciones fueron rápidos e impresionantes. Durante el primer año, el capital de marca de Accenture aumentó 11 por ciento y el número de empresas que solicitaron sus servicios aumentó en 350 por ciento. La percepción sobre la diversidad y profundidad de los servicios de Accenture logró el 96 por ciento de su nivel anterior y como proveedor de servicios de consultoría de administración y tecnología alcanzó 76 por ciento en comparación con su nivel anterior. Estos resultados permitieron que en julio de 2001 la empresa entrara con éxito al mercado de valores con un valor inicial de \$1700 millones.

Accenture consideró que lo que la distinguía era su habilidad para proporcionar ideas innovadoras (basadas en procesos empresariales y en TI) y la capacidad de ejecución. Competidores como McKinsey eran percibidos como altamente especializados en el desarrollo de estrategias, mientras que otros (como IBM) eran considerados muy hábiles en la implementación tecnológica. Accenture quería que el público la considerara excelente en ambos campos. Como explica Ian Watmore, su presidente en Reino Unido: "A menos que uno pueda proporcionar tanto consultoría de transformación como capacidad de *outsourcing*, no tiene posibilidades de ganar. Los clientes esperan ambos beneficios".

En 2002, Accenture dio a conocer una nueva estrategia de posicionamiento para reflejar su rol como socio para crear estrategias y llevarlas a cabo. La frase "Innovation Delivered" estaba respaldada por la aseveración: "De la innovación a la ejecución, Accenture ayuda a acelerar su visión".

Como parte de su nuevo compromiso para ayudar a los clientes a lograr sus metas de negocios, Accenture también introdujo una nueva política mediante la cual muchos de sus contratos contenían incentivos que sólo se entregarían si se cumplían ciertos objetivos específicos de negocios. Por ejemplo, se estructuró un contrato con el agente de viajes británico Thomas Cook de manera que el bono prometido por Accenture dependía de cinco medidas, incluyendo una de reducción de costos.

A finales de 2003, Accenture basó en el tema “Innovation Delivered” la creación de su nueva frase publicitaria, “High Performance. Delivered”, junto con una campaña en la que aparecía como portavoz la superestrella del golf Tiger Woods. Cuando Accenture lo buscó, Woods se encontraba en su mejor momento: era el mejor golfista del mundo, tenía una imagen impecable y era el símbolo ideal de un alto desempeño. El mensaje comunicado era que Accenture tenía la capacidad de ayudar a las empresas clientes a convertirse en “líderes de negocios de alto desempeño”, y el aval de Woods se concentraba en la importancia del alto desempeño.

Durante los siguientes seis años, Accenture gastó cerca de \$300 millones en anuncios y en la mayoría de éstos aparecía Tiger Woods junto a frases publicitarias como “We know what it takes to be a Tiger” y “Go on. Be a Tiger”. La campaña aprovechó el atractivo internacional de Woods, se utilizó en todo el mundo, y se convirtió en el centro de eventos patrocinados por Accenture, como los campeonatos mundiales de golf y el maratón de Chicago.

Todo eso cambió cuando, a finales de 2009, se desató un escándalo alrededor de Tiger Woods como consecuencia de sus aventuras extramaritales y el golfista se ausentó indefinidamente de los campos. Accenture le retiró su cargo de portavoz con el argumento de que ya no encajaba con la marca. En realidad, los focus group evidenciaron que los clientes estaban demasiado distraídos por el escándalo como para enfocarse en el mensaje estratégico de Accenture. La empresa se encontró en territorio conocido y trabajó para desarrollar y ejecutar una campaña innovadora que no sólo resonara por todo el mundo y se tradujera adecuadamente a diferentes culturas, sino que fuera capaz de llevar la marca Accenture al siguiente nivel.

En 2011 lanzó la campaña “Greater Than” a un público internacional en 35 países. Esta campaña destacaba estudios de caso exitosos de clientes como Unilever, Starwood Hotels y Caterpillar, también se concentraba en las habilidades de Accenture en áreas como las tecnologías emergentes y la globalización. La empresa realizó amplias investigaciones para asegurarse de que el posicionamiento de su marca —“High performance. Delivered”— no sólo fuera efectivo sino que aún fuera relevante para los líderes de negocios. Por último, Accenture dio un nuevo giro de marketing a la campaña. El símbolo “mayor que”, >, que casi siempre había aparecido en el logotipo de la marca, se utilizó como un elemento fundamental de la campaña; aparecía en taxis y vallas publicitarias de grandes ciudades y se convirtió en un elemento crítico de unificación en los medios impresos, digitales y sociales de Accenture, así como entre sus empleados.

En la actualidad, Accenture continúa destacando como una empresa global de consultoría de gestión, servicios de tecnología y *outsourcing*. Sus clientes incluyen a 99 de las compañías Global 100 de *Fortune* y a más de tres cuartas partes de las Global 500. La empresa terminó el año fiscal 2013 con ingresos de \$28600 millones y con un valor de marca cercano a los \$9000 millones.

Preguntas

1. ¿Qué hizo Accenture para dirigirse a su público industrial con tanta eficacia?
2. Evalúe el historial de las campañas emprendidas por Accenture para su creación de marca. ¿Qué aspectos permanecen consistentes?

Fuentes: Accenture.com, “Annual Reports”, Accenture.com; “Lessons Learned from Top Firms’ Marketing Blunders”, *Management Consultant International*, diciembre de 2003, p. 1; Sean Callahan, “Tiger Tees Off in New Accenture Campaign”, *BtoB Magazine*, 13 de octubre de 2003, p. 3; “Inside Accenture’s Biggest UK Client”, *Management Consultant International*, octubre de 2003, pp. 1-3; “Accenture’s Results Highlight Weakness of Consulting Market”, *Management Consultant International*, octubre de 2003, pp. 8-10; “Accenture Re-Branding Wins UK Plaudits”, *Management Consultant International*, octubre de 2002, p. 5; Mary Ellen Podmolik, “Accenture Turns to Tiger for Global Marketing Effort”, *BtoB Magazine*, 25 de octubre de 2004; Sean Callahan, “Tiger Tees Off in New Accenture Campaign”, *BtoB Magazine*, 13 de octubre de 2003; Emily Steel, “After Ditching Tiger, Accenture Tries New Game”, *Wall Street Journal*, 14 de enero de 2010; “Best Global Brands 2012”, *Interbrand*.

Marketing de excelencia

>> GE

Thomas Edison fundó Edison Electric Light Company en 1878. La organización, que pronto cambió su nombre por el de General Electric (GE), se convirtió en pionera en la producción de bombillas incandescentes y electrodomésticos y atendía las necesidades eléctricas de varias industrias, como la del transporte, la de servicios públicos, manufactura y transmisión de radio y televisión. GE se convirtió también

en una de las primeras y más reconocidas empresas de marketing industrial, en las décadas de 1950 y 1960, con la frase publicitaria “Progress Is Our Most Important Product”.

A medida que la empresa diversificaba sus líneas de productos negocio a negocio en las décadas de 1970 y 1980, creó nuevas campañas corporativas, incluyendo “Progress for People” y “We Bring Good Things to Life”. En 1981, Jack Welch sucedió a Reginald Jones como el octavo CEO de GE. Durante sus dos décadas de liderazgo, Welch ayudó a que la empresa evolucionara a partir de ser un “productor estadounidense [hasta convertirse en] un gigante de servicios globales” y aumentó su valor de mercado

de \$12 000 millones en 1981 a \$280 000 millones en 2001, convirtiéndola en la corporación más valiosa del mundo en ese tiempo.

Al paso de los años, GE ha manifestado una profunda comprensión del mercado empresarial y del proceso de compra de negocios al ponerse en los zapatos de sus clientes. Por ejemplo, sabe que la compra del motor para una aeronave es un gasto multimillonario que no termina con la compra. Los clientes (las aerolíneas) enfrentan grandes costos de mantenimiento para cumplir con las normas de la FAA y garantizar la confiabilidad de los motores. En 1999, GE utilizó por primera vez una opción de precios llamada “energía por hora”, dando a los clientes la oportunidad de pagar una tarifa fija cada vez que encendían el motor. A cambio, GE realiza todo el mantenimiento y garantiza el funcionamiento del motor. Cuando la demanda de los viajes aéreos es incierta, la “energía por hora” permite a los clientes de GE gozar de un costo de propiedad más bajo.

En 2003, GE y su nuevo CEO, Jeffrey Immelt, enfrentaron un nuevo desafío: cómo promocionar su diversificada marca con un mensaje global unificado. Una fuente de la empresa explicó: “(Immelt) quiere una publicidad más tecnológica, innovadora y contemporánea. Algo que hará que GE tenga una apariencia más avanzada, de vanguardia”. Así, después de 24 años y un apoyo financiero de mil millones de dólares, la empresa cambió su conocida frase publicitaria “We Bring Good Things to Life” por la nueva “Imagination at Work”, destacando de esta manera su enfoque renovado en la innovación y en las nuevas tecnologías.

Esta campaña, que se hizo acreedora a varios premios, promovía unidades de negocio de GE como GE Aircraft Engines, Medical Systems y Plastics enfocándose en la amplitud de su oferta de productos y obtuvo buenos resultados. Judy Hu, gerente general de publicidad y marca global de GE, comentó: “Las investigaciones indican que GE ahora se asocia con atributos como de alta tecnología, vanguardista, innovadora, contemporánea y creativa”. Además, individuos encuestados continúan asociando a la empresa con algunos de sus atributos tradicionales, como la confianza y confiabilidad.

En 2005, la empresa extendió la campaña a una iniciativa para toda la organización, “Ecomagination”, la cual sigue vigente en la actualidad. “Ecomagination” destaca los esfuerzos de GE por desarrollar tecnologías “verdes”, como la energía solar, motores de bajas emisiones y tecnologías para purificación del agua. Inicialmente estableció varias metas de ataque para la nueva iniciativa, incluyendo la duplicación de los ingresos obtenidos con los productos “Ecomagination” hasta \$20 000 millones en cinco años, con la promesa de reducir en uno por ciento la emisión de gases invernadero en siete años. La empresa creía entonces, y aún ahora, que adoptar una perspectiva de innovación alrededor de “Ecomagination” es fundamental para su crecimiento.

Immelt tomó algunas decisiones estratégicas de reestructura que ayudaron a la empresa a sobrevivir ante la recesión mundial de 2008 y 2009, las cuales también contribuyeron a darle una dirección más enfocada al marketing entre negocios. En aquel momento, GE redujo sus 11 divisiones a sólo cinco y vendió algunas de sus empresas de consumo, incluyendo el 51 por ciento de NBC Universal (a Comcast).

Este cambio permitió que GE destinara más recursos a la innovación, a iniciativas ecológicas y a sus negocios en crecimiento, como la generación de energía, la aviación, la tecnología de imagen médica y las tecnologías celulares.

GE comprendió que necesitaba otra gran iniciativa para sacar al conglomerado de su mala situación financiera. La dirección creía que existía un enorme potencial de crecimiento en el cuidado de la salud costeable en todo el mundo. Como resultado, la empresa lanzó una iniciativa integral de \$6000 millones llamada “Healthymagination”. La estrategia de negocios se concentró en el creciente negocio del cuidado de la salud al proporcionar soluciones innovadoras a más personas en todo el mundo, y para ello lanzó un plan de marketing integrado.

Este tipo de inteligencia de marketing entre negocios ayudó a GE a mantener durante varios años su posición entre las empresas más respetadas del mundo del *Financial Times*. Su gran conocimiento de todos los mercados empresariales ha mantenido sus estrategias de marketing empresarial en un nivel progresivo, relevante y efectivo. Además, su campaña de marketing global mantiene su alto valor de marca. De hecho, la empresa fue calificada en sexto lugar en el informe “Top 100 Global Brands” de Interbrand/*BusinessWeek*, con un valor de marca de \$45 000 millones. “La marca GE es lo que nos conecta a todos y lo que hace que el conjunto sea mucho mejor que las partes”, dijo Beth Comstock, presidenta de marketing.

En la actualidad, General Electric opera en una amplia gama de industrias, incluyendo la de energía y agua, petróleo y gas, administración energética, aviación, cuidado de la salud, transporte, soluciones para negocios y el hogar y capitales. Como resultado, vende una gran diversidad de productos y servicios que van desde enseres para el hogar hasta motores para aviones, sistemas de seguridad, turbinas eólicas y servicios financieros. Sus ingresos alcanzaron los \$146 000 millones en 2013, una cifra tan grande que permitió que sus unidades de negocios más importantes se calificaran de manera independiente en *Fortune* 200. Si GE fuera un país, sería uno de los 50 más grandes del mundo, estaría por arriba de Kuwait, Nueva Zelanda e Irak.

Preguntas

1. Analice la estrategia del marketing entre negocios de GE. ¿Por qué al paso de los años la empresa ha tenido tanto éxito al dirigirse a un público de negocios tan grande?
2. ¿Las campañas “Ecomagination” y “Healthymagination” han comunicado adecuadamente el enfoque de GE en sus nuevas empresas? Por qué sí o por qué no.

Fuentes: “A New Life General Elective to Change Corporate Image”, *Delaney Report*, 10 de junio de 2002; Geoffrey Colvin, “What Makes GE Great?”, *Fortune*, 6 de marzo de 2006, pp. 90-104; Thomas A. Stewart, “Growth as a Process”, *Harvard Business Review*, junio de 2006, pp. 60-70; Kathryn Kranhold, “The Immelt Era, Five Years Old, Transforms GE”, *Wall Street Journal*, 11 de septiembre de 2006; Daniel Fisher, “GE Turns Green”, *Forbes*, 15 de agosto de 2005, pp. 80-85; John A. Byrne, “Jeff Immelt”, *Fast Company*, julio de 2005, pp. 60-65; Rachel Layne, “GE’s NBC Sale Brings Immelt Cash, Scrutiny”, *BusinessWeek*, 3 de diciembre de 2009; Informe anual de GE, 2013.

MY HYUNDAI | RETE HYUNDAI | CONTATTACI | TEST DRIVE

HYUNDAI | NEW THINKING. NEW POSSIBILITIES. | MODELLI | PROMOZIONI | USATO | SERVIZI POST VENDITA | FLOTTE | MONDO HYUNDAI | SEGUICI SU | f | y | t | i

Nuova Hyundai i10

INSPIRATION. ENGINEERED.

- ✓ Più spazio, più comfort, più sicurezza, meno consumi, a 8.950 euro. Anche GPL.
- ✓ Ti aspettiamo in tutti gli Showroom Hyundai.

Scopri-la >

Con la nuova soluzione di acquisto Hyundai i-Plus, sei libero di scegliere!

Vedi l'offerta

MI piace < 222

HYUNDAI iX20 | GO! BRASIL | NUOVA iX35 | NUOVA i10

PROMOZIONI

Fino al 30/04/2014
Nuova i10 tua a 8.950 €

CONFIGURATORE

GO! BRASIL, SCOPRI IL TEST DRIVE CHE TI PREMIA

SCOPRI I FINANZIAMENTI

En este capítulo responderemos las siguientes **preguntas**

1. ¿Qué factores debería considerar una empresa antes de decidirse a incursionar en mercados extranjeros? (p. 217)
2. ¿Qué pueden hacer las empresas para evaluar y seleccionar de manera específica los mercados extranjeros a los que entrarán? (p. 219)
3. ¿Cuáles son las diferencias entre el marketing enfocado en un mercado en desarrollo y el que se practica en un mercado desarrollado? (p. 220)
4. ¿Cuáles son las vías más comunes para ingresar en mercados extranjeros? (p. 226)
5. ¿Hasta qué punto debe una empresa adaptar sus productos y su programa de marketing a cada mercado extranjero? (p. 229)
6. ¿Cómo influyen los especialistas en marketing en las condiciones del país de origen? (p. 238)

Al combinar hábilmente la calidad, la confiabilidad y el estilo, el fabricante coreano de automóviles Hyundai está logrando el éxito en mercados de todo el mundo.

Fuente: HYUNDAI MOTOR COMPANY. Andy Glass Wyatt-Clarke & Jones.

8 Acceso a los mercados globales

El mundo se ha vuelto drásticamente más pequeño en los últimos años. Las naciones son cada vez más multiculturales y los productos y servicios que se desarrollan en un país están encontrando una entusiasta aceptación en otros países. Un hombre de negocios alemán podría vestirse con un traje italiano para cenar con un amigo inglés en un restaurante japonés, para luego volver a su casa a beber vodka ruso y ver una película estadounidense en un televisor coreano. Los mercados emergentes que adoptan el capitalismo y el consumerismo son mercados meta extremadamente atractivos. Algunas empresas están teniendo éxito tanto en los mercados en desarrollo como en los desarrollados. Considere el rápido crecimiento de Hyundai.¹



Hyundai Motor Company, alguna vez sinónimo de automóviles baratos y poco confiables, ha experimentado una transformación global masiva. En 1999, su nuevo presidente Mong-Koo Chung, declaró que Hyundai no se enfocaría en el volumen y la participación de mercado, sino en la calidad. La empresa empezó a equipararse con el líder de la industria, Toyota, y adoptó procesos Six Sigma, organizó el desarrollo de productos de manera multifuncional, estableció relaciones más cercanas con los proveedores y aumentó el número de reuniones para vigilar la calidad. De ocupar casi el último lugar (32 de 37 marcas) en el estudio realizado por J. D. Power sobre la calidad de vehículos nuevos en Estados Unidos en 2001, Hyundai subió al número 4 en 2009, superado únicamente por las marcas de lujo Lexus, Porsche y Cadillac. Hyundai también transformó su marketing. Con su novedosa garantía de 10 años envió una fuerte señal de confiabilidad y calidad, por lo que un mayor número de consumidores empezó a apreciar el valor que ofrecían sus elegantes automóviles. El mercado estadounidense no fue el único en recibir la atención de Hyundai y de su marca hermana, más joven y costeaible, Kia. Hyundai es el segundo fabricante más grande de India. En Europa, invirtió \$1400 millones en una fábrica localizada en la República Checa y \$7.5 millones en un nuevo centro de investigación ubicado cerca de una famosa pista de carreras alemana, además su participación de mercado superó la de Toyota. Una empresa conjunta con Beijing Automotive se está dirigiendo al mercado chino.

Aunque hay muchas oportunidades para competir en los mercados globales, los riesgos también pueden ser altos. Sin embargo, las empresas que venden en las industrias globales no tienen otra opción más que internacionalizar sus operaciones. En este capítulo analizaremos las decisiones más importantes que debe tomar una organización para expandirse hacia los mercados globales.

Competencia global

Algunas empresas han sido vendedores globales exitosos desde hace mucho tiempo: compañías como Shell, Bayer y Toshiba han vendido mercancías en todo el mundo durante muchos años. En lo que se refiere a artículos de lujo como joyas, relojes y bolsos de mano, donde el mercado meta es relativamente pequeño, resulta esencial que empresas como Prada, Gucci y Louis Vuitton tengan un perfil global para poder crecer de manera rentable. Sin embargo, la competencia global se está intensificando en más categorías de productos a medida que las nuevas empresas dejan su huella en la escena internacional.

En el mercado chino de telefonía móvil, caracterizado por un rápido movimiento, la participación de mercado de Motorola, que alguna vez fue prometedor, se redujo al punto de convertirse en el octavo competidor, debajo de un grupo de nuevas empresas.² Para entender mejor el mercado chino, el director general y el equipo de la alta gerencia de Starwood permanecieron en Shanghai durante cinco semanas en 2011. El 60 por ciento de los huéspedes de sus hoteles en China eran oriundos de ese país, y la empresa anticipó que una ola de viajeros chinos saldría al extranjero.³

La competencia de empresas en mercados en desarrollo también está aumentando. Pollo Campero, fundada en Guatemala, ha abierto más de 50 tiendas en diferentes partes de Estados Unidos (incluyendo tres en el lejano estado de Massachusetts), mezclando ingredientes gastronómicos clásicos, como los plátanos fritos y la bebida de horchata,

con alimentos tradicionales estadounidenses, como el pollo a la parrilla y el puré de patata.⁴ Por su parte, Tata creó una central eléctrica en India y ha puesto sus ojos en otras partes del mundo.⁵

TATA NANO Tata Group, el conglomerado más grande de India, también es el mayor fabricante de vehículos comerciales de ese país. En 2009 provocó una conmoción con el lanzamiento de su Tata Nano, llamado el “automóvil del pueblo”, a un precio de \$2500. Aunque este precio es imposible de mejorar de acuerdo con los estándares occidentales, su precio de un lakh indio representa tres veces el ingreso anual *per cápita* de India. Con una apariencia similar a la de un huevo sobre ruedas, el Nano es un vehículo en el que caben cómodamente cinco personas, tiene un motor de 33 caballos de fuerza (hp) y rinde casi 50 millas por galón de combustible. Con el objetivo de vender 250 mil unidades cada año, Tata se dirigió a los siete millones de indios que anualmente compran motonetas y motocicletas, en parte porque no pueden costear un automóvil. En el país existe un enorme potencial de mercado, ya que sólo hay siete automóviles por cada mil habitantes. Tata busca también los mercados ubicados “en la base de la pirámide”, como África y el sureste de Asia, tal vez partes de Europa del este y Latinoamérica, así como el mercado estadounidense. No obstante de sus características positivas, el Nano tuvo un inicio difícil en India debido, en parte, al estigma relacionado con la adquisición de un automóvil “barato”. En un país donde el ingreso ha aumentado de manera drástica en los últimos años, algunos lo consideran una versión glorificada de un *tuk-tuk*, el carrito de tres ruedas motorizado que a menudo puede verse en las calles de los países en desarrollo. En su lugar, muchos consumidores de bajos ingresos decidieron tratar de estirar su presupuesto para comprar el Maruti-Suzuki Alto, con motor más grande de 800 hp. Por otro lado, algunos de los clientes meta que nunca habían tenido un automóvil se sintieron intimidados por las relucientes salas de exhibición de Tata. Cuando las ventas llegaron a su punto más bajo en noviembre de 2012 —3500 automóviles vendidos, de una meta de 10 mil—, se anunció otro cambio —el tercero desde su lanzamiento en 2009—: la posibilidad de elegir un motor de 800 hp y un modelo diesel.

Aunque a muchas empresas estadounidenses les gustaría borrar del mapa a los competidores extranjeros mediante una legislación de carácter proteccionista, la mejor forma de competir con ellos es mejorar continuamente los productos dentro de sus fronteras para después lanzarlos en los mercados extranjeros. En una **industria global**, las posiciones estratégicas de los competidores dentro de los mercados geográficos o nacionales importantes se ven afectadas por sus posiciones globales generales.⁶ Una **empresa global** tiene operaciones en más de un país y goza de ventajas en las áreas de investigación y desarrollo, producción, logística, marketing y finanzas, a las que sus competidores nacionales no pueden aspirar.

Las empresas globales planean, operan y coordinan sus actividades a nivel mundial. Otis Elevator utiliza sistemas de puertas de Francia, pequeñas piezas de engranaje de España, aparatos electrónicos de Alemania y controladores automatizados de Japón; la integración de estos sistemas se produce en Estados Unidos. Aunque algunos países han creado barreras o regulaciones para controlar la entrada de empresas extranjeras, la Organización Mundial de Comercio, integrada por 160 naciones, sigue presionando para que haya más libre comercio en los servicios internacionales y otras áreas.⁷ Sin embargo, un mundo interconectado y las cadenas de suministro global pueden sufrir inconvenientes, como demostraron claramente el tsunami y el terremoto de Japón en 2011.⁸

Para vender en el extranjero, muchas marcas estadounidenses globales exitosas han aprovechado los valores y las necesidades universales de los consumidores —tal es el caso de Nike con el desempeño deportivo, de MTV con la cultura juvenil y de Coca-Cola con el optimismo de la gente joven—. Estas empresas contratan miles de empleados en el extranjero para asegurarse de que sus productos y actividades de marketing sean congruentes con las sensibilidades locales. El marketing global va más allá de los productos. Los servicios son el sector de más rápido crecimiento de la economía internacional y representan dos tercios de la producción global, un tercio del empleo global y cerca del 20 por ciento del comercio global.

Tata está atacando a los mercados de automóviles de todo el mundo con su Nano o “automóvil del pueblo” extraordinariamente económico.



Fuente: © Neil McAlister/Alamy

Para que una empresa de cualquier tamaño o de cualquier tipo se pueda globalizar, es necesario que tome una serie de decisiones (vea la figura 8.1). A continuación se analiza cada decisión.⁹

Decidir si se tendrá actividad en el extranjero

Casi todas las empresas preferirían limitarse a los mercados nacionales si éstos fueran lo suficientemente grandes. De esta manera, los directivos no tendrían que aprender otros idiomas ni otros sistemas legales; no tendrían que negociar usando monedas extranjeras con tipos de cambio fluctuantes ni se verían obligados a enfrentar incertidumbres de índole legal o política, tampoco tendrían que rediseñar sus productos para adaptarlos a las necesidades y a las expectativas de diferentes consumidores. Los negocios serían más sencillos y seguros. Sin embargo, existen otros factores que hacen que cada vez más empresas salten a la esfera internacional:

- Algunos mercados internacionales ofrecen mejores oportunidades de ingresos que los mercados nacionales.
- La empresa necesita una base de clientes más extensa para conseguir economías de escala.
- La empresa quiere reducir su dependencia en un único mercado.
- La empresa decide contraatacar a sus competidores globales en sus mercados nacionales.
- Los clientes de la empresa se van al extranjero y demandan un servicio internacional.

A medida que las culturas se mezclan en los distintos países, otro beneficio de la expansión global es la posibilidad de transferir ideas y productos o servicios de un mercado a otro. Cinnabon descubrió que los productos que desarrolló para Centro y Sudamérica también tenían éxito en Estados Unidos, dada su gran población hispana.¹⁰

Como un reflejo del poder que tienen estos factores, las exportaciones representaron aproximadamente el 14 por ciento del PIB estadounidense en 2013, más del doble de lo que era 40 años atrás.¹¹ Antes de tomar la decisión de salir al extranjero, la empresa también debe considerar varios riesgos:

- Es probable que la empresa no comprenda las preferencias de los consumidores extranjeros y no logre ofrecer productos que sean atractivos a nivel competitivo.
- Es probable que la empresa no comprenda la cultura empresarial del mercado extranjero.
- Es probable que la empresa subestime la regulaciones extranjeras e incurra en costos inesperados.
- Es probable que los gerentes de la empresa no tengan la experiencia internacional necesaria.
- El mercado extranjero podría cambiar su legislación comercial, devaluar su moneda o sufrir una revolución política y expropiar las empresas extranjeras.

Algunas empresas toman esta decisión sólo cuando algún acontecimiento las empuja a la esfera internacional. Por lo general, el *proceso de internacionalización* incluye cuatro etapas:¹²

- Etapla 1. Sin actividades de exportación regulares.
- Etapla 2. Exportación a través de representantes independientes (agentes).
- Etapla 3. Establecimiento de una o más oficinas comerciales en el extranjero.
- Etapla 4. Establecimiento de fábricas en el extranjero.

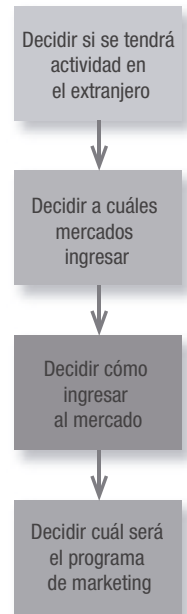


Fig. 8.1
Principales decisiones del marketing internacional



Fuente: Associated Press

Cinnabon descubrió que algunos productos diseñados para Centro y Sudamérica también tenían buena aceptación en Estados Unidos.

La primera tarea consiste en pasar de la etapa 1 a la etapa 2. La mayoría de las empresas trabajan con un agente independiente y penetran en un mercado similar o cercano. Posteriormente, la empresa crea un departamento de exportaciones para manejar las relaciones de su agente. Después, sustituye a los agentes independientes abriendo sus propias oficinas comerciales en los mercados de exportación más importantes. Esto dispara la inversión y el riesgo de la empresa, pero también sus oportunidades de obtener más ingresos. Luego, para administrar las oficinas comerciales, la organización sustituye el departamento de exportaciones con un departamento o una división internacionales. Si los mercados mantienen su volumen y estabilidad, o si el país importador insiste en la fabricación local, la empresa ubicará ahí sus centros de producción.

Para entonces, la firma estará operando como empresa multinacional y optimizando su abastecimiento, financiamiento, fabricación y comercialización como una organización global. Según algunos investigadores, la alta gerencia comienza a centrarse en las oportunidades globales cuando más del 15 por ciento de los ingresos provienen de mercados internacionales.¹³

Decidir a cuáles mercados ingresar

Para decidir su ingreso en mercados extranjeros, la empresa necesita definir sus objetivos y políticas de marketing. ¿Qué proporción de sus ventas totales serán internacionales? Casi todas las compañías prefieren ser prudentes cuando se aventuran más allá de sus fronteras. Algunas planean ser empresas pequeñas en el extranjero, mientras que otras tienen pretensiones de mayor alcance.

EN CUÁNTOS MERCADOS SE DEBE INGRESAR

La empresa debe decidir en cuántos mercados quiere ingresar y con qué rapidez desea expandirse. Las estrategias de entrada típicas son el método de *cascada*, en el que se entra a los países gradualmente y en secuencia, y el método de *regadera*, mediante el cual la empresa entra en numerosos países a la vez. Cada vez más empresas —especialmente las organizaciones en línea o que hacen un gran uso de la tecnología— *nacen globales* y venden a todo el mundo desde sus inicios.¹⁴

Matsushita, BMW, General Electric, Benetton y The Body Shop utilizaron el método de cascada, el cual permite que las empresas planifiquen cuidadosamente su expansión, con un menor riesgo de agotar sus recursos humanos y financieros. Cuando la ventaja del recién llegado resulta esencial y la competencia es muy intensa, el modelo de regadera es mejor. Microsoft vendió más de 60 millones de licencias y actualizaciones de Windows 8 durante las primeras 10 semanas después de su lanzamiento global el 26 de octubre de 2012. El marketing se difundió en 42 países con anuncios impresos, de *banner* y en televisión, carteles en espacios abiertos y actividades de entretenimiento patrocinadas por la marca. El principal riesgo del método de regadera es la gran cantidad de recursos necesarios y la dificultad para planear las estrategias de entrada en muchos mercados diferentes.¹⁵

La empresa también debe decidir a qué tipo de países debe entrar tomando como base el producto que venda y factores como la geografía, los ingresos, la población y el clima político. También se deben considerar aspectos competitivos. Tal vez tenga sentido ingresar en mercados donde ya hay otros competidores para obligarlos a defender su participación de mercado y aprender de la manera en que ellos venden en ese entorno.

Un aspecto fundamental, sin duda, es el crecimiento del mercado. Ingresar en un mercado de rápido crecimiento puede ser una opción muy atractiva, incluso ante la posibilidad de que en poco tiempo ese mercado se llene de nuevos competidores.¹⁶ KFC ha entrado a una veintena de países como pionero al ofrecer franquicias de su concepto y lograr que su marketing tenga una relevancia cultural.¹⁷

KFC Kentucky Fried Chicken es la cadena de comida rápida a base de pollo más grande del mundo. Atiende a más de 12 millones de clientes en más de 4600 restaurantes en Estados Unidos y en más de 18 mil restaurantes en 120 países y territorios de todo el mundo. La empresa es mundialmente famosa por su pollo frito, elaborado con la receta original —con la misma mezcla secreta de 11 hierbas y especias que el coronel Harland Sanders perfeccionó hace más de medio siglo—. En China, KFC es la cadena de restaurantes de servicio rápido más antigua, más grande, más popular y con mayor crecimiento, ya que cuenta con más de 4260 locales en 850 pueblos o ciudades, a menudo con márgenes saludables del 20 por ciento por tienda. La empresa adaptó su menú en China a los gustos locales con productos como Dragon Twister, un emparedado relleno de tiras de pollo, salsa de pato Peking, pepinos y cebolletas. KFC incluso tiene una mascota china: un amigable personaje llamado Chicky que, según presume la empresa, se ha convertido en el “Ronald McDonald de China”. Como cualquier mercado emergente, China plantea desafíos a KFC. A principios de 2013, las ventas tuvieron un tropiezo cuando los medios de comunicación del Estado acusaron a la empresa de utilizar proveedores locales que daban a sus pollos antibióticos en cantidades excesivas para acelerar su crecimiento. Esto provocó una tormenta en los social media, por lo que KFC se vio obligada a disculparse por no contar con controles más rígidos. En África, el siguiente blanco de crecimiento de la empresa, los problemas en la cadena de suministro plantean un desafío diferente. Al no contar con un abastecimiento local suficiente de pollos, la empresa debe importarlos, pero eso es ilegal en Nigeria y Kenia. Para superar el problema de abastecimiento en Nigeria, se agregó pescado al menú. En 2013, KFC tenía más de mil restaurantes en 17 países de África. A medida que ingresaba en los mercados africanos, la empresa se aseguró de tener un menú adecuado a los gustos locales —al ofrecer Ugali (un tipo de caldo) en Kenia y arroz *jollof* en Nigeria— y de mostrar la cultura local en las paredes y en la publicidad.

Fuente: © Jeff Greenberg 5 de 6/Alamy



KFC se ha convertido en una de las marcas globales más grandes del mundo al adaptar sus productos adecuadamente y superar cualquier obstáculo impuesto por los mercados locales.

EVALUACIÓN DE MERCADOS POTENCIALES

Sin importar el número de países y regiones que integren sus políticas y normas comerciales, cada nación tiene sus propias características. La disposición de un país ante diferentes productos y servicios y su atractivo como mercado dependen de su entorno demográfico, económico, sociocultural, natural, tecnológico y político-legal.

¿Cómo elige una empresa en cuáles mercados potenciales debe entrar? Muchas prefieren vender en países vecinos porque se entienden mejor y pueden controlar los costos de manera más eficaz. Por lo tanto, no sorprende que los dos mercados a los que más exporta Estados Unidos sean el canadiense y el mexicano, ni que las empresas suecas vendan sobre todo a las naciones escandinavas vecinas.

En otras ocasiones, la *proximidad psicológica* determina las decisiones. Muchas empresas estadounidenses prefieren vender sus productos en Canadá, Inglaterra y Australia, que en mercados de mayores dimensiones como Alemania y Francia, porque les son más familiares el idioma, la legislación y la cultura. Sin embargo, las organizaciones deben ser muy cautas cuando pretendan seleccionar sus mercados en función de la distancia cultural. Además de que tal vez estén ignorando mercados con mayor potencial, quizá sólo estén analizando superficialmente las diferencias reales que los pondrían en desventaja.¹⁸

Con frecuencia es recomendable operar en menos países, pero hacerlo con un compromiso y una penetración más profundos en cada uno. En general, las empresas prefieren entrar en países que constituyan mercados atractivos y de bajo riesgo y en los que ofrezcan una ventaja competitiva. Digicel utiliza una estrategia de expansión de mercado muy poco común, un cambio muy interesante en los criterios para ingresar a los mercados.¹⁹

DIGICEL En sus 11 años de existencia, la empresa Digicel, con sede en Jamaica, ha conquistado países en desarrollo con poca estabilidad política, como Papúa Nueva Guinea, Haití y Tonga con productos y servicios de telecomunicación móvil dirigidos a los consumidores pobres o que generalmente son ignorados por las empresas. Digicel busca cubrir con sus redes al 100 por ciento de la población al proporcionar servicios móviles costeables a los residentes locales y rurales que nunca antes han tenido la oportunidad de recibir este servicio y cuya apasionada lealtad protege a la empresa de las agresivas intervenciones del gobierno. La empresa opera en 32 mercados del Caribe, sur del Pacífico y Centro y Sudamérica, donde atiende a 13 millones de clientes. Para obtener relevancia local, Digicel patrocina equipos de *cricket*, *rugby* y otros deportes de alto perfil en cada una de esas regiones. Usain Bolt, el reconocido campeón olímpico, es el Digicel Brand Ambassador principal para diferentes anuncios y promociones en toda la región. La empresa también dirige diversas iniciativas comunitarias en cada mercado a través de los programas de desarrollo educativo, cultural y social de su Digicel Foundation. Los esfuerzos de marketing de la empresa practicados en Fiji son aleccionadores. Al involucrarse en una feroz batalla con Vodafone sólo dos años después de su ingreso al país, Digicel Fiji incluso agregó el tono azul claro de la bandera nacional de Fiji a su propio logotipo rojo para reflejar el orgullo que siente la empresa por sus contribuciones a la vida y a los deportes de ese país, tal como se refleja en su campaña "Fiji Matters to Us".

EL ÉXITO EN LOS MERCADOS EN DESARROLLO

Una de las distinciones más importantes que se hacen en el marketing global es entre los países desarrollados y los países en desarrollo, o mercados emergentes, como Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica. Estos cinco países formaron una asociación denominada "BRICS" (por las iniciales de sus nombres).²⁰ Otro mercado en desarrollo, con mucha importancia económica y de marketing, es Indonesia. Algunos han empezado a agrupar a este país y a Sudáfrica con



Fuente: Digicel. Katie Taylor, directora de marketing; Bernard Prasad, diseñador gráfico

Digicel ofrece servicio de telefonía móvil costeable y programas de marketing con relevancia local para consumidores que han sido ignorados en los mercados en desarrollo.

Colombia, Vietnam, Egipto y Turquía, nombrándolos CIVETS para aumentar su perfil.²¹ Estos mercados ofrecen muchas oportunidades, pero también plantean muchos desafíos.

Las necesidades insatisfechas de los países en desarrollo representan grandes mercados potenciales para los productos alimenticios, el vestido, la vivienda, los artículos electrónicos de consumo, los electrodomésticos y muchos otros bienes. Muchos líderes del mercado dependen de los mercados en desarrollo para impulsar su crecimiento. Nestlé estima que alrededor de mil millones de consumidores de mercados emergentes han incrementado sus ingresos lo suficiente como para adquirir sus productos en la siguiente década. Esta compañía de alimentos, la más grande del mundo, ahora obtiene casi el 40 por ciento de sus ingresos de los mercados emergentes. Los mercados en desarrollo conforman más del 50 por ciento de las ventas de Unilever y el 30 por ciento del negocio total de Kraft, así como más del 40 por ciento de su nuevo negocio de bocadillos, Mondelēz.²²

Los mercados en desarrollo representan alrededor del 82 por ciento de la población mundial y se estima que el 90 por ciento del crecimiento de la población futura ocurrirá ahí.²³ ¿Podrán las empresas atender a esta enorme población que tiene mucho menos poder adquisitivo y cuyas condiciones de vida van desde una privación leve hasta deficiencias graves? A continuación se destacan algunos desarrollos importantes en los países BRICS y en Indonesia.

BRASIL²⁴ Rico en recursos, Brasil es la economía más grande de Latinoamérica y la sexta más grande del mundo. Según un estudio realizado por Goldman Sachs, es probable que alcance el cuarto lugar en 2050, esto significa que económicamente será más grande que países como Alemania, Japón y Reino Unido. La Copa Mundial de Fútbol celebrada en 2014 y las Olimpiadas de verano de 2016, a celebrarse en Río de Janeiro, han llamado la atención del mundo sobre el progreso reciente de Brasil, aunque también revelan parte de la gran molestia del país por la enorme inversión en eventos deportivos en vez de atender problemas nacionales importantes como la educación y la infraestructura.

Brasil también ocupa el quinto lugar del mundo en términos de usuarios digitales, ya que aproximadamente 91 millones de habitantes tienen acceso a internet, por lo que las estrategias digitales son un campo atractivo. Los social media son especialmente populares. Las empresas utilizan cada vez más el marketing móvil con un fuerte sabor local en sus comunicaciones de marketing.

Los comerciantes están encontrando formas innovadoras de vender productos y servicios a los residentes pobres y de bajos ingresos de Brasil. Nestlé Brazil incrementó en 40 por ciento las ventas de las galletas Bono después de reducir el empaque de 200 a 140 gramos y bajar el precio. Un vicepresidente de marketing de Unilever Brasil señaló:

Hay temas comunes que resuenan entre los brasileños: la vida familiar, la felicidad, el optimismo y el orgullo de ser de Brasil. Los brasileños son optimistas por naturaleza y manifiestan su alegría; la forma en que las marcas se involucran con ellos debe reflejar esto.

Brasil experimentó años de crecimiento que prometían rápidos beneficios en la década de 1960 y 1970, cuando fue la segunda economía de más rápido crecimiento en el mundo. Como resultado, ahora cuenta con grandes y bien desarrollados sectores agrícola, minero, manufacturero y de servicios.

Las empresas brasileñas que han tenido éxito a nivel internacional incluyen al fabricante de aviones Embraer, al fabricante de sandalias Havaianas y al productor de cervezas y bebidas AmBev, que se fusionó con Interbrew para formar InBev. Brasil también difiere de otros mercados emergentes, como Rusia y China, por ser una verdadera democracia y no tener graves conflictos con sus vecinos, a diferencia de India.

Sin embargo, existe una serie de obstáculos llamados popularmente *custo Brasil* (el costo de Brasil). El costo del transporte de los productos representa casi el 13 por ciento del PIB nacional, cinco puntos porcentuales más que en Estados Unidos. La descarga de un contenedor cuesta el doble que en India y requiere tres veces más tiempo que en China. Leyes laborales costosas y estrictas han inspirado una economía subterránea masiva que, según McKinsey, representa hasta el 40 por ciento del PIB de Brasil, correspondiente a casi la mitad de los trabajos urbanos. La delincuencia y la corrupción siguen siendo problemas importantes.

RUSIA²⁵ La escisión de la Unión Soviética en 1991 transformó la aislada economía rusa, planificada en forma central, en una economía global integrada basada en el mercado. Rusia es el mayor exportador mundial de gas natural, el segundo mayor exportador de petróleo y el tercer mayor exportador de acero y aluminio. Sin embargo, depender de las materias primas tiene sus desventajas. La economía de Rusia se vio sumamente afectada durante la reciente recesión por la disminución de los precios de las materias primas y la contracción de los créditos.

Los rusos son grandes usuarios de los social media y les dedican en promedio 9.8 horas mensuales por persona, el doble del promedio mundial, aunque Facebook ha dejado atrás a los competidores locales. La empresa ha contratado desarrolladores rusos de aplicaciones, juegos y herramientas similares para ofrecer un contenido más local.

La fuerza laboral de Rusia está disminuyendo y su infraestructura es inadecuada. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico advierte que las reformas económicas se han estancado y ubica a Rusia como uno de los países más corruptos del mundo. Muchos consideran que el gobierno de Vladimir Putin ha sido impredecible y que es difícil trabajar con él.

Por estas y otras razones, el ingreso a ese mercado puede ser poco atractivo. Para distribuir sus artículos en Rusia, Cyclo Industries, un fabricante estadounidense de productos químicos para la industria automotriz, tuvo que traducir sus etiquetas, determinar la forma de fijar precios competitivos para sus productos y desarrollar planes de marketing especializados. Los problemas de logística provocaron que uno de los especialistas de marketing de la empresa señalara lo siguiente: “Los caminos son terribles y no hay forma de ir de un lugar de Rusia a otro”. Aunque le tomó más de un año establecer su presencia en el país, seis meses después el mercado ruso representaba el 10 por ciento de los ingresos de Cyclo.

INDIA²⁶ La transformación de India durante una generación ha sido asombrosa. Las reformas implementadas a principios de la década de 1990 redujeron las barreras comerciales y liberalizaron los mercados de capital, produciendo un auge en la inversión y el consumo. India tiene una verdadera democracia y una población joven. Como la segunda nación más poblada del mundo, con 1210 millones de habitantes, India también es una de las economías grandes más jóvenes, con un promedio de edades de 25 años. De hecho, una cuarta parte de la población mundial menor de 25 años vive en India.

Su fuerte economía se ha conjuntado con un avance en la alfabetización y el acceso a servicios financieros y tecnología moderna. India ha adoptado plenamente la tecnología móvil. Aproximadamente el 75 por ciento de sus habitantes cuenta con un teléfono móvil, de los cuales alrededor del 15 por ciento utilizan sus dispositivos móviles para navegar por internet. Al disfrutar de uno de los precios más bajos a nivel global, en India una tercera parte de los suscriptores de la telefonía móvil vive en áreas rurales.

El ascenso de India abre un gran mercado para los bienes estadounidenses y occidentales. Casi 16 millones de habitantes, o el 3 por ciento, constituye un mercado meta de altos ingresos para marcas de perfil juvenil que denotan estatus y riqueza, como automóviles de lujo y relucientes motocicletas, seguidos por la ropa, la comida, el entretenimiento, los bienes de consumo duraderos y los viajes. Existen muchas oportunidades para todo tipo de empresas. En 2012, los indios consumieron en promedio sólo 14 botellas de Coca-Cola de ocho onzas, a diferencia de un promedio de 241 botellas en Brasil y 745 en México, por lo que la empresa anunció una inversión de \$5000 millones entre 2012 y 2020.

Sin embargo, siendo el séptimo país con el territorio más grande, India tiene importantes diferencias regionales. Cada uno de sus 28 estados cuenta con sus propias políticas y normas fiscales, 23 idiomas oficiales, 1500 dialectos y multitud de religiones. Las zonas localizadas alrededor de Mumbay y Bangalore tienen mayor riqueza y habitantes mejor educados, mientras que los estados más pobres y de menor educación se encuentran al este del país. Incluso el clima es importante para las empresas. Los fríos inviernos en el norte resecan la piel, a diferencia del clima húmedo que impera en Mumbay y Chennai.

Algunas empresas de India, como Mittal, Reliance Group, Tata, Wipro, Infosys y Mahindra, han logrado tener éxito internacional. Reliance toca la vida de uno de cada 10 indios todos los días y su base de clientes mundial alcanza los 100 millones.

A pesar de todas sus oportunidades, India sigue luchando contra leyes laborales restrictivas y una infraestructura pobre y malos servicios públicos, como el de la educación, la salud y el suministro de agua. El gobierno nacional, con sede en Nueva Delhi, promete gastar un billón de dólares en infraestructura durante cinco años, aunque, como ocurre en muchos mercados emergentes, la corrupción sigue siendo un enorme problema en todos los niveles del gobierno. Asimismo, la complicada red de ventas al detalle se moderniza con gran lentitud, provocando problemas de distribución.

CHINA²⁷ Los 1340 millones de habitantes de China mantienen a los especialistas en marketing luchando por afianzarse ahí, de modo que la competencia entre muchas empresas nacionales e internacionales se ha intensificado. Con su entrada en 2001 a la Organización Mundial de Comercio, China suavizó sus leyes sobre fabricación e inversión y modernizó las industrias de venta al detalle y de logística. Se produjo mayor competencia en los precios, productos y canales, aunque algunos sectores se mantienen fuertemente protegidos o completamente fuera de la competencia extranjera.

Las empresas foráneas se quejan de competencia subsidiada, acceso restringido, disposiciones contradictorias, falta de protección a la propiedad intelectual y una burocracia opaca y aparentemente arbitraria; se ha reportado que 90 por ciento del software utilizado en las computadoras personales en China proviene de copias ilegales. El gobierno chino fomenta las sociedades con compañías extranjeras, en parte para que sus empresas puedan aprender lo suficiente como para convertirse luego en organizaciones globales.

Sin embargo, existen algunas oportunidades. Aunque China es el noveno mercado más grande de Nestlé, esta empresa vende ahí la mitad de lo que vende en Brasil, aun cuando la población de China es siete veces más grande que la brasileña. A pesar de ser el mercado de automóviles más grande del mundo, con 60 vehículos por cada mil habitantes, China tiene un rezago en la propiedad de los automóviles correspondiente a la mitad del promedio mundial. PepsiCo tiene grandes planes para sus marcas de alimentos y bebidas, ya que sabe que el consumo de patatas fritas en China es de alrededor de una pequeña bolsa cada dos a cuatro semanas, comparado con 15 bolsas en Estados Unidos, y que en promedio un habitante chino compra una bebida 230 veces al año, a diferencia del promedio del consumidor estadounidense que es de 1500.

Vender en China significa ir más allá de las grandes ciudades hasta los poblados que ocupan el segundo y tercer lugar en tamaño, así como hasta los 700 millones de consumidores potenciales que viven en pequeñas comunidades del interior rural. Chengdu y Chongqing son dos ciudades ubicadas en la zona oeste de China que tienen un gran crecimiento y mucho potencial económico. Los consumidores rurales pueden ser un desafío; tienen ingresos más bajos (la proporción del ingreso entre las ciudades costeras de China y las zonas rurales del interior es de seis a uno), son menos sofisticados y, por lo general, tienen hábitos locales muy arraigados. China también tiene diversidad étnica: el papel moneda se imprime en ocho idiomas incluyendo el árabe, el mongol y el tibetano.

La emergente clase media china urbana es activa y exigente y demanda productos de mayor calidad y variedad. A pesar de que su población es cuatro veces mayor que la de Estados Unidos, los consumidores chinos gastan sólo una fracción de lo que gastan los estadounidenses. En la actualidad, China es el principal consumidor del mundo de productos de lujo, ya que muchos chinos los consideran como símbolo del éxito. Los automóviles de lujo son el segmento de la industria automotriz de más rápido crecimiento gracias al creciente número de millonarios chinos. Las ventas de Burberry casi han igualado las realizadas en toda Europa.

En China la competencia entre las empresas extranjeras es feroz, ya que todas buscan una alta participación en este mercado de rápido crecimiento. Walmart compite con Carrefour, General Motors contra Volkswagen y Nike contra Adidas. Al competir con las empresas locales, muchas compañías occidentales se benefician si tienen una reputación de calidad, seguridad y confiabilidad con los consumidores chinos, ya que muchas organizaciones de China se han visto involucradas en grandes escándalos. Al mismo tiempo, las empresas occidentales deben ser relevantes a nivel local. Starbucks cuenta con un menú de bebidas especialmente adaptado a los consumidores chinos, incluyendo una mezcla única llamada “East meets West”, del cual pueden elegir las tiendas locales.

SUDÁFRICA²⁸ Aunque Sudáfrica es un mercado desarrollado, aquí no sólo se le menciona como un mercado importante por derecho propio, sino también por su papel como punto de acceso a la región africana; muchas empresas internacionales utilizan este país como plataforma de lanzamiento para su expansión en África. La Copa Mundial de Fútbol de 2010 permitió reexaminar el progreso económico de Sudáfrica y de otros países africanos.

África ha sufrido grandes cambios en los últimos años. Aunque los disturbios políticos ocurridos en Egipto, Túnez y Libia durante la “Primavera árabe” constituyen un recordatorio de la inestabilidad que ha predominado en el continente, y de que prevalecen los problemas de logística e infraestructura, la mejoría en muchas otras áreas como salud, educación y servicios sociales presenta una imagen más positiva del futuro del continente, igual que los pronósticos económicos. El McKinsey Global Institute estima que se espera que el número de hogares africanos con ingresos discretivos (dinero disponible para gastar en artículos no relacionados con los alimentos) aumente en un robusto 50 por ciento hasta 128 millones de habitantes en 2020.

Otras investigaciones de McKinsey indican que muchos consumidores africanos buscan productos de alta calidad y que son muy conscientes de la marca, “lo cual contradice la idea de que el continente es un lugar lejano donde las empresas pueden vender mercancía de segunda”. Unilever ha tenido éxito al personalizar productos para sus clientes africanos: alimentos costeados, polvos de lavado que conservan el agua y productos para el aseo personal que se ajustan a los gustos locales. Su exitosa línea de champús y acondicionadores Motions fue diseñada especialmente para el pelo de los africanos y la piel de color.

Algunas empresas han trabajado durante muchos años para desarrollar sus negocios africanos. General Motors vende ahora en más de 50 países de África y tiene fábricas en Sudáfrica, Egipto y Kenia. Como cualquier otro continente, África es un lugar muy heterogéneo y algunos expertos opinan que debería considerarse como 53 países separados y muy diferentes. El Boston Consulting Group llama “los leones africanos” a ocho de las economías más fuertes de África: Argelia, Botswana, Egipto, Libia, Mauricio, Marruecos, Sudáfrica y Túnez. Nestlé ha tenido mucho éxito especialmente en Kenia, Etiopía, Mozambique, Angola y la República Democrática del Congo.

Aunque la agricultura es el sector económico más grande, las telecomunicaciones, la energía, los productos de consumo y el cuidado de la salud son las áreas con mayor crecimiento. Más de 650 millones de africanos tenían un teléfono celular a finales de 2011; más de 300 millones de ellos son nuevos suscriptores desde el 2000. Los teléfonos móviles no sólo se utilizan para hablar, sino también como una plataforma para apoyar la vida cotidiana y tienen un papel fundamental en el cuidado de la salud y los servicios bancarios, por ejemplo, en áreas donde no existe gran infraestructura. Dos terceras partes de los adultos utilizan un servicio de dinero móvil, siendo Vodafone y MTN los principales proveedores. En la actualidad, internet tiene un papel cada vez más importante en África y muchos consumidores ya navegan en línea en sus teléfonos móviles.

INDONESIA²⁹ La reputación de Indonesia como un país que históricamente ha luchado contra desastres naturales, terrorismo e incertidumbre económica está siendo rápidamente reemplazada por la de una nación caracterizada por la estabilidad política y el crecimiento económico. Siendo el cuarto país más grande del mundo y la nación musulmana de mayor tamaño, y dados todos sus avances, muchos consideran que Indonesia está preparada para unirse a los países BRICS.

Indonesia se ha convertido en la tercera economía de más rápido crecimiento en su región, detrás de India y China, en gran medida sobre la base de sus 240 millones de consumidores. Según los pronósticos, para 2030 el número de indonesios de clase media —los que ganan entre \$2 y \$20 al día— aumentará de 131 millones a 244 millones, y los habitantes de la “clase consumidora” —los que ganan más de \$3600 al año— pasará de 45 millones a 135 millones. Los especialistas en marketing han descubierto que los consumidores indonesios son muy conscientes de la marca, una preferencia importante dado el aumento de sus ingresos.

Indonesia presenta otros desafíos. Al ser un archipiélago con más de 14 mil islas y tener un clima caliente y húmedo, la distribución efectiva y eficiente es fundamental. Los grandes importadores han establecido amplias redes de distribución que les permiten extenderse más allá del tercio de la población que vive en las seis o siete ciudades más grandes. Sin embargo, igual que en muchos países en desarrollo, su infraestructura puede ser insuficiente.

Pero el progreso de Indonesia en los últimos años ha sido notable. Es el mercado con mayor crecimiento de L'Oréal en la zona Asia-Pacífico, razón por la que la empresa construyó una planta en este país. IKEA ingresó hace poco tiempo. Dado que más del 20 por ciento de los usuarios de internet tienen una cuenta en Twitter, Indonesia es el quinto país más activo en el sitio de *microblogging*.

ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA MERCADOS EN DESARROLLO Para lograr penetrar en los mercados en desarrollo es preciso tener un conjunto de habilidades y planes especiales tanto como la capacidad de hacer diversas cosas bien y en forma diferente.³⁰ Consideremos la manera en que las siguientes empresas se constituyeron en pioneras de la atención a los consumidores “invisibles” en esos mercados:³¹

- Grameenphone vendió teléfonos celulares en 35 mil pueblos de Bangladesh mediante la contratación de mujeres de esas comunidades como agentes que alquilaban tiempo aire a otros habitantes, es decir, sobre la base de una llamada a la vez.
- Colgate-Palmolive entra en poblaciones de India con camionetas que mostraban videos sobre los beneficios del cepillado dental.
- Corporation GEO construye viviendas para personas de bajos ingresos en México. Las viviendas de dos dormitorios son modulares y pueden ampliarse.

Estos especialistas en marketing aprovecharon el potencial de los mercados en desarrollo al cambiar sus prácticas de marketing convencional. La venta en las zonas en desarrollo no puede ser igual a “las ventas normales”. Existen grandes diferencias económicas y culturales, en muchos casos apenas existe una infraestructura de marketing y la competencia local puede ser sorprendentemente dura.³²

Muchas empresas están aprovechando la creciente clase media de los mercados en desarrollo. Boston Consulting Group estima que, en 2020, habrá casi mil millones de chinos e indios de clase media³³ y muchos de ellos tendrán aspiraciones que incluirán la compra de productos de lujo y marcas globales.³⁴

Por ejemplo, cuando Unilever introdujo TRESemmé en Brasil, se aseguró de obtener el apoyo de 40 grandes empresas detallistas, cortejó a los blogueros de moda, distribuyó 10 millones de muestras gratuitas y lanzó el bombardeo publicitario en línea, de un solo día, más grande en la historia de la empresa, atrayendo a un millón de aficionados a su página brasileña de Facebook. En menos de un año, las ventas de TRESemmé superaron las de la poderosa marca de champú Pantene de P&G en los hipermercados y farmacias, dándole a Unilever la suficiente confianza como para poner su mirada en India e Indonesia.³⁵

Dado que las prácticas de marketing necesarias son más similares a las que se utilizan en los mercados en desarrollo, suele ser mucho más fácil dirigirse a la clase media de los mercados en desarrollo que llegar a los cuatro mil millones de habitantes ubicados “en la base de la pirámide”. Aunque en conjunto podrían valer tres billones de dólares, es probable que cada consumidor con bajos ingresos disponga de muy poco dinero para gastar.

Para satisfacer la base de la pirámide también es necesario una planificación y ejecución cuidadosas. La sabiduría popular indica que un modelo de negocios “de bajo precio, bajo margen y alto volumen” es la clave para atraer con éxito a los mercados de bajos ingresos localizados en los países en desarrollo. Aunque existen algunos buenos ejemplos de esta estrategia —como Hindustan Unilever con el detergente Wheel en India—, muchos otros han tenido problemas. Procter & Gamble lanzó su producto Pur para purificar agua en India y, aunque vendía cada paquete a sólo \$0.10, el producto dejaba un margen del 50 por ciento. No obstante, después de resultados generales desalentadores, la empresa convirtió la marca en un proyecto filantrópico.³⁶

Los especialistas en marketing están aprendiendo los detalles de dirigirse a una población más grande en los mercados emergentes, especialmente cuando es difícil reducir los costos debido a la cadena de suministro establecida de la empresa y cuando los métodos de producción, la estrategia de distribución y los sobrepuestos son difíciles de manejar dada la sensibilidad que tienen los consumidores al precio.

Obtener la fórmula de marketing correcta para los mercados en desarrollo puede producir grandes dividendos:

- Envases más pequeños y precios de venta más bajos suelen ser fundamentales cuando los ingresos y los espacios son limitados. Los sobres de detergente y champú de Unilever (con un precio de cuatro centavos por unidad) fueron un gran éxito en la India rural, donde todavía vive el 70 por ciento de la población.³⁷
- En los mercados emergentes, la gran mayoría de los consumidores compran sus productos en pequeñas bodegas, puestos, quioscos y en tiendas del vecindario, que no son mucho más grandes que un armario, a las que Procter & Gamble denomina “tiendas de alta frecuencia”. En India, los alimentos siguen siendo comprados en las 12 millones de tiendas del vecindario llamadas “kirana”. Estas tiendas prosperan al ofrecer comodidad, crédito e incluso entrega a domicilio, aunque las ventas al detalle modernas están empezando a ingresar en estos mercados.³⁸
- Nokia envía personal de marketing, ventas e ingeniería de su grupo de teléfonos de nivel básico a pasar una semana en los hogares de habitantes de China rural, Tailandia y Kenia para que observen cómo se utilizan los teléfonos. Mediante el desarrollo de teléfonos de bajísimo precio que sólo incluyen la funcionalidad necesaria, Nokia se ha mantenido como líder de la participación de mercado en algunas partes de África y Asia, a pesar de haber sido superado por otras marcas en algunas partes del mundo desarrollado.³⁹

En India, millones de consumidores adquieren sus alimentos en las numerosas tiendas “kirana” o en las tiendas del vecindario.



Fuente: © imageBROKER/Alamy

Las estrategias digitales serán cruciales para el desarrollo de mercados dada la rápida penetración de los teléfonos inteligentes como un dispositivo que no sólo sirve como medio de comunicación. Un estudio reveló que los social media son seis veces más importantes para las marcas en los mercados en desarrollo, como Indonesia y Tailandia, que en Japón o Reino Unido.⁴⁰

MERCADOS EN DESARROLLO Y DESARROLLADOS La competencia por parte de las empresas con sede en los mercados en desarrollo también es cada vez mayor. Wipro de India, Cemex de México, HTC de Taiwán y Petronas de Malasia han surgido de los mercados en desarrollo para convertirse en fuertes multinacionales que venden en muchos países. Muchas veces la clave consiste en desarrollar un modelo global de negocios y construir una marca global que funcione bien en todos los mercados meta.⁴¹

Una estrategia utilizada con éxito por algunas empresas en los mercados emergentes es identificar nichos ignorados en mercados más grandes.⁴² Mahindra ha vendido a los agricultores estadounidenses pequeños tractores fabricados en sus tres plantas armadoras de Estados Unidos durante más de 20 años. La empresa ha utilizado su experiencia en la fabricación de tractores pequeños para expandirse a los mercados de nicho del mantenimiento de jardines y campos de golf.

Otra estrategia para ingresar al mercado global consiste en adquirir una o más empresas en los mercados desarrollados. Apollo Tyres de India adquirió negocios en los Países Bajos y Sudáfrica. Después de que Lenovo adquirió el negocio de las computadoras personales de IBM por \$1250 millones en 2005, muchas otras empresas chinas empezaron a estudiar los mercados extranjeros para encontrar posibles adquisiciones, provocando que un experto comentara que la conocida frase “hecho en China” pronto sería reemplazada por “propiedad de China”.⁴³

Por otro lado, muchas empresas de los mercados desarrollados están utilizando las lecciones aprendidas en los mercados en desarrollo para competir mejor en sus mercados internos o actuales (recuerde el análisis sobre la “base de la pirámide” del capítulo 3). La innovación de productos se ha convertido en una ruta de dos sentidos entre los mercados desarrollados y los mercados en desarrollo. El desafío consiste en pensar con creatividad la manera en que el marketing puede cumplir los sueños de la mayor parte de la población mundial de alcanzar un mejor nivel de vida.⁴⁴

Muchas empresas están apostando a que pueden lograrlo. Para alimentar a una población mundial estimada en nueve mil millones de habitantes en 2050, los analistas calculan que la producción global de alimentos debe aumentar 60 por ciento, un desafío que John Deere está tratando de enfrentar.⁴⁵

JOHN DEERE La nueva línea 8R de John Deere fue la primera línea de tractores diseñada para ajustarse a las necesidades de los diferentes agricultores en 130 países. El 8R es poderoso pero ágil y eficiente en el consumo de combustible, más adecuado para granjas grandes. Sin embargo, tiene un gran potencial para adaptarse tanto a las necesidades de los agricultores en los mercados en desarrollo —por ejemplo, Brasil y Rusia— como a las de los mercados desarrollados de Estados Unidos o Alemania. De marzo de 2011 a marzo de 2012, los clientes pidieron más de 7800 configuraciones diferentes del tractor 8R. Deere tiene nueve fábricas fuera de Estados Unidos, tanto en los mercados desarrollados como en los mercados en desarrollo, incluyendo Alemania, India, China, México y Brasil.

La integración económica regional, es decir, la creación de acuerdos comerciales entre bloques de países, se ha intensificado en los últimos años. Esto significa que las empresas tienen más probabilidades de entrar en regiones enteras al mismo tiempo. Algunos países han formado zonas de libre comercio o comunidades económicas, que son grupos de naciones organizadas para trabajar hacia la consecución de metas comunes en la regulación del comercio internacional.

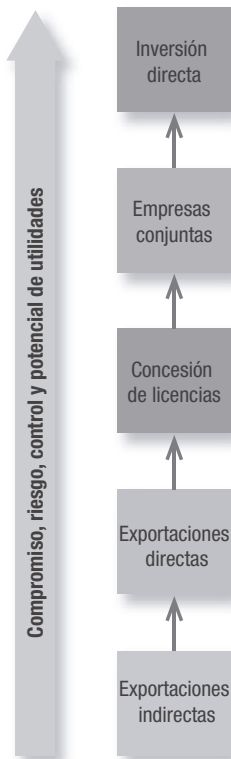


Fig. 8.2 | Cinco formas de entrar en mercados extranjeros

Decidir cómo ingresar al mercado

Una vez que la empresa ha decidido entrar en un país específico, debe determinar el mejor modo de hacerlo con sus marcas. Las alternativas principales son la *exportación indirecta*, la *exportación directa*, la *concesión de licencias*, las *empresas conjuntas* y la *inversión directa* (vea la figura 8.2). Cada estrategia exitosa implica mayor compromiso, riesgo, control y potencial de utilidades.

EXPORTACIÓN DIRECTA E INDIRECTA

Las empresas suelen comenzar con la exportación, específicamente la *exportación indirecta*, esto es, trabajando a través de intermediarios independientes. Los *exportadores nacionales* adquieren los productos del fabricante y los comercializan en el extranjero. *Agentes de exportación nacionales*, incluidas las sociedades mercantiles, buscan y negocian compras en el extranjero a cambio de una comisión. Las *organizaciones cooperativas* desarrollan actividades de exportación en representación de diversos productores —a menudo de bienes primarios como frutas o frutos secos— y se encuentran, parcialmente, bajo su control administrativo. Las *empresas de logística de exportaciones* acuerdan hacerse cargo de las actividades de exportación de una empresa a cambio de una cuota.

La exportación indirecta presenta dos ventajas. En primer lugar, requiere menos inversión: la empresa no necesita un departamento de exportaciones ni una fuerza de ventas en el país de destino de los productos o una serie de contactos internacionales. En segundo lugar, implica menos riesgo, puesto que los intermediarios internacionales aportan sus conocimientos y servicios a la relación, el vendedor comete menos errores.

Con el tiempo, las empresas tal vez decidan manejar sus propias exportaciones. La inversión y el riesgo son mayores, pero también lo son las utilidades potenciales. Las exportaciones directas se manejan de varias maneras:

- **Departamento o división de exportaciones en el país de origen.** Una función puramente de servicio podría evolucionar hasta convertirse en un departamento de exportaciones autónomo que opere como su propio centro generador de utilidades.
- **Oficina comercial o filial en el país de destino.** La oficina comercial se encarga de las ventas y de la distribución, quizás también del almacenamiento y de la promoción. Con frecuencia sirve como centro de exposición y servicio para los clientes.
- **Representantes de ventas viajeros.** Vendedores con sede en el país de origen viajan al extranjero en busca de oportunidades de negocios.
- **Distribuidores o agentes extranjeros.** Estas terceras partes podrían gozar de derechos limitados o exclusivos para representar a la empresa en el país de destino.

Muchas empresas recurren a la exportación directa o indirecta para “probar el terreno” antes de construir instalaciones y empezar a fabricar el producto en el extranjero. No es indispensable que las empresas asistan a ferias internacionales, ya que pueden utilizar eficientemente internet para atraer a nuevos clientes extranjeros, para brindar apoyo a los clientes actuales que viven en el extranjero, para abastecerse de proveedores internacionales y para crear una conciencia de marca global.

Las empresas exitosas adaptan sus sitios web para proporcionar contenidos y servicios específicos por país a sus mercados internacionales de más alto potencial, de ser posible en el idioma local. La búsqueda de información gratuita sobre comercio y exportación nunca había sido tan fácil. Los siguientes son algunos sitios web en los que puede iniciar una búsqueda:

| | |
|--|--|
| www.trade.gov | International Trade Administration del U. S. Department of Commerce. |
| www.exim.gov | Export-Import Bank of the United States. |
| www.sba.gov | U. S. Small Business Administration. |
| www.bis.doc.gov | Bureau of Industry and Security, subsidiaria del Commerce Department estadounidense. |

En Estados Unidos, muchas oficinas estatales de promoción a la exportación también cuentan con recursos en línea y permiten que las empresas vinculen sus sitios web.

CONCESIÓN DE LICENCIAS

La concesión de licencias representa una forma sencilla de incorporarse a los mercados internacionales. La empresa otorgante concede una licencia a una organización extranjera para que utilice un proceso de fabricación, una marca registrada, una patente, un secreto industrial o cualquier otro elemento de valor a cambio del pago de derechos. De esta forma, la empresa que otorga la licencia podrá entrar en un mercado extranjero con poco riesgo y la compañía que la recibe ganará conocimientos y experiencia, así como un producto o una marca de renombre.

Sin embargo, la empresa otorgante tiene menos control sobre la que obtiene la licencia que sobre su propia producción y volumen de ventas. Si la empresa que recibe la licencia tiene mucho éxito, la compañía otorgante habrá dejado pasar la oportunidad de conseguir más utilidades y, cuando el contrato llegue a su fin, podría encontrarse con que ha creado un



Fuente: © Tupungato/Shutterstock

Empresas como Best Western han utilizado acuerdos de franquicia para ingresar a diferentes mercados de todo el mundo de manera redituable.

competidor fuerte. Para evitar esta situación, la empresa otorgante suele ofrecer determinados ingredientes o piezas necesarias para la fabricación del producto (como hace Coca-Cola). Sin embargo, la mejor estrategia para la empresa otorgante es la innovación, de modo que la organización concesionaria siga dependiendo de ella.

Existen diversas variantes del sistema de concesión de licencias. Algunas empresas, como Hyatt y Marriott, venden *contratos de gestión* a propietarios de hoteles extranjeros para que se hagan cargo de estos negocios a cambio de una cuota. Estas empresas podrían tener la opción de comprar acciones del negocio gestionado durante determinado periodo.

En un *contrato de fabricación*, la empresa contrata fabricantes locales para que produzcan un artículo determinado. Volkswagen tiene un acuerdo con GAZ Group hasta 2019 en el que se establece que GAZ construirá los modelos Volkswagen Jetta, Skoda Octavia y Skoda Yeti en Nizhny Novgorod para el mercado ruso, con un volumen de producción planeado de 110 mil vehículos por año.⁴⁶ Toshiba, Hitachi y otros fabricantes japoneses de televisores utilizan contratos de fabricación para atender el mercado de Europa del este.⁴⁷

Los contratos de fabricación reducen el control de la empresa sobre el proceso productivo y sacrifican una parte de las utilidades que éste genera. Sin embargo, ofrecen a la organización la oportunidad de comenzar a operar pronto en un país y asociarse o comprar el negocio del productor local posteriormente.

Por último, las empresas también tienen la posibilidad de entrar en un mercado extranjero por medio de una *franquicia*, que es una forma de concesión de licencias más completa. Quien otorga la franquicia ofrece un concepto de marca y un sistema operativo; a cambio, quien recibe la franquicia invierte y paga una cuota determinada al primero. Operadores de servicio rápido como McDonald's, Subway y Burger King han otorgado franquicias en todo el mundo, igual que empresas de servicio y al detalle como 7-Eleven, Hertz y los hoteles Best Western.⁴⁸

EMPRESAS CONJUNTAS

Históricamente, los inversionistas extranjeros han tendido a unirse a los inversionistas locales en una **empresa conjunta** en la que comparten la propiedad y el control del negocio. Para lle-

gar a mercados más geográficos y tecnológicos, y para diversificar sus inversiones y riesgos, GE Capital (la subdivisión de préstamos minoristas de GE) considera que las empresas conjuntas son una de sus "herramientas estratégicas más poderosas". Ha formado este tipo de sociedades con instituciones financieras de Corea del Sur, España, Turquía y otros países.⁴⁹ En los mercados emergentes, sobre todo en los de naciones grandes y complejas como China e India, operan muchas empresas conjuntas.

Una empresa conjunta puede resultar necesaria o aconsejable por razones económicas o políticas. Podría darse el caso de que la compañía extranjera carezca de los recursos financieros, físicos o administrativos necesarios para manejar la empresa por sí sola, o que el gobierno del país en cuestión exija la participación conjunta con una empresa local como condición para entrar en el mercado. Sin embargo, la propiedad conjunta tiene algunas desventajas. Los socios podrían no estar de acuerdo en aspectos como las inversiones, el marketing u otras políticas. Un socio podría desear reinvertir las ganancias para crecer y el otro para declarar más dividendos. Asimismo, las empresas conjuntas podrían representar obstáculos para que la organización multinacional aplique políticas específicas de fabricación y marketing a escala mundial.

El valor de una asociación puede extenderse mucho más allá del aumento de las ventas o del acceso a la distribución. Los buenos socios comparten los "valores de marca" que les ayudan a mantener la coherencia de la marca a través de los mercados. Por ejemplo, el firme compromiso de McDonald's hacia la estandarización de sus productos y servicios es una de las razones por las que sus puntos de venta son muy similares en todo el mundo. McDonald's selecciona a sus socios globales, uno por uno, para encontrar a los "triunfadores compulsivos" que desplegarán el esfuerzo deseado.

INVERSIÓN DIRECTA

La máxima expresión de la participación en mercados extranjeros es la propiedad directa: la empresa extranjera puede adquirir la totalidad o una parte de una compañía local o construir su propia fábrica o instalación de servicio. Cisco no tenía presencia en India antes de 2005, pero abrió una segunda sede en Bangalore para aprovechar las oportunidades en India y otros lugares, como Dubai.⁵⁰

Si el mercado es lo suficientemente grande, la inversión directa ofrece una serie de ventajas. En primer lugar, la empresa asegura la posibilidad de disfrutar economías de escala en forma de mano de obra o materias primas a precios inferiores, incentivos gubernamentales y ahorros en los gastos de transporte. En segundo lugar, la empresa refuerza su imagen en el país que recibe la inversión porque genera puestos de trabajo. En tercer lugar, la empresa desarrolla una relación más estrecha con el gobierno, los clientes, los proveedores locales y los distribuidores, ello le permite adaptar mejor sus productos al entorno local. En cuarto lugar, la empresa conserva todo el control sobre su inversión y, por lo tanto, puede establecer las políticas de producción y de marketing que se ajusten a sus objetivos internacionales de largo plazo. Por último, la empresa se asegura el acceso al mercado en caso de que el país de destino insista en que los productos del mercado deban contener cierto porcentaje de elementos de manufactura nacional.

La desventaja principal de la inversión directa es que la empresa se expone a riesgos de inversión importantes, como devaluaciones o congelamiento de la moneda, problemas en el mercado o de expropiación. También es factible que la empresa no sea capaz de reducir o terminar sus operaciones en el país como consecuencia de las indemnizaciones exigidas para los trabajadores despedidos.

ADQUISICIÓN

En lugar de llevar sus marcas a ciertos países, muchas empresas deciden adquirir marcas locales para su cartera de marcas. Muchas veces, las marcas locales apelan a los sentimientos de los consumidores en una forma que las marcas internacionales no pueden. Un buen ejemplo de una empresa que integra una colección de “joyas locales” es SABMiller.⁵¹

SABMILLER Desde sus aislados orígenes como la cervecera dominante en Sudáfrica, ahora SABMiller tiene presencia en 75 países gracias a una serie de adquisiciones, incluyendo la compra en 2002 de Miller Brewing en Estados Unidos por \$5600 millones. SABMiller es el segundo fabricante de cerveza más grande del mundo y produce marcas tan reconocidas como Grolsch, Miller Lite, Peroni, Pilsner Urquell, Castle Lager de Sudáfrica y Victoria Bitter de Australia. Sin embargo, su estrategia global contrasta mucho con la de su principal competidor. La estrategia que utiliza Anheuser-Busch InBev con Budweiser consiste en vender la marca en todo el mundo, posicionando la cerveza como “The American Dream in a Bottle”. SABMiller se denomina a sí misma como “la más local de las cervezas globales” y cree que la clave para el éxito global reside en presionar a las marcas locales que recurren a las costumbres, actitudes y tradiciones del país de origen. La empresa recurre a sociólogos, antropólogos e historiadores para encontrar la manera correcta de crear una “intimidad local” y también emplea 10 analistas cuya única responsabilidad consiste en investigar la segmentación en diferentes mercados. La marca Cusquena de Perú “paga tributo al estándar de elite de la artesanía de los incas”. La marca Timisoreana de Rumania se fundamenta en sus propias raíces del siglo XVIII. En Ghana y otras partes de África, la turbia cerveza Chibuku se vende a sólo \$0.58 por litro para competir con las cervezas locales. Cuando las investigaciones revelaron que en Polonia muchos consumidores de cerveza sentían que “nadie los tomaba en serio”, SABMiller lanzó una campaña para su marca Tyskie donde se presentaban extranjeros alabando a la cerveza y a los polacos.

Decidir cuál será el programa de marketing

Las empresas internacionales deben decidir en qué medida adaptarán su estrategia de marketing a las condiciones locales.⁵² En un extremo se encuentra el *programa de marketing estandarizado* para todo el mundo, el cual promete los costos más bajos. En la tabla 8.1 se listan algunas de sus ventajas y desventajas. En el otro extremo se encuentra el

| TABLA 8.1 | Ventajas y desventajas del marketing global estandarizado |
|---|---|
| Ventajas | |
| Economías de escala en la producción y la distribución. | |
| Menores costos de marketing. | |
| Poder y alcance. | |
| Consistencia en la imagen de la marca. | |
| Capacidad de desarrollar las buenas ideas de manera rápida y eficaz. | |
| Uniformidad en las prácticas de marketing. | |
| Desventajas | |
| Ignora las diferencias en las necesidades, los deseos y los patrones de uso de productos de los consumidores. | |
| Ignora las diferencias en la respuesta de los consumidores ante los programas y las actividades de marketing. | |
| Ignora las diferencias en el desarrollo de marcas y productos y en el entorno competitivo. | |
| Ignora las diferencias en el entorno legal. | |
| Ignora las diferencias en las instituciones de marketing. | |
| Ignora las diferencias en los procedimientos administrativos. | |

SABMiller ha integrado una cartera diversa de marcas tradicionales de cervezas locales de todo el mundo.



Fuente: Associated Press

programa de marketing adaptado, en el que la empresa —en congruencia con el concepto de marketing— considera que las necesidades de los consumidores varían y adapta su marketing a cada mercado meta. Un buen ejemplo de esta estrategia son las galletas Oreo.⁵³

OREO Para lanzar su marca de galletas Oreo en todo el mundo, Kraft decidió adoptar un posicionamiento global consistente, “Milk’s Favorite Cookie”. La empresa reforzó relaciones que generalmente son deseables como la nutrición, el cuidado y la salud, aunque estos aspectos no son necesariamente relevantes en todos los países. Para garantizar una comprensión global, Kraft creó un libro de marcas con un CD en una caja en forma de galleta Oreo, donde se resumen los aspectos básicos del manejo de la marca —lo que debe ser común para todos los países, lo que se puede cambiar y lo que no se puede cambiar—. En un principio, Kraft trató de vender la marca Oreo estadounidense en todas partes. Cuando las investigaciones revelaron diferencias culturales en los gustos y las preferencias —para los chinos las galletas son demasiado dulces mientras que para los indios son demasiado amargas— se introdujeron nuevas fórmulas en diferentes mercados. En China, la galleta es menos dulce y tiene diferentes rellenos, como helado de té verde, uva-durazno, mango-naranja y frambuesa-fresa. En Indonesia hay una variedad de chocolate y maní, mientras que en Argentina hay presentaciones de plátano y dulce de leche. Como un ejemplo de innovación a la inversa, Kraft introdujo con éxito algunos de estos nuevos sabores en otros países. También adapta sus esfuerzos de marketing para conectarse mejor con los consumidores locales. En un comercial chino aparece un niño que le enseña a la primera estrella china de la NBA, Yao Ming, a remojar una galleta Oreo.

SIMILITUDES Y DIFERENCIAS GLOBALES

La gran penetración de internet, la propagación de la televisión por cable y por satélite y la vinculación global de las redes de telecomunicaciones han dado lugar a una convergencia de estilos de vida. Necesidades y deseos cada vez más comunes han creado mercados globales para productos más estandarizados, en particular entre los jóvenes de clase media. El fabricante de automóviles checo Skoda, quien alguna vez fue blanco de burlas tales como: “¿Para qué necesitas un *desempañador* en el vidrio trasero de un Skoda? Para mantener tus manos calientes al empujarlo”, fue adquirido por VW, cuya inversión se utilizó para mejorar la calidad y la imagen de Skoda y para ofrecer una opción accesible a los consumidores de bajos ingresos de todo el mundo.⁵⁴

Al mismo tiempo, los consumidores siguen siendo diferentes en varios aspectos importantes.⁵⁵

- El promedio de edad en India y México es de 26 o 27 años y de 35 años en China, pero en Japón, Alemania e Italia es de entre 43 y 45 años.⁵⁶
- A los consumidores británicos no les atraen las rosquillas en el desayuno, mientras que es necesario convencer a los kenianos de que el cereal es una buena opción a esa hora.⁵⁷
- Cuando se les preguntó si estaban más preocupados por conseguir una marca específica que el mejor precio, aproximadamente dos tercios de los consumidores estadounidenses dijeron que sí, en comparación con cerca del 80 por ciento en Rusia e India.⁵⁸
- El porcentaje de la población en línea varía ampliamente en los diferentes países: Reino Unido (85 por ciento), Japón (80 por ciento), Estados Unidos (79 por ciento), Brasil (40 por ciento), China (34 por ciento) e India (7.5 por ciento). Los usuarios estadounidenses de internet pasan un promedio de 32 horas al mes navegando, a diferencia de la población mundial que lo hace 16 horas en promedio.⁵⁹

En ocasiones, el comportamiento de los consumidores refleja diferencias culturales que pueden llegar a destacarse entre los diferentes países.⁶⁰ Hofstede identifica cuatro dimensiones culturales que distinguen a los países:⁶¹

1. **Individualismo frente a colectivismo.** En las sociedades colectivizadas el valor individual de una persona está más arraigado en el sistema social que en los logros personales (alto nivel de colectivismo: Japón; bajo nivel de colectivismo: Estados Unidos).
2. **Alta frente a baja distancia del poder.** Las culturas con alta distancia del poder suelen ser menos igualitarias (alta distancia del poder: Rusia; baja distancia del poder: los países nórdicos).
3. **Masculino frente a femenino.** Esta dimensión mide el grado en que la cultura refleja características asertivas, atribuidas con mayor frecuencia a los hombres, frente a características de protección, que suelen asociarse con las mujeres (alto nivel de masculinidad: Japón; bajo nivel de masculinidad: los países nórdicos).
4. **Alta frente a baja evitación de la incertidumbre.** La evitación de la incertidumbre indica qué tanta aversión al riesgo tienen las personas (alto nivel de evitación: Grecia; bajo nivel de evitación: Jamaica).

Las diferencias de comportamiento del consumidor, así como los factores históricos de los mercados, provocan que los especialistas en marketing posicionen sus marcas de manera diferente en los distintos mercados.

- La cerveza Heineken es una oferta de muy alta calidad y precio en Estados Unidos, pero de calidad y precio medios en su mercado nacional holandés.
- Los automóviles Honda denotan velocidad, juventud y energía en Japón y calidad y confiabilidad en Estados Unidos.
- El Camry de Toyota es el automóvil de la clase media por excelencia en Estados Unidos, pero es muy elegante en China, aunque en ambos mercados este modelo difiere sólo en sus formas estéticas.

ADAPTACIÓN DE MARKETING

Debido a todas estas diferencias, la mayoría de los productos requieren por lo menos de cierta adaptación.⁶² Incluso la Coca-Cola es más dulce o menos carbonatada en ciertos países. En lugar de asumir que puede introducir su producto nacional “como es” en otra nación, la empresa debe examinar los siguientes elementos y determinar cuáles suman más ingresos que costos si se adaptan:

- Características del producto
- Etiquetado
- Colores
- Materiales
- Promoción de ventas
- Precios
- Medios publicitarios
- Nombre de la marca
- Empaque
- Ejecución de la publicidad
- Temas de publicidad

Las mejores marcas globales tienen un tema consistente, pero reflejan las diferencias significativas en lo que se refiere al comportamiento del consumidor, el desarrollo de marca, las fuerzas competitivas y el entorno jurídico y político.⁶³ Un consejo muy citado, y a veces modificado, que deben considerar los especialistas en marketing de marcas

| País | Principales elementos del menú |
|----------------|--|
| Estados Unidos | Big Mac, Chicken McNuggets, Filet-o-Fish, Egg McMuffin, Fries |
| India | McVeggie, Chicken Maharaja-Mac, McSpicy Paneer |
| Francia | Le McBaguette, Le Croque McDo, Le Royal Cheese |
| Egipto | Beef N Pepper, McArabia (albóndigas a la parrilla), McFalafel |
| Israel | McKebab, McFalafel, Big New York y Big Texas (hamburguesas) |
| Japón | Ebi Filet-O, Mega Teriyaki Burger, Bacon Egg y Lettuce Wrap, Shaka Shaka Chicken |
| China | Prosperity Burger, Taro Pie, McWings, McNuggets con salsa Chili Garlic |
| Brasil | Banana Pie, McNífico Bacon, Cheddar McMelt, Big Tasty |
| México | Big Mac, McChicken, Fries, etc. |

Fuentes: "Discover McDonald's Around the World", www.aboutmcdonalds.com/mcd/country/map.html, consultado el 20 de mayo de 2014; David Griner, "McDonald's 60-Second Meals in Japan Aren't Going So Well", *Adweek*, 7 de enero de 2013; Richard Vines y Caroline Connan, "McDonald's Wins Over French Chef with McBaguette Sandwich", www.bloomberg.com, 15 de enero de 2013; Ségolène Poirier, "McDonald's Brazil Has Big Plans", *The Rio Times*, 8 de abril de 2012; Susan Postlewaite, "McDonald's McFalafel a Hit with Egyptians", *Advertising Age*, 19 de junio de 2001.

globales es el de “Pensar de manera global, pero actuar de manera local”. Con este espíritu, HSBC ha sido posicionado explícitamente como “The World’s Local Bank”.

Tomemos a McDonald’s como ejemplo,⁶⁴ ya que permite que los restaurantes de otros países y regiones adapten su presentación y el menú básico (vea la tabla 8.2). En ciudades con grandes problemas de tránsito como Manila, Taipei, Yakarta y El Cairo, McDonald’s hace entregas por medio de flotillas de motonetas.

Las empresas deben asegurarse de que sus marcas sean relevantes para los consumidores en todos los mercados en que entran. Después de describir la manera en que Amazon y Netflix están ingresando a los mercados globales, se analizarán algunos temas específicos del desarrollo global de productos, comunicaciones, precios y estrategias de distribución.⁶⁵

AMAZON Y NETFLIX Dos de las empresas de marketing más exitosas de los últimos años, Amazon y Netflix, salen al extranjero para incrementar su rápido crecimiento, aunque también se están enfrentando ya que ambos buscan convertirse en el líder del mercado de las descargas de películas digitales. El más antiguo de los dos, Amazon, ha incursionado en el mercado global durante más tiempo y ha tenido mucho éxito en Reino Unido, Alemania y otras partes de Europa. Amazon también se ha expandido a la zona de Asia-Pacífico, pero su progreso en mercados emergentes como China ha sido lento. Amazon adquirió LoveFilm, una empresa europea de renta de DVD y transmisión continua de películas, para competir con Netflix. Asimismo, abrió un centro de investigación y desarrollo de medios masivos en Londres y expandió su negocio de distribución de Appstore con base en Android para cubrir 200 países. Netflix se ha expandido fuertemente a nivel global, empezando con Canadá en 2010, Latinoamérica en 2011 y Reino Unido, Irlanda y los países nórdicos en 2012. Aunque su base de consumidores internacional de más de 6 millones de clientes es imponente, la empresa enfrenta una fuerte competencia local y regional y se ve obligada a negociar con programadores y distribuidores locales para conseguir permisos de transmisión continua por televisión. Para atraer nuevos usuarios, Netflix destaca su amplio contenido y su programación original, como su serie de suspenso político “House of Cards” ganadora de premios Emy y Golden Globe.

ESTRATEGIAS PARA LOS PRODUCTOS GLOBALES

El desarrollo de estrategias para productos globales demanda conocer qué tipos de productos o servicios pueden estandarizarse fácilmente y cuáles estrategias de adaptación son las adecuadas.

ESTANDARIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS Algunos productos sin adaptación alguna cruzan las fronteras con mayor éxito que otros y el conocimiento del consumidor sobre los nuevos productos generalmente es el mismo en todas partes porque aún no se han formado percepciones sobre ellos. Muchas marcas líderes de internet —como Google, eBay, Twitter y Facebook— progresaron rápidamente en los mercados extranjeros.

Los productos de alta calidad también se ven beneficiados por la estandarización, porque la calidad y el prestigio a menudo pueden comercializarse de manera similar en todos los países. Los factores culturales y monetarios influyen en la rapidez con que un nuevo producto se aceptará en un país, a pesar de que los índices de adopción y difusión cada vez se parecen más en todas las naciones. A los especialistas en marketing de alimentos y bebidas les resulta más difícil la estandarización debido a que los gustos y los hábitos culturales son muy variados.⁶⁶

Las empresas pueden destacar sus productos de manera diferente en cada mercado. Por ejemplo, en su negocio de equipo médico, Philips solía reservar los productos costosos y de alta calidad para los mercados desarrollados y ofrecía

Amazon ha tenido gran éxito al ingresar a mercados globales, especialmente en Europa.



Fuente: © Robert Morris/Alamy



Fuente: Groupe Danone. Utilizado con permiso.

Milkkuat es una bebida de leche muy popular en Indonesia debido a sus seis meses de vida de anaquel y a su bajo precio.

productos con funcionalidad básica y bajo costo en los mercados en desarrollo. Sin embargo, ahora la empresa está diseñando y fabricando productos a nivel local en los mercados emergentes como China e India.⁶⁷

Debido a la creciente clase media en muchos mercados emergentes, muchas empresas están organizando carpetas de productos para atender segmentos con diferentes ingresos. La empresa francesa de alimentos Danone tiene muchos productos saludables de alta calidad como yogur Dannon, agua Evian y alimentos para bebé Bledina, pero también vende productos a precios mucho más bajos, dirigidos a consumidores con presupuestos limitados para los alimentos. En Indonesia, donde el ingreso *per cápita* promedio es de aproximadamente \$10 al día, la empresa vende Milkkuat, una bebida de leche que dura seis meses en el anaquel. En la actualidad, Danone genera más del 60 por ciento de sus ventas de los mercados en crecimiento (es decir, en todos con excepción de Europa occidental), a diferencia del 23 por ciento registrado en 1996 (FUENTE: www.danone.com).⁶⁸

ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN DE PRODUCTO Warren Keegan distingue cinco estrategias de comunicaciones y adaptación de productos (vea la figura 8.3).⁶⁹ En esta sección se estudian las estrategias de producto y en la siguiente las estrategias de comunicación.

En la **extensión directa** se introduce el producto en el mercado extranjero sin modificación alguna. Esta alternativa es tentadora, ya que no requiere de mayor gasto en investigación y desarrollo o del uso de nuevas herramientas de fabricación ni la modificación de la promoción; ha tenido éxito en las cámaras fotográficas, los productos electrónicos de consumo y numerosas herramientas mecánicas. En otros casos ha sido un desastre. Campbell Soup Company perdió un estimado de \$30 millones cuando introdujo sus sopas condensadas en Inglaterra: los consumidores sólo vieron pequeñas y costosas latas y no se dieron cuenta de que había que agregarles agua.

La **adaptación del producto** supone alterarlo para satisfacer las condiciones o preferencias locales. La fabricación flexible permite que sea más fácil hacerlo en varios niveles.

- Una empresa puede producir una *versión regional* de su producto. Dunkin' Donuts ha estado introduciendo productos más regionalizados, como rosquillas Coco Leche en Miami y embutido de mermelada en Dallas.⁷⁰
- Una empresa puede producir una *versión por país* de sus productos. Kraft mezcla diferentes cafés para el público británico (que bebe café con leche), para el público francés (que bebe el café negro) y para el público latinoamericano (que prefiere el sabor de la achicoria).
- Una empresa puede producir una *versión por ciudad* de sus productos, por ejemplo, una cerveza que se ajuste a los gustos de Munich o de Tokio.
- Una empresa puede producir diferentes *versiones por detallista*, como un café para la cadena Migros y otro para Cooperative, ambas suizas.

Algunas empresas han aprendido sobre la adaptación en una forma difícil. El parque temático Euro Disney, puesto en marcha a las afueras de París en 1992, fue duramente criticado como un ejemplo del imperalismo cultural estadounidense ya que ignoró las costumbres y los valores de Francia, como servir vino con las comidas. Como señaló un ejecutivo de Euro Disney: “Cuando inauguramos el parque creímos que la marca Disney sería suficiente. Ahora nos damos cuenta de que nuestros

| | | Producto | | |
|----------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------|---------------------------------|
| | | El producto no cambia | El producto se adapta | Se desarrolla un nuevo producto |
| Comunicaciones | Las comunicaciones no cambian | Extensión directa | Adaptación del producto | Inversión de productos |
| | Las comunicaciones se adaptan | Adaptación de la comunicación | Adaptación doble | |

Fig. 8.3 |

Cinco estrategias de comunicación y productos internacionales

clientes necesitan sentirse bien recibidos, de acuerdo con su propia cultura y hábitos de viaje”. El parque temático fue rebautizado como Disneyland París y al final se convirtió en la mayor atracción turística de Europa —siendo incluso más popular que la Torre Eiffel—, al implementar varios elementos locales.⁷¹

Por otro lado, LG Electronics de Corea del Sur ha logrado el éxito en India al invertir en diseños locales e instalaciones de manufacturas que le ayudaron a desarrollar televisores con bocinas de alta calidad, refrigeradores con colores más brillantes y congeladores más pequeños, además de hornos de microondas con funciones de un solo toque para “menús indios”, todo para reflejar las preferencias de los indios.⁷²

La **invención de productos** consiste en crear algo nuevo y puede adoptar dos formas:

- La **invención hacia atrás** reintroduce formas anteriores de un producto, que se pueden adaptar bien a las necesidades de otro país. La bebida en polvo Tang, que ha tenido gran éxito en mercados en desarrollo de Latinoamérica, México y Medio Oriente, ha añadido sabores locales como limón-pimienta y guanábana. Aun cuando sus ventas en Estados Unidos cayeron de manera vertiginosa, sus ventas en todo el mundo se duplicaron entre 2006 y 2011.⁷³
- La **invención hacia adelante** consiste en crear un producto nuevo para satisfacer una necesidad en otro país. Las naciones menos desarrolladas necesitan productos alimenticios ricos en proteínas y de bajo costo. Empresas como Quaker Oats, Swift y Monsanto han estudiado las necesidades nutricionales de estos países, han elaborado nuevos alimentos y desarrollado campañas publicitarias para impulsar la prueba del producto y su aceptación.

ADAPTACIÓN DEL ELEMENTO DE MARCA Es posible que cuando los especialistas en marketing lancen productos y servicios a nivel mundial tengan que cambiar algunos elementos de la marca.⁷⁴ Incluso una marca conocida podría requerir de la elección entre su traducción fonética y semántica.⁷⁵ Cuando Clairol presentó su rizador “Mist Stick” en Alemania, descubrió que en alemán “mist” es el argot para *abono*. En China, Coca-Cola y Nike encontraron conjuntos de símbolos con sonidos muy similares a sus nombres, pero que al mismo tiempo tienen un significado relevante (“Can Be Tasty, Can Be Happy” y “Endurance Conquer”, respectivamente).⁷⁶

Los números y los colores tienen significados especiales en ciertos países. En gran parte de Asia el número cuatro es considerado de mala suerte, ya que el término japonés suena como “muerte”. En algunos edificios del este de Asia no sólo se omite el cuarto piso, sino también los pisos que incluyen el número cuatro (14, 24, 40-49). Nokia no vende en Asia modelos de teléfonos que incluyan el número cuatro.⁷⁷

En Burma y en algunos países de Latinoamérica el color morado se relaciona con la muerte; en India el blanco es el color del luto y en Malasia el verde representa la enfermedad. Por lo general, el rojo significa fortuna y prosperidad en China.⁷⁸

En ocasiones también es necesario modificar los lemas o las frases publicitarias de las marcas:⁷⁹

- Cuando Coors tradujo el lema publicitario de su marca “Turn it loose” al español, algunos lo interpretaron como “padecer diarrea”.
- Un anuncio de detergente para ropa que afirmaba “acabar con las partes sucias” se tradujo al francés de Quebec de modo que podía interpretarse como “un jabón para lavar las partes íntimas”.
- La frase publicitaria de Perdue “It takes a tough man to make a tender chicken” se tradujo al español como “se necesita un hombre rudo para preparar un pollo tierno”.

En la tabla 8.3 se presentan otros famosos errores de marketing cometidos en esta área.

TABLA 8.3

Errores clásicos en el marketing global

- Las tarjetas Hallmark fracasaron en Francia, donde a los consumidores les disgustan los mensajes empalagosos y prefieren escribir sus propias tarjetas de felicitación.
- Philips logró generar ganancias en Japón sólo después de que redujo el tamaño de sus cafeteras, para que cupieran en las pequeñas cocinas de ese país, y el de sus máquinas de afeitar, para que se ajustaran a las pequeñas manos de los japoneses.
- Coca-Cola tuvo que retirar de España su presentación de dos litros después de descubrir que en pocos hogares españoles había refrigeradores con espacio suficiente para guardar botellas de esas dimensiones.
- En un inicio, el producto Tang de General Foods fracasó en Francia porque se posicionó como un sustituto del jugo de naranja para el desayuno. Los franceses casi no consumen jugo de naranja y menos en el desayuno.
- Las Pop-Tarts de Kellogg’s fueron un fracaso en Gran Bretaña porque el porcentaje de hogares con tostadora era mucho más bajo que en Estados Unidos y porque el producto era demasiado dulce para el gusto de los británicos.
- En un inicio, la campaña estadounidense para la pasta dental Crest de Procter & Gamble fracasó en México. Los mexicanos no se preocupan mucho por la prevención de las caries, por lo que no les atrajo la publicidad basada en información de carácter científico.
- General Foods gastó millones de dólares al tratar de introducir sus mezclas de polvo para preparar pasteles en Japón, donde sólo el 3 por ciento de los hogares tenía hornos en esa época.
- Al principio, la cera para pisos S. C. de Johnson fracasó en Japón, ya que volvía muy resbalosos los pisos en una cultura en donde las personas no usan zapatos en casa.

ESTRATEGIAS GLOBALES DE COMUNICACIÓN

Al proceso de adaptar los programas de comunicación a cada mercado local se le denomina **adaptación de la comunicación**. Si la empresa adapta tanto el producto como las comunicaciones al mercado local, se dice que ha realizado una **adaptación doble**.

Consideremos el mensaje. La empresa puede utilizar un mensaje en todas partes, variando sólo el idioma y el nombre.⁸⁰ General Mills posiciona su marca Häagen-Dazs en términos de “indulgencia”, “lujo costeable” y “sensualidad intensa”. Para transmitir este mensaje, lanzó un comercial de televisión de 30 segundos llamado “Sensation”, con el lema “Anticipated Like No Other” en todos los mercados del mundo, sustituyendo solamente la voz del narrador en el idioma de cada país.⁸¹

La segunda posibilidad consiste en utilizar el mismo mensaje y tema creativo a nivel global, pero adaptando su ejecución. La campaña publicitaria global de GE, “Ecomagination”, sustituye sus contenidos creativos en Asia y Oriente Medio para reflejar los intereses culturales de la región. Las adaptaciones locales incluso podrían ser necesarias en el sector de la alta tecnología.⁸²

El tercer enfoque, el cual ha sido utilizado por Coca-Cola y Goodyear, consiste en desarrollar un conjunto de anuncios globales para que cada país seleccione el más adecuado. Por último, algunas empresas permiten que sus directivos nacionales diseñen anuncios específicos para cada país, obedeciendo ciertos lineamientos, desde luego. El reto consiste en hacer que el mensaje sea tan convincente y eficaz como en el mercado original.

ADAPTACIONES GLOBALES Las empresas que adaptan sus comunicaciones deben enfrentar una serie de desafíos. En primer lugar, es preciso que se aseguren de que sus comunicaciones sean legal y culturalmente aceptables. Los fabricantes estadounidenses de juguetes se sorprendieron al enterarse de que en muchos países (Noruega y Suecia, por ejemplo) los anuncios de televisión no se pueden dirigir a niños menores de 12 años. Para fomentar una cultura de neutralidad respecto al género, ahora Suecia también prohíbe la publicidad “sexista”; un comercial que hablaba de “automóviles para niños, princesas para niñas” fue criticado por los funcionarios del gobierno que regulan la publicidad.⁸³

Varios países están tomando medidas para eliminar a las modelos “súper delgadas” y pintadas con aerosol de los anuncios. Israel prohibió las modelos “con bajo peso” de la publicidad impresa y televisiva y en las exhibiciones de moda. Las modelos deben tener un índice de masa corporal (medida que se basa en la estatura y el peso) mayor que 18.5. Según ese estándar de peso-masa corporal, una modelo que mide 5 pies y 8 pulgadas no debe pesar menos de 119 libras.⁸⁴

A continuación, las empresas deben revisar la conveniencia de sus estrategias creativas y de sus métodos de comunicación. Los anuncios que comparan un producto con el de la competencia, aunque aceptables e incluso comunes en Estados Unidos y Canadá, son menos frecuentes en Reino Unido, inaceptables en Japón e ilegales en India y Brasil. La Unión Europea parece tener una tolerancia muy baja a la publicidad comparativa y prohíbe atacar a los rivales en los anuncios.

Las empresas también deben estar preparadas para variar el atractivo de sus mensajes.⁸⁵ Al anunciar sus productos para el cuidado del cabello, Helene Curtis descubrió que las mujeres británicas de clase media se lavaban el cabello con frecuencia, pero las españolas no tanto. Las mujeres japonesas evitaban lavarse el cabello demasiado por temor a eliminar sus aceites protectores naturales. El idioma también puede variar, ya sea que se use el idioma local u otro, como el inglés, o alguna combinación apropiada.⁸⁶

Cuando la marca se encuentra en una etapa temprana de desarrollo en su nuevo mercado, es probable que sea necesario educar a los consumidores durante este proceso. Cuando CavinKare lanzó su champú Chik en las áreas rurales del sur de India, donde las personas lavan su cabello con jabón, enseñó a utilizar el producto mediante demostraciones en vivo del tipo “toque y sienta” y muestras gratuitas distribuidas en ferias.⁸⁷

Es posible que también se modifiquen las tácticas de ventas. Tal vez el método directo que se prefiere en Estados Unidos (“vayamos al grano” y “¿qué gano con esto?”) no funcione bien en Europa o en Asia, donde prefieren mensajes indirectos y sutiles.⁸⁸

ESTRATEGIAS GLOBALES DE FIJACIÓN DE PRECIOS

Las empresas multinacionales que venden en el extranjero deben lidiar con la escalada y la transferencia de precios (así como con los cargos por *dumping*). Dos problemas especialmente difíciles para la fijación de precios son los mercados grises y las falsificaciones.

ESCALADA DE PRECIOS Un bolso Gucci podría venderse en \$120 en Italia y en \$240 en Estados Unidos. ¿Por qué? La razón es que Gucci tiene que añadir a su precio de fabricación los costos de transporte, los aranceles, los márgenes de ganancia del importador, del mayorista y del detallista. La **escalada de precios** de estos costos adicionales y el riesgo de la fluctuación monetaria pueden provocar que el precio aumente de dos a cinco veces en otro país para que el fabricante obtenga la misma ganancia.



En Israel, los especialistas en marketing deben obedecer las restricciones acerca de la masa corporal que prohíben la aparición de modelos exageradamente delgadas.

Las empresas tienen tres opciones para fijar los precios en los distintos países:

1. **Establecer un precio único generalizado.** PepsiCo podría querer cobrar un dólar por cada gaseosa en todo el mundo, pero entonces la empresa obtendría márgenes de ganancia muy diferentes en los distintos países. Además, esta estrategia daría como resultado un precio demasiado elevado en las naciones pobres y no lo suficientemente alto en los países ricos.
2. **Establecer un precio para cada país según el mercado.** PepsiCo podría cobrar lo que cada país pueda pagar, pero esta estrategia pasa por alto las diferencias en el costo real de una nación a otra. Además, podría motivar a los intermediarios de países de bajo precio a revender el producto a países con precios más elevados.⁸⁹
3. **Establecer un precio para cada país según los costos.** En este caso, PepsiCo utilizaría un margen estándar para todos sus costos, pero esto provocaría que sus precios resultaran desorbitados en los países donde sus costos son elevados.

Cuando las empresas venden sus productos a través de internet, el precio se hace transparente y la diferenciación de precios entre los países disminuye. Pongamos como ejemplo un curso de capacitación en línea. En tanto que el precio de un día de formación en un salón de clases puede variar significativamente entre Estados Unidos y Francia o Tailandia, el precio de un curso de un día por internet sería similar en todas partes.

Otro de los nuevos retos globales para la fijación de precios radica en que los países con exceso de capacidad, monedas baratas y necesidad de exportar agresivamente han hecho que los precios bajen y las monedas se devalúen. La débil demanda y la renuencia a pagar precios más altos dificultan las ventas en estos mercados. A continuación se describe lo que hizo IKEA para competir en el difícil mercado de los precios de China.⁹⁰

IKEA Cuando el fabricante suizo de muebles para el hogar IKEA abrió su primera tienda en Beijing en 2002, otros almacenes locales vendían copias de sus diseños a una fracción de los precios de IKEA. La única manera de atraer a los frugales clientes chinos era recortar drásticamente los precios. Las marcas occidentales en China suelen fijar los precios de productos como el maquillaje y el calzado para correr entre 20 y 30 por ciento por arriba del precio fijado en sus otros mercados, tanto para compensar los altos impuestos de importación de China como para dar mayor prestigio a sus marcas. Al surtir sus tiendas en China con productos fabricados localmente, IKEA ha podido llevar sus precios hasta 70 por ciento por debajo de su nivel fuera de China. Las salas de exhibición estilo occidental incluyen modelos de recámaras, comedores y salas familiares con sugerencias de cómo amueblarlos, un aspecto de gran importancia dado que la propiedad de viviendas en China pasó de prácticamente cero en 1995 a casi el 70 por ciento en la actualidad. Las parejas jóvenes se sienten especialmente atraídas por los estilos modernos y funcionales de IKEA. A pesar de que todavía compite contra constantes imitaciones, IKEA mantiene tiendas de considerable tamaño en ocho localidades y espera tener un total de 15 en 2015.



Fuente: © ZUMA Press, Inc./Alamy

IKEA ha hecho un gran esfuerzo para atraer a los clientes a sus salas de exhibición y establecer una presencia en el mercado de China.

PRECIOS DE TRANSFERENCIA Un problema diferente se presenta cuando una unidad cobra a otra de la misma empresa un **precio de transferencia** por los bienes que envía a las filiales en otros países. Si la empresa cobra un precio demasiado *alto* a su filial, podría terminar pagando aranceles muy elevados, aunque quizá pagara impuestos sobre el ingreso más bajos en el país extranjero. Si la empresa cobra un precio demasiado *bajo* a su filial, podría incurrir en una práctica de **dumping**, situación en la que la empresa establece un precio inferior a sus costos o fija un precio menor del establecido en el mercado nacional con la finalidad de entrar o ganar un nuevo mercado. Los gobiernos suelen estar atentos a este tipo de abusos y a menudo obligan a las empresas a cobrar el **precio de mercado**, que es el precio que cobra la competencia por un producto igual o similar.

Cuando el Department of Commerce estadounidense detecta evidencia de **dumping**, puede imponer a la empresa culpable un arancel **antidumping**. Por ejemplo, después del gran debate provocado por el apoyo gubernamental a los productos elaborados con energía limpia, Estados Unidos decidió establecer aranceles **antidumping** de entre 44.99 por ciento y 47.59 por ciento a las torres eólicas producidas en China y Vietnam y que se envían a Estados Unidos.⁹¹

MERCADOS GRISES Numerosas multinacionales sufren el problema del **mercado gris**, es decir, cuando los productos de marca se desvían de los canales de distribución autorizados tanto en su país de origen como en el extranjero. A menudo las empresas pueden encontrarse con algunos distribuidores emprendedores que compran más de lo que pueden vender en su propio país y revenden la mercancía en otro para aprovechar las diferencias de precio.

Los mercados grises crean un problema de parasitismo, lo cual provoca que las inversiones legítimas de los distribuidores que apoyan los productos de un fabricante sean menos productivas y que los sistemas de distribución selectiva sean más

intensivos para reducir el número de posibilidades de mercados grises. Además, dañan las relaciones con los distribuidores, empañan el capital de marca del fabricante y afectan la integridad del canal de distribución. Incluso suponen riesgos para los consumidores si el producto aparentemente nuevo que piensan que están comprando está dañado, es rebajado, es obsoleto, carece de garantía o de soporte, o si se trata simplemente de una falsificación. Debido a sus precios elevados, los medicamentos de prescripción suelen ser un objetivo del mercado gris, aunque los legisladores del gobierno estadounidense revisan más de cerca a este sector después de que se enviaron frascos falsificados del fármaco para el cáncer Avastin de Riche Holding AG a médicos estadounidenses.⁹²

Las multinacionales tratan de evitar mercados grises aplicando normas a los distribuidores, aumentando los precios a los distribuidores de bajo costo e incluso alterando las características del producto o las garantías del servicio para los diferentes países.⁹³ 3Com demandó con éxito a varias empresas en Canadá (por un total de \$10 millones) por presentar ideas falsas, tanto en forma oral como escrita, para obtener grandes descuentos en los equipos de red de la empresa. Los equipos, que valían millones de dólares, iban a ser vendidos a una empresa estadounidense de software educativo y enviados a China y Australia, pero terminaron regresando a Estados Unidos.

Un estudio demostró que la actividad del mercado gris se puede impedir de manera más eficaz cuando las multas son elevadas y los fabricantes pueden detectar las violaciones o imponer castigos de manera oportuna, o ambas cosas.⁹⁴

PRODUCTOS FALSIFICADOS A medida que las empresas desarrollan redes de cadenas de suministro globales y producen más artículos lejos de su país, aumenta la probabilidad de que surjan problemas de corrupción, fraude y control de calidad.⁹⁵ Pareciera que sofisticadas fábricas extranjeras son capaces de reproducir casi cualquier cosa. Nombre una marca popular y es muy probable que existan versiones falsas en alguna parte del mundo.⁹⁶

Se calcula que la falsificación cuesta más de un billón de dólares al año. En 2012, la U. S. Customs and Border Protection estimó que la falsificación de productos fue de \$1260 millones; los principales infractores fueron China (81 por ciento) y Hong Kong (12 por ciento), y los principales productos fueron ropa y accesorios, seguidos por productos electrónicos, medios ópticos, bolsos de mano, carteras, relojes y joyas.⁹⁷

Incluso en los Juegos Olímpicos de verano que se realizaron en Londres en 2012, el equipo olímpico egipcio admitió haber comprado productos Nike falsificados a un distribuidor chino debido a la mala situación económica de su país. Cuando Nike descubrió lo que había ocurrido, donó al equipo todos los accesorios necesarios para el entrenamiento y las competencias.⁹⁸

Las falsificaciones se llevan una gran tajada de las ganancias de marcas de lujo como Hermès, LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton y Tiffany, pero las falsificaciones defectuosas pueden, literalmente, matar a las personas. Los teléfonos celulares con baterías falsificadas, las pastillas para frenos falsas hechas de recortes de pasto comprimido y las piezas de avión falsificadas plantean riesgos para la seguridad de los consumidores. Los productos farmacéuticos son especialmente preocupantes. Jarabe para la tos tóxico en Panamá, fórmula para bebés contaminada en China y productos para la dentición en Nigeria han provocado la muerte de niños en años recientes.⁹⁹

Prácticamente todos los productos son vulnerables. Microsoft estima que en China cuatro quintas partes del programa Windows OS son falsificadas.¹⁰⁰ Un consultor contra la falsificación afirma: “Si se puede fabricar, se puede falsificar”. La defensa contra los falsificadores es una lucha interminable; algunos observadores estiman que un nuevo sistema de seguridad puede durar únicamente algunos meses antes de que los falsificadores vuelvan a afectar las ventas.¹⁰¹

Internet ha sido especialmente problemática en este sentido. Después de inspeccionar miles de artículos, LVMH calculó que el 90 por ciento de los artículos de Louis Vuitton y Christian Dior que se vendían en eBay eran falsos, lo que provocó una demanda por parte de la empresa. Los fabricantes están contraatacando este problema a través de software de rastreo web que detecta el fraude y advierte automáticamente a los aparentes infractores, sin necesidad de intervención humana. Gracias a estas aplicaciones, Acushnet, fabricante de los palos de golf y las pelotas Titleist, canceló 75 subastas de equipo falsificado en un día con un solo clic del ratón.¹⁰²

La tecnología de rastreo web se dedica a buscar tiendas y ventas falsas mediante la detección de nombres de dominio similares a las marcas legítimas y sitios web no autorizados que anuncian marcas y logotipos en sus páginas de internet. También busca palabras clave como *descuento*, *barato*, *auténtico* y *variantes de fábrica*, colores en que los productos nunca fueron fabricados y precios demasiado bajos.

ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN GLOBAL

Demasiados fabricantes estadounidenses piensan que su trabajo termina una vez que el producto sale de la fábrica. Sin embargo, harían bien en prestar atención a la forma en que se mueven sus productos por el extranjero y en adoptar una visión amplia integral del canal para distribuir sus productos a los usuarios finales.



Fuente: Associated Press

Nike salió al rescate del equipo olímpico egipcio después de que éste admitió haber comprado accesorios Nike falsificados debido a los problemas económicos de su país.

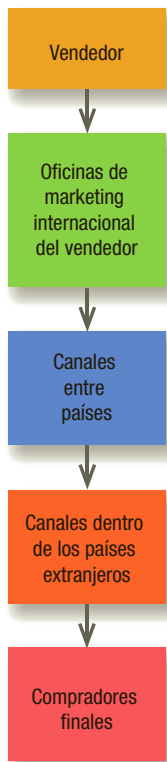


Fig. 8.4
Concepto de canal integral para el marketing internacional

ENTRADA AL CANAL En la figura 8.4 se muestran tres vínculos entre el vendedor y el usuario final. En el primero, las *oficinas de marketing internacional del vendedor*, el departamento de exportación o la división internacional toman la decisión sobre los canales y demás actividades de marketing. En el segundo, los *canales entre países* llevan los productos hasta la frontera de la nación extranjera. Las decisiones que se toman en esta fase incluyen el tipo de intermediarios (agentes, empresas de intermediación), el tipo de transporte (por aire, por mar) y los acuerdos sobre el financiamiento y el manejo de riesgos. En el tercer vínculo, los *canales extranjeros* llevan los productos desde el punto de entrada al país hasta los compradores y usuarios finales.

Cuando las multinacionales entran en un país por primera vez prefieren trabajar con distribuidores locales que conocen la zona, pero a menudo surgen fricciones entre ellos.¹⁰³ La multinacional se queja de que el distribuidor local no invierte en el crecimiento del negocio o no sigue las políticas de la empresa, además de que no comparte la información necesaria. El distribuidor local, por su parte, se queja de que no recibe suficiente apoyo corporativo, de que los objetivos son imposibles de alcanzar y de que las políticas son confusas. Las empresas multinacionales tienen que seleccionar a distribuidores adecuados, invertir en ellos y fijar objetivos de desempeño de común acuerdo.¹⁰⁴

DIFERENCIAS DE CANAL Los canales de distribución varían considerablemente en cada país. Para vender productos de consumo en Japón, las empresas deben trabajar a través de uno de los sistemas de distribución más complicados del mundo. Primero venden a un mayorista general que después vende a un mayorista de productos, el cual vende a un mayorista de productos especializados y éste a un mayorista regional que vende a un mayorista local que, finalmente, vende a los detallistas. Todos estos niveles de distribución pueden hacer que los precios al consumidor dupliquen o tripliquen los precios del importador. Si llevara estos mismos productos de consumo al África tropical, la empresa podría vender a un mayorista importador, el cual los vendería a varios intermediarios que los comercializarían entre pequeños vendedores que a su vez los venderían a pequeños comerciantes (en su mayoría mujeres) que trabajan en los mercados locales.

Otra diferencia reside en el tamaño y la naturaleza de las unidades minoristas extranjeras. Las cadenas detallistas a gran escala dominan la escena estadounidense, pero gran parte del comercio extranjero al detalle está en manos de pequeños detallistas independientes. En India, millones de minoristas operan pequeñas tiendas o venden en mercados al aire libre. Sus márgenes de ganancia son elevados, pero el precio real se reduce mediante el regateo. Los ingresos son bajos, y como la mayoría de los hogares carecen de dispositivos para almacenamiento y refrigeración, las personas compran diariamente sólo aquello que pueden llevar a casa a pie o en bicicleta. En India, la gente suele comprar un cigarrillo a la vez. Una tarea importante para los intermediarios consiste en acabar con la venta a granel, puesto que este sistema perpetúa la existencia de largos canales de distribución que dificultan la expansión de formas de distribución más eficientes en los países en desarrollo.

Cada vez son más los detallistas que están entrando en nuevos mercados globales, ofreciendo a las empresas la oportunidad de vender en más países y creando retos para los distribuidores y detallistas locales.¹⁰⁵ Carrefour de Francia, Aldi y Metro de Alemania y Tesco de Reino Unido han establecido posiciones globales. Sin embargo, incluso algunos de los detallistas más exitosos del mundo han tenido logros relativos en el extranjero. A pesar de haber vivido un éxito temprano y de sus esfuerzos coordinados en Latinoamérica y China, Walmart tuvo que retirarse de los mercados de Alemania y Corea del Sur después de sufrir grandes pérdidas. Walmart ahora obtiene una cuarta parte de sus ingresos en el extranjero gracias a que se volvió más sensible a las necesidades de los mercados locales en los distintos países.¹⁰⁶

Efectos del país de origen

Las *percepciones del país de origen* son las asociaciones mentales y las creencias que provoca un país. Los funcionarios públicos tratan de fortalecer la imagen de su nación para ayudar a las empresas locales que se dedican a la exportación y atraer a empresas e inversionistas extranjeros. Las empresas buscan utilizar las percepciones positivas del país de origen para vender sus productos y servicios.

CONSTRUCCIÓN DE LA IMAGEN DE LOS PAÍSES

En la actualidad, los gobiernos reconocen que la imagen de sus ciudades y países no sólo influye en el turismo, sino que también tiene un importante valor comercial. Los negocios extranjeros pueden estimular la economía local, generar puestos de trabajo y mejorar la infraestructura. Para su primera campaña publicitaria global de los automóviles de lujo Infiniti, Nissan optó por aprovechar sus raíces japonesas y su asociación con el arte y la ingeniería niponas.¹⁰⁷

Los países se están comercializando como cualquier otra marca. Nueva Zelanda desarrolló programas de marketing coordinados, mediante su programa New Zealand Way, tanto para vender sus productos fuera del país como para atraer a los turistas mostrando los impresionantes paisajes que aparecieron en la trilogía filmica *The Lord of the Rings*. Ambos esfuerzos contribuyeron a difundir la imagen fresca y pura de Nueva Zelanda. El lanzamiento de la nueva trilogía *Hobbit* en noviembre de 2012 —otra vez con la descripción de la ficticia Tierra Media en territorio de Nueva Zelanda— ha atraído a una nueva ola de visitantes.¹⁰⁸

Otra película influyó en la imagen de un país de una manera totalmente distinta. Kazajistán tiene una historia positiva que contar dado su enorme territorio, una gran cantidad de riquezas naturales y su rápida modernización. Sin embargo, el documental *Borat*, la parodia del comediante británico Sacha Baron Cohen, ocasionalmente mostraba



Fuente: © Moviestore collection Ltd./Alamy

El gobierno de Nueva Zelanda anuncia su país como un lugar fresco y puro, mensaje que es reforzado por el uso del bellissimo escenario de esta nación en muchas películas populares como la trilogía *Hobbit*.

al país en forma cruda y vulgar, ya que el personaje de Borat era sexista, homofóbico y antisemita. A pesar de eso, Yerzhan Kazykhanov, ministro del exterior de Kazajistán, señaló: “Después de la proyección de esta película, el número de visas emitidas por Kazajistán aumentó 10 veces. Esta es una gran victoria para nosotros y agradezco a Borat por atraer a tantos turistas a Kazajistán”. Es evidente que una publicidad abundante acerca del país gracias a la película incrementó su popularidad.¹⁰⁹

Asimismo, una empresa fuerte que emerge como un actor global puede hacer maravillas por la imagen de un país. Antes de la Segunda Guerra Mundial, Japón tenía una mala reputación, pero el éxito de Sony y de sus televisores Trinitron, así como de los fabricantes de automóviles Honda y Toyota, logró cambiar la opinión pública. Basándose parcialmente en el éxito global de Nokia, Finlandia lanzó una campaña para mejorar su imagen como centro de innovación tecnológica. Los acontecimientos del momento también pueden dar forma a la imagen de un país. Con el descontento público y las protestas violentas rodeando al programa de austeridad que debía enfrentar la crisis de la deuda de Grecia, las reservaciones turísticas se redujeron hasta en 30 por ciento.¹¹⁰

PERCEPCIÓN DE LOS CONSUMIDORES RESPECTO AL PAÍS DE ORIGEN

Las empresas globales saben que los compradores presentan distintas actitudes y creencias sobre las marcas y los productos de diferentes países.¹¹¹ Estas percepciones pueden convertirse en atributos para la toma de decisiones o como factor de influencia de otros atributos incluidos en este proceso (“si es francés, seguramente está de moda”). El éxito de Coca-Cola sobre la marca de bebida de cola local Jianlibao en China se debió en parte a sus valores simbólicos acerca de la riqueza y modernidad estadounidenses.¹¹²

El simple hecho de que una marca sea percibida como exitosa en el escenario global —ya sea por enviar una señal de calidad, por aprovechar los mitos culturales o por reforzar un sentido de responsabilidad social— puede generar credibilidad y respeto.¹¹³ Diversos estudios han revelado lo siguiente:¹¹⁴

- Las personas suelen ser etnocéntricas y están predisuestas a favorecer los productos nacionales a menos que provengan de un país menos desarrollado.
- Cuanto más favorable sea la imagen de un país, más prominente debería ser la etiqueta “Hecho en...”.
- El impacto del país de origen varía según el tipo de producto. Los consumidores quieren saber dónde se fabricó un automóvil, pero no les importa el país de origen del lubricante.
- Algunos países gozan de reputación como fabricantes de ciertos artículos: Japón de automóviles y productos electrónicos; Estados Unidos de innovación de alta tecnología, bebidas gaseosas, juguetes, cigarrillos y *jeans*; Francia de vinos, perfumes y artículos de lujo.
- En ocasiones, las percepciones sobre el país de origen engloban a todos los productos de esa nación. En un estudio, los consumidores chinos de Hong Kong percibían los productos estadounidenses como artículos de prestigio, los productos japoneses como innovadores y los chinos como artículos baratos.

Los especialistas en marketing deben tomar en cuenta las percepciones sobre el país de origen, tanto desde una perspectiva nacional como desde una perspectiva extranjera. En el mercado nacional, estas percepciones podrían despertar los sentimientos patrióticos de los consumidores o recordarles su pasado. Conforme aumenta el comercio internacional, los consumidores conciben ciertas marcas como símbolos importantes de su patrimonio e identidad cultural o como elementos destacados debido al papel que desempeñan en cuanto a la creación de empleos en su país. Más de tres cuartas partes de los consumidores estadounidenses afirman que, si tuvieran que elegir entre un producto hecho en su país y un producto idéntico hecho en el extranjero, elegirían el producto nacional.¹¹⁵

Una de las principales prioridades del gran fabricante chino de enseres domésticos Haier es que se le considere una marca ubicada en Estados Unidos.



Fuente: Wang Jun qd - Imaginechina

Los temas patrióticos se han utilizado en estrategias de marketing por todo el mundo a pesar de que pueden carecer de exclusividad y de que a menudo caen en excesos, especialmente durante las crisis económicas o políticas. Muchas pequeñas empresas aprovechan el orgullo de la comunidad para destacar sus raíces locales. Para tener éxito, éstas deben ser claramente locales y ofrecer productos y servicios atractivos.¹¹⁶

Algunas veces los consumidores no saben de dónde provienen las marcas. En las encuestas es común que se dé por sentado que Heineken es de origen alemán y Nokia de origen japonés (en realidad son marcas holandesa y finlandesa, respectivamente). Pocos consumidores saben que Häagen-Dazs y Estée Lauder se originaron en Estados Unidos.

Con la subcontratación y la fabricación extranjera es difícil saber cuál es realmente el país de origen de un producto. Sólo el 65 por ciento de las partes de un Ford Mustang provienen de Estados Unidos o Canadá, mientras que el Toyota Avalon es ensamblado en Georgetown, Kentucky, con uno de los porcentajes más altos de componentes locales, 85 por ciento. Los fabricantes extranjeros de automóviles están invirtiendo en plantas, proveedores y concesionarios, así como en centros de diseño, pruebas e investigación en América del Norte. Pero ¿qué hace que un producto sea más “estadounidense”: que tenga un porcentaje más alto de componentes del país o que cree más puestos de trabajo en él? Es probable que estas dos medidas conduzcan a la misma conclusión.¹¹⁷

Muchas marcas han hecho todo lo posible por mezclarse en el tejido cultural de sus mercados extranjeros. Un ejecutivo de Coca-Cola habla sobre una niña japonesa que visitó Estados Unidos y comentó a sus padres al ver una máquina expendedora de Coca-Cola: “¡Miren, aquí también tienen Coca Cola!”. Para ella, Coca-Cola era una marca japonesa. Haier es otra marca global que hace un gran esfuerzo para echar raíces en otros países.¹¹⁸

HAIER Como el principal fabricante chino de refrigeradores, lavadoras y aires acondicionados, Haier era reconocido y respetado en su mercado nacional por sus bien diseñados productos. Para los clientes rurales, Haier vendía lavadoras extra durables que podían lavar tanto vegetales como ropa; para los clientes urbanos, fabricaba lavadoras más pequeñas e ideales para sus reducidos departamentos. En 1999, la empresa estableció una meta mucho más ambiciosa: crear una marca verdaderamente global. A diferencia de la mayoría de las empresas asiáticas que deciden ingresar a los mercados asiáticos antes de considerar a las naciones occidentales, Haier eligió ingresar primero a Estados Unidos y Europa occidental. La empresa consideró que el éxito en estos lugares le abriría las puertas para tener mayor éxito en otras partes del mundo. En Estados Unidos, Haier estableció una ventaja al dirigirse a un mercado ignorado (refrigeradores pequeños para hogares, oficinas, dormitorios y hoteles) y al asegurar su distribución en Walmart, Target, Home Depot y otros detallistas importantes. Después de cierto éxito inicial, Haier empezó a vender refrigeradores de lujo y otros enseres domésticos como aires acondicionados, lavadoras de ropa y lavavajillas. Su meta es que lo consideren una “marca ubicada en Estados Unidos” en vez de una “marca china importada”. Así, Haier invirtió \$40 millones en la construcción de una fábrica en Carolina del Sur y se asoció con la National Basketball Association. Los esfuerzos de marketing global de la empresa han dado frutos. En 2012, el 30 por ciento de los hogares estadounidenses tenían un producto Haier y la empresa ya se ha convertido en la marca de enseres domésticos con más ventas en el mundo.

Resulta interesante que, aun cuando Estados Unidos no siempre ha sido popular, sus marcas sí lo hayan sido. Como dijo un especialista de marketing: “A pesar de todos los problemas que tenemos como país, todavía somos considerados como la capital de productos de consumo del mundo”.¹¹⁹

Resumen

1. A pesar de las fronteras cambiantes, los gobiernos inestables, las fluctuaciones monetarias, la corrupción y la piratería tecnológica, las empresas que venden en las industrias globales necesitan internacionalizar sus operaciones.
2. Al decidir salir al extranjero, las empresas deben definir sus objetivos y políticas de marketing internacionales. Tendrán que determinar si van a operar en pocos o en muchos países y evaluar cada país candidato según tres criterios: atractivo del mercado, riesgo y ventaja competitiva.
3. Los países en desarrollo ofrecen un conjunto único de oportunidades y riesgos. Los países "BRICS" (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica), además de otros mercados importantes, como Indonesia, son prioridad para muchas empresas.
4. Las formas de entrada son la exportación indirecta, la exportación directa, la concesión de licencias, la creación de empresas conjuntas y la inversión directa. Cada estrategia implica un mayor grado de compromiso, riesgo, control y potencial de utilidades.
5. Para decidir en qué medida deben adaptar sus programas de marketing en lo que respecta al producto, las empresas pueden adoptar una estrategia de extensión directa, de adaptación del producto o de invención de productos. En lo que se refiere a las comunicaciones, pueden optar por una adaptación de la comunicación o por una adaptación doble. En lo que se refiere a los precios, las empresas podrían enfrentarse a una escalada de precios, al *dumping*, a los mercados grises y a los productos falsificados. En lo referente a la distribución, las empresas deben adoptar una perspectiva de canal integral para distribuir sus productos a los usuarios finales. Las empresas siempre deben tener en cuenta los aspectos culturales, sociales, políticos, tecnológicos y ambientales, así como las limitaciones legales que enfrentan en otros países.
6. Las percepciones respecto al país de origen pueden influir por igual tanto en los consumidores como en las empresas. La administración de estas percepciones de la manera más ventajosa es una prioridad de marketing.

Aplicaciones

Debate de marketing

¿El mundo se está volviendo más pequeño?

Muchos analistas sociales afirman que los jóvenes y los adolescentes de todo el mundo cada vez se parecen más. Otros, aunque no disputan este hecho, señalan que las diferencias culturales, incluso a edades tempranas, superan con creces las similitudes.

Asuma una posición: Las personas son cada vez más similares *versus* Las diferencias entre las personas de distintas culturas superan sus similitudes.

Análisis de marketing

País de origen

Piense en algunas de sus marcas favoritas. ¿Sabe de dónde provienen? ¿Sabe dónde se fabrican y cómo llegan hasta usted? ¿Piensa que esta información influiría en sus percepciones de calidad o satisfacción?

Marketing de excelencia

>> Twitter

Pocas empresas han tenido un impacto global tan grande, en tan poco tiempo, como Twitter. La compañía de redes sociales en línea fue ideada por Jack Dorsey, Evan Williams, Biz Snow y Noah Glass en 2005. Dorsey pensó que sería revolucionario si las personas pudieran enviar texto a un número para que se enviara a todos sus amigos: "Quiero hacer algo tan sencillo que ni siquiera pienses en ello, que sólo escribas". El código para el concepto fue "twtr", que eventualmente se

convirtió en Twitter. Dorsey envió el primer mensaje de Twitter el 21 de marzo de 2006.

El elemento básico de Twitter son los *tuits*, mensajes de texto limitados a 140 caracteres. En una ocasión Dorsey *tuiteó*: "Uno podría cambiar el mundo con 140 caracteres". Los usuarios registrados pueden enviar y recibir *tuits*, mientras que los no registrados sólo pueden leerlos. En respuesta a los comentarios e ideas de los usuarios, la empresa agregó más características para organizar la comunicación continua en Twitter, incluyendo el signo @ al inicio del nombre de los usuarios, mensajes directos y *retuits*. El desarrollista de la web Chris Messina sugirió agregar un signo de gato (#) para organizar categorías de conversaciones o búsquedas de

tuits sobre un tema común. Por ejemplo, #Grammys llevará al usuario a conversaciones acerca de los Grammys.

Twitter creció con lentitud durante su primer año, pero las cosas empezaron a acelerarse en 2007 cuando la empresa colocó pantallas de plasma de 51 pulgadas en todas las instalaciones del festival interactivo South by Southwest y transmitió los tuits enviados por los asistentes. De la noche a la mañana, la actividad aumentó de 20 mil a 60 mil tuits diarios.

Otro hito ocurrió el 15 de enero de 2009, cuando el vuelo 1549 de US Airways aterizó sano y salvo sobre el río Hudson, en la ciudad de Nueva York, durante una situación de emergencia. Un testigo que viajaba en un ferry transmitió la noticia a todo el mundo cuando tomó una fotografía del avión sobre el río, escribió un tuit y lo envió a sus 170 seguidores. El tuit y #Fight1549 se volvió viral en minutos y demostró que Twitter había transformado la forma de transmitir las noticias.

Seth Mnookin, Director asociado de Science Writing del MIT, explicó por qué Twitter ha sido tan revolucionario en los medios: "Con el surgimiento de la televisión o la radio, un pequeño grupo de personas adquirió una nueva manera de llegar a las masas. Y esto está haciendo lo mismo, esencialmente, para las masas". Twitter capta y registra la historia en tiempo real, con descripciones, imágenes y pensamientos de los testigos.

En 2009, las celebridades y estrellas deportivas empezaron a utilizar Twitter. Quizás uno de los primeros usuarios más influyentes fue Ashton Kutcher, la primera celebridad en alcanzar un millón de seguidores. Katy Perry, Barack Obama, Lady Gaga y Justin Bieber son algunos de los tuiteros más populares, ya que cada uno cuenta con decenas de millones de seguidores.

En 2011, Twitter se había expandido en siete países e idiomas diferentes. El medio tuvo un gran impacto sobre la Primavera árabe, cuando millones de individuos exigieron la caída de los regímenes opresores de Medio Oriente. Maryam Al-Khawaja, manifestante bahreiní, explicó que en muchos países Twitter se relaciona con el entretenimiento, pero que en Medio Oriente y en el norte de África puede significar la diferencia entre la vida y la muerte. Twitter les dio a los activistas un medio útil para compartir información precisa y sin censura, para conectarse con individuos que tienen ideas similares y para organizar operaciones en las calles con gran rapidez. Hussein Amin, profesor de comunicación masiva en la American University en El Cairo, explicó: "[Las redes sociales] por primera vez le dieron a los activistas la oportunidad de transmitir información con rapidez, evitando las restricciones gubernamentales".

Durante la elección presidencial estadounidense en 2012, Twitter tuvo un enorme impacto en las campañas y las comunicaciones con los votantes. De hecho, el tuit más popular de 2012 fue "Four more years", publicado por Barack Obama después de ser reelegido. Este mensaje fue retransmitido casi un millón de veces.

Twitter se hizo empresa pública en noviembre de 2013 y recolectó \$2100 millones, convirtiéndose en la segunda oferta inicial más grande de acciones de internet en la historia (Facebook recolectó \$16000 millones en 2012). Su impacto global ha sido tan grande que opera en 35 idiomas y el 70 por ciento de sus usuarios vive fuera de Estados Unidos. En 2014, había 500 millones de usuarios registrados en Twitter, 250 millones eran activos y cada día se publicaban más de 400 millones de tuits en todo el mundo.

En la actualidad, la gente utiliza Twitter por muchas razones, por ejemplo, para promocionar una marca o empresa, para recolectar dinero para obras de caridad, para dar noticias, para seguir a las celebridades favoritas o, como dijo Dorsey, para cambiar el mundo. Twitter se describe a sí misma como una plataforma global para la autoexpresión pública y las conversaciones en tiempo real. Mark Burnett, productor de programas como *The Voice*, *Survivor* y *The Apprentice* afirmó: "Twitter es verdaderamente el tiempo real, el flujo de la conversación de los jóvenes estadounidenses". El objetivo último de la empresa es llegar a todos los habitantes del mundo.

Preguntas

1. Analice el impacto global que ha tenido Twitter desde su creación.
2. ¿Quiénes son los principales competidores de Twitter? ¿En qué difiere Twitter de otras empresas de social media?
3. ¿Qué desafíos de marketing enfrenta Twitter conforme continúa expandiendo su marca globalmente?

Fuentes: Dom Sagolla, 140Characters.com, 30 de enero de 2009; Nicholas Carlson, "The Real History of Twitter", BusinessInsider.com, 13 de abril de 2011; Victor Luckerson, "The 7 Most Important Moments in Twitter History", Time, 7 de noviembre de 2013; Drew Olanoff, "Twitter's Social Impact Can't Be Measured, but It's the Pulse of the Planet", Techcrunch.com, 15 de enero de 2013; Heesun Wee, "Twitter May Be Going Public but Can It Make Money?", CNBC, 5 de noviembre de 2013; Elizabeth Kricfalusi, "The Twitter Hashtag: What Is It and How Do You Use It?", Tech for Luddites, 12 de noviembre de 2013; Julianne Pepitone, "#WOW! Twitter Soars 73% in IPO", CNNMoney.com, 7 de noviembre de 2013; "#Twitter Revolution", CNBC.com, 7 de agosto de 2013; David Wolman, "Facebook, Twitter Help the Arab Spring Blossom", Wired, 16 de abril de 2013; David Jolly, Mark Scott y Eric Pfanner, "Tweets IPO Plan Has an International Focus", New York Times, 5 de octubre de 2013; Saleem Kassim, "Twitter Revolution: How the Arab Spring Was Helped by Social Media", PolicyMic.com, 3 de julio de 2012; www.twitter.com.

Marketing de excelencia

>> L'Oréal

Cuando se trata de globalizar la belleza, nadie lo hace mejor que L'Oréal. La empresa fue fundada en París hace más de 100 años por un joven químico, Eugene Schueller, quien vendía sus tintes para el cabello patentados a los

peluqueros y salones de belleza locales. Para la década de 1930, Schueller había inventado productos de belleza como el aceite bronceador y el primer champú para el mercado masivo. En la actualidad, la empresa ha evolucionado hasta convertirse en la compañía de belleza y cosméticos más grande del mundo con distribución en 130 países, 27 marcas globales y ventas superiores a los \$30 800 millones.

Gran parte de la expansión y el éxito internacional iniciales de la empresa se atribuye a Sir Lindsay Owen-Jones, quien transformó a L'Oréal de una pequeña empresa francesa a un fenómeno internacional de cosméticos, con una visión estratégica y una precisa gestión de la marca. Durante sus casi 20 años como director ejecutivo y presidente, Owen-Jones se deshizo de las marcas débiles, invirtió grandes recursos en la innovación de productos, adquirió marcas con diversidad étnica y se expandió a mercados que nadie había soñado, entre ellos los de China, América del Sur y la ex Unión Soviética. Su misión era lograr la diversidad "satisfiriendo las necesidades de hombres y mujeres de todo el mundo y haciendo productos de belleza que estuvieran al alcance del mayor número posible de personas".

Hoy en día, L'Oréal se concentra en cinco áreas de especialización: cuidado de la piel, cuidado del cabello, maquillaje, coloración del cabello y perfumes. Sus marcas caen en cuatro grupos diferentes 1) *Productos de consumo* (52 por ciento de las ventas, incluye las marcas masivas Maybelline y productos de alta tecnología que se venden a precios competitivos a través de las cadenas detallistas del mercado masivo), 2) *L'Oreal Luxe* (27 por ciento de las ventas, incluye marcas de prestigio como el perfume Ralph Lauren que sólo está disponible en tiendas de lujo, tiendas departamentales o tiendas especializadas), 3) *Productos profesionales* (14 por ciento de las ventas, incluye marcas como Redken diseñadas específicamente para los profesionales de los salones de belleza) y 4) *Active Cosmetics* (7 por ciento de las ventas, incluye productos cosméticos y dermatológicos que se venden en farmacias y centros de tratamientos médicos).

L'Oréal cree que el marketing dirigido con precisión, esto es, aludir a la audiencia adecuada con el producto apropiado en el lugar correcto, resulta crucial para su éxito global. Como explicó Owen-Jones: "Cada marca se posiciona en un segmento [de mercado] muy preciso que se traslapa lo menos posible con los demás".

La empresa ha creado su cartera principalmente mediante la compra de compañías locales de belleza localizadas en todo el mundo, renovándolas con dirección estratégica, y expandiendo la marca hacia nuevas áreas a través de su rama de marketing de gran alcance. Por ejemplo, se convirtió instantáneamente en participante activo (con el 20 por ciento del mercado) en la creciente industria étnica del cuidado del cabello cuando compró y fusionó las empresas estadounidenses Soft Sheen Products en 1988 y Carson Products en 2000. L'Oréal creía que la competencia había pasado por alto esta categoría porque estaba fragmentada y mal comprendida. Respaldata por una amplia cartera de marcas y productos, SoftSheen-Carson ahora es líder del mercado en la industria étnica del cuidado del cabello.

L'Oréal también invierte mucho dinero y tiempo en sus 22 centros locales de investigación ubicados en todo el mundo. Gasta el 3.5 por ciento de sus ventas anuales en investigación y desarrollo, más de un punto porcentual por encima del promedio del sector, investigando e innovando productos que satisfagan las necesidades de cada región.

Comprender las diferentes y singulares rutinas y necesidades de belleza de las distintas culturas, países y consumidores es crucial para el éxito global de L'Oréal. El cabello y

la piel difieren mucho de una parte del mundo a otra, por lo que L'Oréal escucha y observa a los consumidores de todo el mundo para conocer detalladamente sus necesidades de belleza. Los científicos de L'Oréal estudian a los consumidores en baños que funcionan como laboratorios y en los de sus propios hogares alcanzando a veces hitos científicos en materia de belleza.

En Japón, por ejemplo, L'Oréal desarrolló la máscara para pestañas Wondercurl, especialmente formulada para rizar las pestañas de las mujeres asiáticas que suelen ser cortas y rectas. En tres meses, el producto se había convertido en la máscara número uno en ventas en Japón y las jóvenes hacían fila fuera de las tiendas para comprarlo. L'Oréal siguió investigando el mercado y desarrolló un esmalte de uñas, un rubor y otros cosméticos destinados a esta nueva generación de mujeres asiáticas.

L'Oréal considera que su futuro reside en áreas emergentes como Asia, África y Latinoamérica, donde espera encontrar millones de nuevos clientes durante los próximos años. Marc Menesguen, director de marketing estratégico de la empresa, explicó: "Nuestra proyección para 2020 es que entre el 50 y el 60 por ciento de las ventas provenirán de los mercados [emergentes]". Como resultado, han surgido nuevos centros de investigación en esos países y la empresa está trabajando con ahínco para entender las necesidades de estos consumidores y desarrollar productos de belleza que los satisfagan.

Bien conocida por su frase publicitaria de 1973: "Because I'm Worth It", L'Oréal es ahora líder mundial en productos de belleza. La empresa gasta aproximadamente \$5000 millones en publicidad cada año, lo que la convierte en el tercer anunciante más grande. Como explicó Gilles Weil, el jefe de productos de lujo: "Es necesario ser local y tan fuerte como los mejores de la región, pero respaldado por una imagen y una estrategia internacionales".

Preguntas

1. Revise la cartera de marcas de L'Oréal. ¿Qué papel han desempeñado el marketing local y global, las adquisiciones inteligentes y la investigación y el desarrollo en su crecimiento?
2. ¿Cuál ha sido la clave del éxito en el lanzamiento de productos locales como el Wondercurl de Maybelline en Japón?
3. ¿Cuál es el siguiente paso para L'Oréal a nivel global? ¿Quiénes son sus principales competidores? Si usted fuera su director ejecutivo, ¿cómo mantendría el liderazgo global de la empresa?

Fuentes: Andrew Roberts, "L'Oréal Quarterly Sales Rise Most Since 2007 on Luxury Perfume", *Bloomberg BusinessWeek*, 22 de abril de 2010; Richard Tomlinson, "L'Oréal's Global Makeover", *Fortune*, 30 de septiembre de 2002; Doreen Carvajal, "International Business; Primping for the Cameras in the Name of Research", *New York Times*, 7 de febrero de 2006; Richard C. Morais, "The Color of Beauty", *Forbes*, 27 de noviembre de 2000; Jack Neff, "How L'Oréal Zen Master Menesguen Shares Best Practices Around the Globe", *Advertising Age*, 11 de junio de 2012; L'Oréal, www.loreal.com.

Parte 4 Creación de marcas fuertes

Capítulo 9 Identificación de segmentos de mercado y mercados meta

Capítulo10 Diseño de posicionamiento de marcas

Capítulo11 Creación de capital de marca

Capítulo12 Abordaje de la competencia y estimulación del crecimiento



En este capítulo responderemos las siguientes **preguntas**

1. ¿De qué maneras puede una empresa dividir el mercado de consumidores en segmentos? (p. 246)
2. ¿Cómo se deben segmentar los mercados de negocios? (p. 261)
3. ¿Cómo debe elegir una empresa los mercados meta más atractivos? (p. 262)
4. ¿Cuáles son los requisitos para lograr una segmentación eficaz? (p. 263)
5. ¿Cuáles son los diferentes niveles de segmentación de mercado? (p. 263)

LinkedIn ofrece una variedad de útiles servicios en línea y con valor agregado para su mercado meta de profesionistas preocupados por su carrera.

Fuente: © PSL Images/Alamy

9 Identificación de segmentos de mercado y mercados meta

En los mercados grandes, amplios o muy diversificados, es imposible que las empresas entren en contacto con todos los clientes. Una empresa necesita identificar qué segmentos de mercado puede atender con eficacia. Esta decisión requiere de un entendimiento muy profundo acerca del comportamiento del consumidor y un cuidadoso pensamiento estratégico de marketing sobre lo que hace único y diferente a cada segmento. La identificación y satisfacción de los segmentos adecuados del mercado suele ser clave para el éxito de la estrategia de marketing. LinkedIn ha creado una poderosa empresa en línea al satisfacer las necesidades de profesionistas preocupados por su carrera.¹



LinkedIn fue la primera red social importante en lanzar una oferta pública de venta después de ser una de las primeras redes sociales en 2003. La empresa eligió un público diferente del que atienden la mayoría de las otras redes sociales, estableciéndose como el principal sitio de redes profesionales con la visión de "... crear una oportunidad económica para todo profesionista del mundo". Otro aspecto que distingue a LinkedIn de otras redes sociales es el hecho de que cuenta con diversas fuentes de ingresos proporcionadas por tres segmentos de clientes diferentes: individuos que buscan trabajo y adquieren las suscripciones más costosas para recibir diversos servicios especiales; grandes y pequeños anunciantes que dependen de su unidad de soluciones de marketing y reclutadores corporativos, quienes constituyen su negocio más grande y de mayor crecimiento, los cuales compran herramientas especiales de búsqueda en su unidad de soluciones de talento. Cuando LinkedIn se hizo pública el 19 de mayo de 2011, ya contaba con 100 millones de usuarios registrados y cada segundo se añadía uno nuevo, sumando un millón cada 10 días; la mitad de ellos viviendo fuera de Estados Unidos. Estos usuarios se sentían atraídos por la posibilidad de administrar su carrera al vincularse con otros profesionistas, al buscar y compartir información y al poder buscar empleo en caso necesario.

Igual que la mayoría de los servicios en línea, LinkedIn busca involucrar a los usuarios en su sitio el mayor tiempo posible al mejorar continuamente su contenido y agregar nuevas aplicaciones. Para lograrlo, adquirió SlideShare, un sitio que almacena presentaciones, y Pulse, una aplicación para la lectura de noticias; además, lanzó Talent Pipeline para ayudar a los reclutadores a administrar a sus candidatos. LinkedIn pronostica un gran crecimiento de sus usuarios móviles, los cuales en 2013 representaban más del 30 por ciento de las visitas únicas al sitio, lo que la llevó a remodelar completamente sus aplicaciones para lograr mayores capacidades de personalización y que los usuarios naveguen con más facilidad. Aunque la marca LinkedIn, bien enfocada y posicionada, tuvo un gran éxito inicial, ahora enfrenta la competencia de otros gigantes de internet, como Facebook, y de servicios extranjeros de redes profesionales establecidos, como Viadeo SA en Europa y otras partes del mundo.

Para competir con mayor eficacia, muchas empresas están adoptando actualmente el marketing dirigido. En otras palabras, en vez de dispersar sus esfuerzos de marketing, se enfocan en aquellos consumidores a los que tienen mayor posibilidad de satisfacer.

Para ser efectivo, el marketing dirigido exige que los especialistas en marketing:

1. Identifiquen y perfilen distintos grupos de compradores con diferentes necesidades y deseos (segmentación de mercado).
2. Seleccionen uno o más segmentos de mercado en los que entrarán (mercado meta).
3. Establezcan, comuniquen y entreguen a cada segmento meta los beneficios que son adecuados a la oferta de mercado de la empresa (posicionamiento de mercado).

A la segmentación de mercado, al mercado meta y al posicionamiento se les conoce como los "STP" (pasos) del marketing. Este capítulo se concentrará en los dos primeros pasos y en el capítulo 10 analizaremos el tercer paso. En los capítulos 11 y 12 describiremos con qué efectividad la segmentación de mercado, el mercado meta y el posicionamiento de mercado pueden construir marcas fuertes que tienden a crecer y soporran los ataques de la competencia.

Bases para segmentar los mercados de consumo

La segmentación de mercado divide un mercado en partes bien definidas. Un *segmento de mercado* consiste en un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos. La tarea del especialista en marketing consiste en identificar el número adecuado y la naturaleza de los segmentos que conforman el mercado para decidir a cuáles se dirigirá.

Se utilizan dos grupos amplios de variables para segmentar los mercados de consumo. Algunos investigadores intentan definir los segmentos mediante el análisis de sus características descriptivas —geográficas, demográficas y psicográficas— y luego examinan si los clientes de esos segmentos exhiben diferentes necesidades o respuestas a los productos. Por ejemplo, podrían examinar las actitudes distintivas de los “profesionales”, los “obreros” y otros grupos ante, digamos, la “seguridad” como un beneficio del producto.

Otros investigadores tratan de definir los segmentos a partir del análisis de consideraciones conductuales, como las respuestas del consumidor a los beneficios del producto, las ocasiones de uso o las marcas preferidas, y después tratan de determinar si diferentes características descriptivas se asocian con cada respuesta de segmento del consumidor. Por ejemplo, ¿es diferente la composición geográfica, demográfica y psicográfica de las personas que prefieren obtener “calidad” que “precio bajo” al comprar un automóvil?

Independientemente de qué clase de esquema de segmentación se utilice, la clave será ajustar el programa de marketing para que tenga en cuenta las diferencias entre los clientes. En la tabla 9.1 se listan las principales variables de segmentación —geográfica, demográfica, psicográfica y conductual.

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA

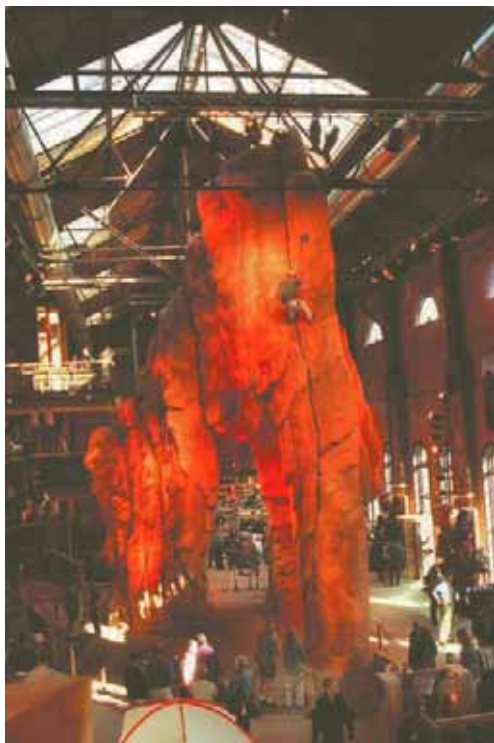
La segmentación geográfica divide el mercado en unidades geográficas, como naciones, estados, regiones, provincias, ciudades o vecindarios. La empresa puede operar en una o en varias áreas, o bien puede hacerlo en todas, pero poniendo atención a las variaciones locales. De esa manera, es capaz de ajustar los programas de marketing a las necesidades y los deseos de los grupos locales de clientes en las áreas comerciales, los vecindarios e incluso en tiendas individuales. En una tendencia cada vez más presente, llamada *marketing auténtico*, tales actividades se concentran en acercarse tanto como sea posible, y de la manera más relevante, a los clientes individuales.

Buena parte del éxito inicial de Nike se debió a que logró atraer a sus clientes meta gracias a esfuerzos de marketing auténtico, como brindar patrocinio a equipos de escuelas locales, ofrecerles clínicas dirigidas por expertos, así como proporcionar calzado, ropa y equipo deportivo a jóvenes deportistas. Citibank ofrece distintas mezclas de servicios bancarios en sus sucursales, dependiendo de las características demográficas de cada vecindario. Empresas detallistas como Starbucks, Costco, Trader Joe's y REI han tenido gran éxito al poner énfasis en iniciativas locales de marketing y otras organizaciones no han dudado en imitarlas.²

Cada vez más, el marketing regional significa dirigirse a una zona postal específica. Muchas empresas utilizan software de mapas para identificar las ubicaciones geográficas de sus clientes y determinar, por ejemplo, que la mayoría de ellos se encuentra dentro de un radio de 16 km a partir de la tienda, esto les permite concentrarse en códigos postales más específicos. Al hacer un mapa de las áreas más densas, el detallista puede utilizar la *clonación de clientes*, suponiendo que los mejores prospectos viven en el lugar donde radica la mayoría de sus clientes.

Algunos enfoques combinan datos geográficos y demográficos para producir descripciones aún más detalladas de los consumidores y los vecindarios. Nielsen Claritas ha desarrollado un enfoque de grupos geográficos llamado PRIZM (Potential Rating Index by Zip Markets) NE, el cual clasifica más de medio millón de vecindarios residenciales estadounidenses en 14 grupos distintos y 66 segmentos diferentes de estilos de vida, llamados PRIZM Clusters.³ Para agruparlos, se toman en cuenta 39 factores en cinco categorías generales: 1) escolaridad y nivel económico, 2) ciclo de vida de la familia, 3) urbanización, 4) raza y origen étnico y 5) movilidad. Los vecindarios se subdividen por código postal, zip+4, o sección censal y grupos de manzanas. Los grupos tienen títulos descriptivos, como *Blue Blood Estates*, *Winner's Circle*, *Hometown Retired*, *Shotguns and Pickups* y *Back Country Folks*. Los habitantes de cada grupo tienen a llevar vidas parecidas, conducir vehículos similares, tener empleos afines y leer revistas del mismo tipo. La tabla 9.2 muestra ejemplos de tres grupos PRIZM.

Los grupos geográficos captan la creciente diversidad de la población estadounidense. Los grupos PRIZM se han utilizado para contestar preguntas como: ¿en cuáles



Fuente: Denver Post vía Getty Images

REI, el vendedor al detalle de productos para realizar actividades al aire libre, utiliza iniciativas de marketing local para involucrar a sus clientes.

TABLA 9.1

Principales variables de segmentación para los mercados de consumo

| | |
|--|--|
| Región geográfica | Zona montañosa del Pacífico, centro noroeste, centro suroeste, centro noreste, centro sureste, Atlántico sur, Atlántico medio, Nueva Inglaterra |
| Tamaño de la ciudad o área metropolitana | Menos de 5 000; 5 000–20 000; 20 000–50 000; 50 000–100 000; 100 000–250 000; 250 000–500 000; 500 000–1 000 000; 1 000 000–4 000 000; 4 000 000+ |
| Densidad | Urbana, suburbana, rural |
| Clima | Del norte, del sur |
| Edad demográfica | Menos de 6, 6–11, 12–17, 18–34, 35–49, 50–64, 64+ |
| Tamaño de la familia | 1–2, 3–4, 5+ |
| Ciclo de vida de la familia | Joven, soltero; joven, casado, sin hijos; joven, casado, hijo más pequeño menor de 6 años; joven, casado, hijo más pequeño mayor de 6 años; mayor, casado con hijos; mayor, casado, sin hijos menores de 18 años; mayor, soltero; otro |
| Género | Hombre, mujer |
| Ingresos | Menos de \$10 000; \$10 000–\$15 000; \$15 000–\$20 000; \$20 000–\$30 000; \$30 000–\$50 000; \$50 000–\$100 000; \$100 000+ |
| Ocupación | Profesional y técnico; gerentes, funcionarios y propietarios; vendedor; artesano; capataz; obrero; agricultor; jubilado; estudiante; trabajo doméstico; desempleado |
| Educación | Básica o menos; bachillerato incompleto; bachillerato terminado; licenciatura incompleta; licenciatura terminada; posgrado |
| Religión | Católica, protestante, judía, musulmana, hindú, otra |
| Raza | Blanco, afroestadounidense, asiático, hispano, otra |
| Generación | Generación silenciosa, baby boomers, generación X, milenarios (generación Y) |
| Nacionalidad | Estadounidense, latinoamericano, británico, francés, alemán, italiano, chino, indio, japonés |
| Clase social | Baja baja, baja alta, clase trabajadora, clase media, clase media alta, alta baja, alta alta |
| Estilo de vida psicográfico | Orientación a la cultura, orientación al deporte, orientación a las actividades al aire libre |
| Personalidad | Compulsiva, gregaria, autoritaria, ambiciosa |
| Ocasiones conductuales | Ocasiones habituales, ocasiones especiales |
| Beneficios | Calidad, servicio, economía, rapidez |
| Estatus de usuario | No usuario, antiguo usuario, usuario potencial, usuario de primera vez, usuario habitual |
| Frecuencia de uso | Usuario esporádico, usuario medio, usuario frecuente |
| Estatus de lealtad | Ninguna, media, fuerte, incondicional |
| Estado de disposición | No consciente, consciente, interesado informado, deseoso, con intención de compra |
| Actitud hacia el producto | Entusiasta, positiva, indiferente, negativa, hostil |

vecindarios o códigos postales se encuentran nuestros clientes más valiosos? ¿Con qué profundidad hemos penetrado en esos segmentos? ¿Qué canales de distribución y medios promocionales funcionan mejor para llegar a nuestros grupos meta dentro de cada área? Barnes & Nobles colocan sus tiendas en los lugares que el grupo de los “Money & Brains” acostumbra visitar. Hyundai dirigió con éxito una campaña promocional a los vecindarios donde se localizan los grupos “Kids & Cul-de-Sacs”, “Bohemian Mix” y “Pool & Patios”.⁴

El marketing dirigido a microsegmentos se ha vuelto posible incluso para las pequeñas empresas debido a la disminución del costo de las bases de datos, a la facilidad de uso del software y al incremento de la integración de datos. Utilizar internet para contactar a los clientes de manera directa puede abrir una gran cantidad de oportunidades locales, como lo descubrió Yelp.⁵

TABLA 9.2 Ejemplos de grupos PRIZM

- **Jóvenes Digerati.** Los jóvenes Digerati son los solteros y las parejas con conocimientos de tecnología que viven en vecindarios de moda en las áreas limítrofes de las ciudades. Con un alto nivel de escolaridad, una buena posición económica y mezclados étnicamente, viven en áreas donde por lo general abundan condominios y apartamentos modernos, gimnasios y *boutiques* de ropa, restaurantes casuales y bares con todo tipo de bebidas, desde jugos hasta café y cerveza.
- **Boomers suburbanos.** Se trata de un segmento del enorme grupo de los *baby boomers* con educación universitaria, pertenecientes a la clase media alta y propietarios del lugar donde viven. Como muchos de sus contemporáneos que se casaron a una edad tardía, todavía están criando niños en confortables colonias suburbanas y llevan estilos de vida centrados en sus hijos.
- **Cosmopolitas.** Educados, de clase media y multiétnicos. Los cosmopolitas son parejas urbanas que habitan en las urbes de rápido crecimiento de Estados Unidos. Se concentran en un puñado de ciudades, como Las Vegas, Miami y Albuquerque, y se caracterizan por ser de edad madura, propietarios del lugar donde viven, graduados universitarios y sin responsabilidades parentales porque sus hijos ya abandonaron el hogar. Viven en casas y apartamentos antiguos, pero rodeados de una agitada actividad social; los cosmopolitas disfrutan la vida nocturna y llevan un estilo de vida lleno de intereses recreativos.

Fuente: Nielsen, www.claritas.com.

YELP Fundada en 2004, Yelp.com busca “conectar a las personas con excelentes negocios locales” al dirigirse a los consumidores que desean compartir reseñas sobre las empresas locales en 96 mercados de todo el mundo. Casi dos tercios de los millones de reseñas en línea del sitio corresponden a restaurantes y vendedores al detalle. Yelp fue lanzada en San Francisco, donde las fiestas organizadas cada mes con los usuarios preferidos se convirtieron en un programa formal, Yelp Elite, que ahora se utiliza para lanzar el servicio en nuevas ciudades. Recientemente, la empresa introdujo una aplicación móvil que omite el uso de internet y se conecta con los consumidores de manera directa; casi el 50 por ciento de las búsquedas realizadas en el sitio provienen ahora de su plataforma móvil. La empresa genera utilidades al vender anuncios Yelp designados a comerciantes locales mediante cientos de vendedores. El negocio de publicidad local es masivo (se estima que tiene un valor de entre \$90 000 millones y \$130 000 millones), aunque relativamente incompleto ya que muchos negocios locales no poseen los conocimientos tecnológicos necesarios. Sheryl Sandberg, directora de operaciones de Facebook (uno de los competidores de Yelp), llama “Santo grial” a la publicidad local por internet. Los negocios locales también se benefician de Yelp —varias investigaciones han demostrado que el hecho de contar con reseñas del propio negocio en el sitio se traduce en utilidades.

Aquellos que se muestran a favor del marketing localizado consideran que la publicidad a nivel nacional es un desperdicio porque resulta demasiado “distante” y no se dirige a las necesidades locales. Por otro lado, quienes se oponen a

Yelp atrae a una gran cantidad de consumidores y anunciantes con la cuidadosa publicación de reseñas en línea acerca de los negocios locales.



Fuente: © Don Smetzer/Alamy

este tipo de marketing argumentan que eleva los costos de manufactura y marketing al reducir las economías de escala y magnificar los problemas de logística. La imagen general de una marca podría diluirse si el producto y el mensaje son muy diferentes en distintos lugares.

SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA

Una de las razones por las que las variables demográficas, como edad, tamaño de la familia, ciclo de vida de la familia, género, ingresos, ocupación, escolaridad, religión, raza, generación, nacionalidad y clase social son tan populares entre los especialistas en marketing es que muchas veces están asociadas con necesidades y deseos de los consumidores. Otra es que son fáciles de medir. Incluso cuando se describe el mercado meta en términos no demográficos (digamos, por tipo de personalidad), podría ser necesario establecer un vínculo con las características demográficas para poder estimar el tamaño del mercado y los medios que deben usarse para llegar a él de manera eficiente.

A continuación se describe de qué manera los especialistas en marketing han utilizado determinadas variables demográficas para segmentar los mercados.

EDAD Y ETAPA DEL CICLO DE VIDA Los deseos y las capacidades de los consumidores cambian con la edad. Marcas de dentífricos como Crest y Colgate ofrecen tres líneas principales de productos dirigidas a niños, adultos y consumidores mayores. La segmentación por edad puede ser incluso más refinada. Pampers divide su mercado en prenatal, recién nacidos (0 a 5 meses), bebés (6 a 12 meses), infantes (13 a 23 meses) y preescolares (24 meses y más). Algunos productos se ven afectados por efectos indirectos de la edad. Un estudio de niños entre 8 y 12 años encontró que el 91 por ciento decidían o influían en la compra de ropa, el 79 por ciento en la compra de alimentos y el 54 por ciento en la elección de destinos vacacionales, mientras que 14 por ciento tomaba o influía en las decisiones sobre la adquisición de vehículos.⁶

Sin embargo, la edad y el ciclo de vida pueden ser variables engañosas. Por ejemplo, los integrantes del mercado meta de algunos productos podrían ser *psicológicamente* jóvenes. Para dirigirse a los jóvenes de 21 años con el automóvil Element, que Honda describe como “un dormitorio universitario sobre ruedas”, la empresa hizo publicidad en donde mostraba sensuales chicos universitarios divirtiéndose junto al vehículo en la playa. Sin embargo, los anuncios tuvieron tanto éxito entre los *baby boomers*, ¡que la edad promedio del comprador del Element resultó ser de 42 años! Al darse cuenta de que los *baby boomers* buscan mantenerse jóvenes, Honda decidió que las líneas entre grupos de edades estaban perdiendo definición. Cuando las ventas disminuyeron, Honda decidió dejar de vender el Element. Cuando estaba preparada para lanzar un nuevo automóvil subcompacto llamado Fit, la empresa se dirigió deliberadamente a los compradores de la generación Y, así como a sus padres que ya no tienen responsabilidades parentales.⁷

ETAPA DE VIDA Las personas que comparten un ciclo de vida podrían diferir en su etapa de vida. La **etapa de vida** se define en función de la principal preocupación de las personas en un momento dado, por ejemplo, pasar por un divorcio, casarse por segunda vez, cuidar de sus padres ancianos, decidir cohabitar con otra persona, comprar una nueva vivienda, etc. Como se indicó en el capítulo 6, estas etapas de la vida plantean oportunidades que los especialistas en marketing pueden aprovechar ayudando a sus clientes a tomar las decisiones correspondientes.

Por ejemplo, la industria de las bodas atrae empresas de una amplia gama de productos y servicios. Esto no sorprende, ya que la pareja estadounidense promedio gasta casi \$27 000 en su boda (en la tabla 9.3 se presentan algunos de los principales gastos de una boda).⁸ Sin embargo, ése es únicamente el inicio. Las parejas estadounidenses recién casadas gastan aproximadamente \$70 000 millones en su hogar durante el primer año de matrimonio, ¡y compran más cosas en los primeros seis meses que lo que gasta una familia establecida en cinco años!

Los especialistas en marketing saben que con frecuencia el matrimonio implica mezclar dos conjuntos de hábitos de compra y preferencias de marca para producir uno nuevo. Procter & Gamble, Clorox y Colgate-Palmolive agrupan sus

Fuente: Cortesía de American Honda Motor Co., Inc.



El Fit de Honda está dirigido a los compradores de la generación Y tanto como a los padres psicológicamente jóvenes que ya no tienen hijos en casa.

TABLA 9.3 Principales gastos para una boda

| |
|---------------------------------|
| Recepción: \$11 599 |
| Anillo de compromiso: \$5 229 |
| Argollas de matrimonio: \$1 594 |
| Fotografía: \$2 186 |
| Vestido de novia: \$1 355 |
| Flores: \$1 334 |
| Pastel de boda: \$486 |

Fuente: Encuesta de la revista *Brides* realizada en mayo de 2012.

productos en “paquetes para recién casados”, los cuales distribuyen cuando las parejas solicitan una licencia de matrimonio. JCPenney ha identificado a los “Starting Outs” como uno de sus dos principales grupos de clientes. Los especialistas en marketing pagan una tarifa por las listas de nombres para realizar marketing directo, ya que, como alguien dijo, los nombres de los recién casados “valen oro”.⁹

Sin embargo, no todas las personas experimentan la misma etapa de vida en cierta época (o tal vez nunca experimenten esa época). En la actualidad, más de una cuarta parte de los hogares estadounidenses están formados por una sola persona (una cifra récord). A nadie sorprende que este mercado de \$1.9 billones esté atrayendo el interés de las empresas: Lowe’s transmitió un anuncio que presenta a una mujer soltera renovando su baño; DeBeers vende un “anillo para la mano derecha” dirigido a las mujeres solteras; y en la recién inaugurada torre de 63 pisos ubicada en la zona más elegante de Manhattan, dos terceras partes de los residentes viven solos en apartamentos rentados que tienen una sola recámara y un estudio.¹⁰

GÉNERO Hombres y mujeres tienen diferentes actitudes y se comportan de manera distinta, en parte debido a su composición genética y en parte por la socialización.¹¹ Las investigaciones indican que las mujeres tienden a ser de mentalidad más comunitaria y los hombres a ser más contenidos y enfocados al cumplimiento de metas; las mujeres tienden a absorber más datos de su entorno inmediato y los hombres a centrarse en la parte del entorno que les ayuda a lograr sus metas.

Un estudio sobre las compras reveló que a menudo es necesario invitar a los hombres a tocar un producto, en tanto que las mujeres son más proclives a tomarlo sin que se les invite. A los hombres les gusta leer la información de los productos, mientras que las mujeres tienden a relacionarse con ellos en un nivel más personal.

En la actualidad, las empresas pueden dirigirse a las mujeres con mayor facilidad utilizando medios de comunicación como las cadenas de televisión Lifetime, Oxygen y WE, así como una gran cantidad de revistas y sitios web femeninos. A los hombres se les puede localizar más fácilmente en los canales de televisión ESPN, Comedy Central y Spike y a través de revistas como *Maxim* y *Men’s Health*.¹² Después de que Pinterest demostró su popularidad entre las mujeres, surgieron cinco sitios web diferentes con funciones similares, pero dirigidos a los hombres, incluyendo a MANinteresting, Dudepins y Gentlemint.¹³

Dadas las grandes cantidades que gastan en su hogar los recién casados, constituyen un segmento de mercado muy lucrativo para las empresas.



Fuente: © MNSStudio/Fotolia

Las diferencias de género están disminuyendo en algunas otras áreas a medida que hombres y mujeres amplían sus roles. Una encuesta de Yahoo reveló que más de la mitad de los hombres se consideran los principales compradores de alimentos de su hogar. En la actualidad, Procter & Gamble diseña algunos anuncios para los hombres, como en el caso de sus detergentes para ropa Gain y Tide, el aromatizador Febreze y los trapeadores Swiffer. Por otro lado, según algunos estudios, en Estados Unidos y Reino Unido las mujeres toman el 75 por ciento de las decisiones referentes a la compra de una vivienda nueva y el 60 por ciento de las compras de automóviles nuevos.¹⁴

La diferenciación por género se ha aplicado desde hace mucho tiempo en la ropa, el arreglo del cabello y los cosméticos. Avon, por ejemplo, ha creado un negocio con ventas por más de \$6000 millones a partir de la comercialización de productos de belleza para mujeres. Gillette ha tenido un éxito similar con su rasuradora Venus.¹⁵

RASURADORA VENUS

La rasuradora Venus de Gillette se ha convertido en la línea de productos para el afeitado femenino más exitosa de la historia —con más del 50 por ciento del mercado global de productos femeninos para afeitarse— gracias a reveladoras investigaciones y extensas pruebas de mercado que proporcionaron indicios para el diseño, el empaque y la publicidad de los productos. El diseño de la rasuradora no era muy diferente de los diseños anteriores, que en esencia eran versiones coloridas o reenvasadas de las rasuradoras para hombres. Venus se diseñó para satisfacer en forma única las necesidades femeninas y no las masculinas. Extensas investigaciones identificaron las necesidades de afeitado de las mujeres, incluyendo el afeitado de una superficie con un área nueve veces mayor que el rostro masculino, en un entorno húmedo y a lo largo de singulares curvas del cuerpo. El diseño femenino resultante incluyó un cartucho en forma oval que se ajustaba mejor a zonas estrechas como las axilas y la zona del bikini, además de lubricación adicional para un mejor deslizamiento. Asimismo, después de descubrir que las mujeres cambian la forma de agarrar la rasuradora unas 30 veces durante cada sesión de afeitado, Gillette diseñó Venus con un mango ancho y relieve de hule para ofrecer mayor agarre y control. El trabajo de diseño no sólo incluyó las diferentes necesidades de afeitado entre hombres y mujeres, ya que posteriormente la empresa encontró cuatro segmentos diferentes de mujeres que se afeitan: las que buscan un afeitado perfecto (que no quede ningún pelo en el área), las que cuidan la piel, las funcionalistas pragmáticas y las que quieren rapidez. Gillette diseñó productos Venus para cada uno de esos segmentos. Además, contrató a Harris Interactive para realizar un estudio en línea con más de 6500 mujeres de 13 países, el cual reveló que siete de cada 10 buscaba la denominada piel de princesa, definida como fina (68 por ciento), saludable (66 por ciento) y suave (61 por ciento), lo cual condujo a la introducción de la nueva rasuradora Gillette Venus & Olay.

INGRESOS La segmentación por ingresos es una práctica de muchos años en las categorías de automóviles, ropa, cosméticos, servicios financieros y viajes. Sin embargo, el nivel de ingresos no siempre resulta suficiente para predecir cuáles son los mejores clientes para un producto determinado. Por ejemplo, los obreros fueron los primeros compradores de televisores a color porque para ellos era más barato adquirir esos aparatos que ir al cine y a restaurantes.

Muchos especialistas en marketing se dirigen deliberadamente a los grupos de menores ingresos y a veces encuentran menor presión de sus competidores o mayor lealtad de los clientes. En 2005, Procter & Gamble lanzó dos extensiones de marca con precio de descuento —Bounty Basic y Charmin Basic— que han logrado cierto éxito. Al mismo tiempo, otros especialistas en marketing tienen éxito con productos de precio elevado. Cuando Whirlpool lanzó su línea de lavadoras de alto precio Duet, las ventas duplicaron sus pronósticos en una economía de bajo crecimiento gracias, en gran medida, a compradores de clase media que cambiaron sus electrodomésticos por otros de mayor valor.

New Venus Gillette for Women

Now in just one stroke
your skin stays
smoother, longer.

- 3 Blades**
Shave close, closer, closer for smoothness that lasts and lasts.
- Soft Protective Cushions**
Surround three blades to smooth out skin.
- Rounded Pivoting Head**
Hugs your curves and fits easily in hard-to-shave areas.
- ShowerSafe Refills**
Are individually sealed for storage in the shower. And a new shaving compact keeps them with your razor to make changing blades easier.

Reveal the goddess in you
www.GilletteVenus.com

Años de investigaciones detalladas en el mercado femenino fueron fundamentales para el éxito de largo plazo de la rasuradora Venus de Gillette.



Fuente: PR NEWSWIRE

La línea de *jeans* Signature by Levi-Strauss & Co. permite que la empresa llegue a más consumidores del mercado masivo de manera más efectiva y eficiente que con sus otras líneas de *jeans*.

Las empresas estadounidenses tienen cada vez más claro que sus mercados adoptan forma de reloj de arena conforme sus consumidores de clase media migran hacia productos de descuento y también hacia los de lujo. Las empresas que se pierden este nuevo mercado se arriesgan a quedar “atrapadas en el medio” y ver su participación de mercado declinar constantemente. Al reconocer que su estrategia de canal ponía demasiado énfasis en minoristas como Sears, que venden principalmente a la clase media, Levi-Strauss empezó introducir líneas de lujo como Levi’s Made & Crafted para los detallistas exclusivos Bloomingdales y Saks Fifth Avenue y líneas de menor precio, como Signature by Levi-Strauss & Co. para los detallistas masivos Walmart y Kmart.

GENERACIÓN Cada generación o *cohorte* está profundamente influida por las épocas en que creció, es decir, por la música, las películas, la política y eventos que definen a ese periodo. Los miembros de cada generación comparten las mismas experiencias culturales, políticas y económicas y tienen puntos de vista y valores similares. Los especialistas en marketing pueden dirigir sus mensajes a una cohorte específica mediante el uso de imágenes prominentes e icónicas vinculadas con sus experiencias. También pueden tratar de desarrollar productos y servicios que satisfagan de manera única los intereses o necesidades particulares de una generación meta.

Aunque el inicio y el final de las fechas de nacimiento de cualquier generación son siempre subjetivas —las generalizaciones pueden ocultar diferencias importantes dentro de cada grupo—, a continuación se describen algunos aspectos generales acerca de los cuatro principales grupos generacionales de consumidores estadounidenses, del más joven al de mayor edad.¹⁶

Milenarios (o generación Y) Aunque se utilizan diferentes límites de edad para definir a los milenarios o generación Y, el término por lo general se refiere a las personas nacidas entre 1977 y 1994. En Estados Unidos, esta generación está constituida por aproximadamente 78 millones de personas con un poder de gasto anual cercano a \$200 000 millones. Si se consi-

dera el crecimiento laboral, la conformación del hogar y la familia y se multiplica por la expectativa de vida de 53 años más, resulta que este grupo gastará billones de dólares en el transcurso de su vida. No sorprende que los especialistas en marketing compitan por influir en el comportamiento de compra de los milenarios. A continuación se describe la manera en que un banco se dirige a estos consumidores.¹⁷

BILLETERA VIRTUAL DE PNC A principios de 2007, el banco PNC contrató a los consultores de diseño IDEO para estudiar a la generación Y —que PNC definió entonces como los individuos de 18 a 34 años de edad— y para que lo ayudaran a desarrollar un plan de marketing atractivo para ese público. Las investigaciones de IDEO encontraron que esa cohorte 1) no sabía cómo administrar su dinero y 2) consideraba que los sitios web de los bancos eran anticuados y poco funcionales. Entonces, PNC eligió introducir una nueva oferta, la billetera virtual, que combinaba tres cuentas —“Gastos” (cuenta de cheques regular y pagos de gastos), “Reserva” (cheques que acumulan interés como protección para sobregiros y emergencias) y “Crecimiento” (ahorros a largo plazo)— mediante una ingeniosa herramienta de finanzas personales, la “Money Bar”, que permite a los clientes pasar su dinero de una cuenta a otra en línea al ajustar un deslizador en la pantalla. En lugar de ver un libro de contabilidad tradicional, los clientes pueden examinar los estados de cuenta en un calendario que muestra el flujo de efectivo futuro, estimado con base en sus fechas de pago, cuándo deben saldar sus cuentas y cuáles son sus hábitos de gasto. Asimismo, tienen oportunidad de echar mano de un “Savings Engine” para transferir dinero a la cuenta de ahorro cuando reciben su sueldo, en cuyo caso recibirán sus estados de cuenta mediante mensajes de texto. PNC ha agregado más funciones a la billetera virtual, como información de transacciones de las tarjetas de crédito y la vista de un calendario conjunto para los clientes con cuentas mancomunadas, lo cual ha hecho que el servicio sea más atractivo para sus más de un millón de clientes de la generación Y. Asimismo, PNC involucra a sus más de 80 mil clientes de la billetera virtual en el blog llamado “Inside the Wallet”, que proporciona al banco una retroalimentación más detallada que sus cuentas de Twitter y Facebook.

También conocidos como *Echo Boomers*, los milenarios “nativos digitales” han estado “conectados” casi desde que nacieron —practicando videojuegos, navegando en la web, descargando música y vinculándose entre sí mediante mensajes de texto y social media—. Son más propensos que cualquier otro grupo de edad a poseer diversos dispositivos y a realizar varias tareas mientras están en línea, moviéndose en las diferentes plataformas móviles sociales y de la computadora personal. También son más proclives a compartir sus pensamientos y experiencias en línea y a contribuir con contenidos generados por el usuario. Por lo general, confían más en sus amigos que en las fuentes de información corporativas.¹⁸

Aunque es probable que tengan un sentimiento de propiedad y abundancia al haber crecido durante el auge económico y ser mimados por sus padres *baby boomers*, los milenarios tienen un alto nivel de conciencia social, se preocupan por el medio ambiente y son receptivos a las actividades de marketing que apoyan alguna causa. La recesión los afectó mucho y es probable que hayan acumulado deudas importantes. Debido a esto, es menos probable que hayan comprado su primera casa y muchos aún viven con sus padres, influyendo en sus compras en lo que los demógrafos denominan efecto “boom-boom” o bumerang. Es decir, los mismos productos que atraen a los jóvenes de veintitantos años también atraen a muchos de sus padres obsesionados con la juventud.

Ya que los miembros de la generación Y suelen sentir rechazo por las prácticas ostensibles de construcción de marca y la “venta dura”, los especialistas en marketing han intentado muchos enfoques diferentes para llegar a ellos y persuadirlos.¹⁹ Consideremos las siguientes tácticas experimentales ampliamente utilizadas.

1. *Embajadores estudiantes.* Red Bull reclutó estudiantes universitarios como gerentes de marca Red Bull para estudiantes con el fin de distribuir muestras, investigar los hábitos de bebida, diseñar iniciativas de marketing en el campus y escribir historias para los diarios de los estudiantes. American Eagle, entre otras marcas, también ha desarrollado un amplio programa de embajadores para las universidades.
2. *Equipos de la calle.* Los equipos de la calle, utilizados desde hace mucho tiempo por la industria de la música, ayudan a promocionar marcas grandes y pequeñas. La banda de rock Foo Fighters creó un equipo de la calle digital que envía correos electrónicos personalizados a los miembros que “reciben las últimas noticias, vistas previas exclusivas de audio y video, grandes oportunidades de ganar grandiosos premios de los Foo Fighters y la oportunidad de formar parte de la Familia Foo Fighters”.
3. *Eventos increíbles.* Hurley, que se define a sí misma como una marca auténtica de “micrófono para los jóvenes” basada en el *surf*, el patinaje, el arte, la música y las culturas de playa, ha sido desde hace mucho tiempo patrocinador del U. S. Open of Surfing. El patrocinador titular para el evento de 2013 fue Vans, cuya ropa y calzado también son muy populares con los milenarios. Vans ha sido también, durante casi 20 años, el patrocinador titular del festival Warp Tour que combina música con deportes de acción (o extremos).

Generación X Con frecuencia perdidos en la confusión demográfica, los más de 50 millones de consumidores estadounidenses de la generación X, bautizados así a partir de una novela de Douglas Coupland publicada en 1991, nacieron entre 1964 y 1978. La popularidad de Kurt Cobain, de la banda de rock Nirvana, y el estilo de vida retratado en el laureado filme *Slacker* provocaron el uso de los términos *grunge* y *slacker* para caracterizar a los adolescentes y adultos jóvenes de la generación X. Ésta era una imagen poco favorecedora que los clasificaba como un grupo carente de apegos, propenso a la falta de atención y con poca ética laboral.

Estos estereotipos desaparecieron lentamente. La generación X realmente creció en una época llena de retos en la que los padres trabajadores dependían de las guarderías o dejaban a los niños solos y “bajo llave” después de la escuela, además los recortes corporativos llevaron a vivir bajo la amenaza del despido y la incertidumbre económica. Al mismo tiempo, la diversidad social y racial fue más aceptada y la tecnología cambió rápidamente la vida y el trabajo de las personas. Aunque los miembros de la generación X crearon nuevas normas en relación con los logros académicos, también fueron los primeros en encontrar desafíos serios para sobrepasar los estándares de vida de sus padres.

Los Foo Fighters han utilizado equipos de la calle vitales para crear vínculos más fuertes y un sentimiento de comunidad con su devota base de fanáticos.



Estas realidades tuvieron un profundo impacto. Los miembros de la generación X sienten que la autosuficiencia y la capacidad para manejar cualquier circunstancia son fundamentales. Para ellos la tecnología es un facilitador, no una barrera. A diferencia de los miembros de la generación Y, que son más optimistas y orientados al trabajo en equipo, los de la generación X son más pragmáticos e individualistas. Como consumidores, son cautelosos ante los despliegues publicitarios y los discursos que parecen falsos o condescendientes. Los mensajes directos, donde el valor está claro, con frecuencia funcionan mejor para ellos, en especial a medida que van convirtiéndose en padres de familia.²⁰

Baby boomers. Los *baby boomers* se componen de los aproximadamente 76 millones de consumidores estadounidenses nacidos entre 1946 y 1964. Aunque representan un mercado meta acaudalado, toda vez que tienen un poder de gasto anual de \$1.2 billones y controlan tres cuartas partes de la riqueza del país, los especialistas en marketing suelen ignorarlos. En el círculo de los canales de televisión, las personas mayores de 50 años son conocidas como “indeseables” debido a que los anunciantes se interesan principalmente en el público de 18 a 49 años, aun cuando el promedio de edad de la audiencia en el horario estelar es de 51 años.

En vista de que muchos *baby boomers* están llegando a los 70 años y que los más jóvenes están por cumplir 50 años, la demanda por productos para contrarrestar los efectos del tiempo está en pleno auge. Según una encuesta, casi uno de cada cinco *boomers* se resiste activamente al proceso de envejecimiento impulsado por la frase “Los cincuenta son los nuevos treinta”. Debido a su búsqueda de la fuente de la juventud, se han disparado las ventas de trasplantes capilares y tintes para el cabello, inscripciones a clubes deportivos, equipos para ejercitarse en casa, cremas para reafirmar la piel, suplementos alimenticios y comida orgánica.

En contradicción con lo que afirma el marketing convencional, en el sentido de que las preferencias de marca de los consumidores mayores de 50 años son inamovibles, un estudio realizado con individuos de entre 55 y 64 años encontró que una cantidad significativa de ellos están dispuestos a cambiar de marca, a gastar en tecnología, a utilizar los sitios de las redes sociales y a hacer compras por internet.²¹ Aunque les encanta comprar cosas, odian que se las vendan y, como observó un especialista en marketing, “hay que ganárselos todos los días”. Sin embargo, abundan las oportunidades. Asimismo, a los *boomers* no les gusta asociar la jubilación con “el principio del fin”, sino que más bien la ven como un nuevo capítulo en su vida que llega ofreciéndoles nuevas actividades, intereses, carreras e incluso relaciones.²²

Generación silenciosa Los nacidos entre 1925 y 1945 —la “generación silenciosa”— están redefiniendo el significado de la *edad avanzada*. Para empezar, muchos de ellos, que por su edad cronológica pertenecen a esta categoría, no se perciben como personas mayores.²³ Una encuesta encontró que el 60 por ciento de los entrevistados mayores de 65 años afirmó sentirse más joven que su edad real. Un tercio de los encuestados de entre 65 y 74 años dijo sentirse entre 10 y 19 años más joven, y uno de cada seis se sentía al menos 20 años más joven que su edad real.²⁴

En coherencia con estas aseveraciones, muchos consumidores mayores llevan una vida muy activa. Como observó un experto, es como si estuvieran pasando de nuevo por la edad madura antes de convertirse en ancianos. Los anunciantes han aprendido que a los consumidores de mayor edad no les molesta ver a miembros de su generación en los anuncios que se dirigen a ellos, siempre y cuando parezca que están teniendo una vida llena de energía. Pero los especialistas en marketing saben que deben evitar los clichés, como parejas de edad avanzada dando un paseo en bicicleta o caminando por la playa tomados de la mano al atardecer.

Las estrategias que destacan su rol de abuelos son bien recibidas. Muchos consumidores mayores no sólo disfrutan el tiempo que pasan con sus nietos, sino que muchas veces son quienes cubren sus necesidades básicas o, por lo menos, les proporcionan regalos ocasionales. Los fundadores de eBeeb.com, que vende en línea juguetes didácticos para niños, pensaban que su negocio sería impulsado en gran medida por consumidores jóvenes que iniciaban su familia, sin embargo, se sorprendieron al descubrir que hasta el 40 por ciento de sus clientes eran consumidores de mayor edad, casi todos abuelos. Se trata de consumidores muy demandantes, pero también están más dispuestos que los más jóvenes a pagar el precio de lista.²⁵

Los investigadores del AgeLab del MIT utilizan trajes especiales en sus experimentos de compras para imitar las limitaciones físicas de la vejez.



Fuente: Nathan-Fred-Lipiski/MIT AgeLab

Sin embargo, también necesitan productos exclusivos para ellos. Con el fin de diseñar mejores enseres domésticos para los ancianos, GE organiza sesiones de empatía para que los diseñadores comprendan los desafíos del envejecimiento: se envuelven los nudillos con cinta para representar manos con artritis, colocan piedritas o maíz en los zapatos para provocar desequilibrio y agregan peso a las sartenes para simular el desafío de meter un alimento en el horno. Los investigadores del AgeLab del MIT utilizan un traje llamado AGNES (Age Gain Now Empathy System) para estudiar las cambiantes necesidades de los ancianos. El traje tiene un arnés pélvico conectado con un casco, imitando la columna vertebral de un anciano, así como limitaciones en la movilidad, el rango de los movimientos, la función articular, el equilibrio y la visión.²⁶

Raza y cultura El *marketing multicultural* es un enfoque que reconoce que los distintos segmentos étnicos y culturales tienen necesidades y deseos lo suficientemente diferenciados como para requerir actividades de marketing dirigido, y que un enfoque de marketing masivo no es lo bastante refinado como para responder a la diversidad del mercado. El 40 por ciento del negocio de McDonald's en Estados Unidos, por ejemplo, deriva de las minorías étnicas. Su muy exitosa campaña "I'm Lovin' It" estaba basada en la cultura *hip-hop*, pero resultó tan atractiva que trascendió la raza y el origen étnico.²⁷

El crecimiento de los mercados hispanoestadounidense, afroestadounidense y asiáticoestadounidense corresponde dos o tres veces a la tasa de crecimiento de las poblaciones no multiculturales, con numerosos submercados y un poder de compra en expansión. Los mercados multiculturales también varían dependiendo de si sus integrantes son la primera o segunda generación (o más) de residencia en Estados Unidos y de si son inmigrantes o nacidos y criados en dicho país.

Los especialistas en marketing deben tomar en cuenta las normas, las sutilezas idiomáticas, los hábitos de compra y las prácticas comerciales de los mercados multiculturales en la formulación inicial de la estrategia de marketing, no tratar estos elementos como una adición de último momento. Toda esta diversidad también tiene implicaciones para los investigadores de mercados porque se requiere de un muestreo cuidadoso para perfilar adecuadamente los mercados meta.

El marketing multicultural puede requerir diferentes mensajes de marketing, medios, canales y demás. Los medios especializados existen para llegar de manera virtual a cualquier segmento cultural o grupo minoritario, aunque algunas empresas se han esforzado en proporcionar apoyo financiero y administrativo para la realización de programas completos.

Por fortuna, a medida que los países se vuelven culturalmente más diversos, muchas campañas de marketing dirigidas a un grupo cultural específico pueden rebasar sus límites e influir de manera positiva en otros grupos. Ford creó un anuncio televisivo, que en un inicio iba dirigido a su mercado afroestadounidense, con el comediante Kevin Hart para lanzar su nuevo modelo Explorer, aunque también se convirtió en uno de los anuncios principales para su lanzamiento al mercado general.²⁸

A continuación se describen las características de los tres mercados multiculturales más grandes de Estados Unidos: hispanoestadounidense, afroestadounidense y asiáticoestadounidense. La tabla 9.4 muestra algunos datos y hechos importantes sobre este tema.²⁹

Hispanoestadounidenses Los hispanoestadounidenses representaron más de la mitad del crecimiento de la población estadounidense del 2000 al 2010 y se han convertido en la minoría más grande de Estados Unidos. Se pronostica que para 2020, el 17 por ciento de los residentes de Estados Unidos serán de origen hispano. Con un poder

| TABLA 9.4 Perfil del mercado multicultural | | Hispanoestadounidenses | Asiáticoestadounidenses | Afroestadounidenses |
|--|--|------------------------|-------------------------|---------------------|
| Población estimada en 2012 | | 52.4 millones | 15.7 millones | 41.1 millones |
| Población estimada en 2060 | | 128.8 millones | 34.4 millones | 61.8 millones |
| Número de negocios propiedad de minorías en 2007 | | 2.3 millones | 1.5 millones | 1.9 millones |
| Ingresos generados por negocios propiedad de minorías en 2007 | | \$345 200 millones | \$507 600 millones | \$137 500 millones |
| Ingreso promedio por hogar en 2011 | | \$38 624 | \$65 129 | \$32 229 |
| Tasa de pobreza en 2011 | | 25.3% | 12.3% | 27.6% |
| Porcentaje de personas mayores de 25 años con un nivel de escolaridad de al menos bachillerato en 2012 | | 65% | 88.8% | 84.9% |
| Número de veteranos de las Fuerzas Armadas estadounidenses en 2011 | | 1.2 millones | 264 695 | 2.3 millones |
| Edad promedio en 2011 | | 27.0 | 36.0 | 31.7 |
| Porcentaje de población menor de 18 años en 2011 | | 35% | 23% | 28% |

anual de compra de más de \$1 billón en 2010 (que se espera aumente a \$1.5 billones en 2015), los hispanoestadounidenses serían el *noveno mercado más grande* del mundo si constituyeran un país por separado.³⁰

El segmento es muy joven. La edad promedio de los hispanos es de 27 años —justo a la mitad del codiciado rango de edad de 18 a 34 años de los milenarios—, en comparación con la edad promedio de 42 años de los residentes caucásicos no hispanos. De hecho, cada 30 segundos se jubilan dos individuos no hispanos mientras que un hispano cumple 18 años.³¹ A los milenarios hispanos se les llama “fusionistas” porque se consideran a sí mismos completamente estadounidenses y latinos.³² Como señaló un ejecutivo de marketing: “Comen tamales y hamburguesas y ven fútbol americano y *soccer*”.³³

Más de la mitad de la población hispana de Estados Unidos vive sólo en tres estados (California, Texas y Florida); en Nueva York y Los Angeles viven más de cuatro millones de hispanos. El segmento dominante son los hispanos de origen mexicano, seguidos por los descendientes de puertorriqueños y cubanos, aunque la población de salvadoreños, dominicanos, guatemaltecos y colombianos está creciendo con rapidez.³⁴

Para satisfacer estas necesidades diversas, Goya, la compañía hispana de alimentos más grande de Estados Unidos, con ingresos anuales de \$1300 millones, vende 1600 productos que van desde bolsas de arroz listo para comer hasta empanadas congeladas y 38 variedades de frijol. La empresa también ha tenido mucho éxito vendiendo ciertos productos de manera directa a la población no hispana. Su nueva filosofía es: “Nosotros no vendemos a latinos, vendemos como latinos”.³⁵

Los hispanoestadounidenses suelen compartir sólidos valores familiares —en muchos casos varias generaciones viven bajo un mismo techo— y fuertes vínculos con sus países de origen. Además, desean ser respetados, son leales a las marcas y poseen un agudo interés por la calidad de los productos. Investigaciones de Procter & Gamble revelaron que los consumidores hispanos creen que “lo barato sale caro”. P&G descubrió que los consumidores hispanos son tan orientados al valor que incluso podrían llevar a cabo sus propias pruebas de productos en casa. Por ejemplo, una mujer utilizó diferentes marcas de pañuelos desechables y papel higiénico en distintas habitaciones y baños para averiguar cuáles agradaban más a su familia.³⁶

Los hispanos nacidos en Estados Unidos tienen diferentes necesidades y gustos que los que nacieron en otros lugares y, aunque son bilingües, muchas veces prefieren comunicarse en inglés. En vista de que dos terceras partes de los hispanos que viven en Estados Unidos se consideran “biculturales” y se sienten cómodos tanto en comunidades de habla española como de habla inglesa, la mayoría de las empresas prefieren transmitir anuncios en español únicamente en cadenas hispanas tradicionales como Univision y Telemundo. Univisión ha sido líder del mercado desde hace mucho tiempo y ha tenido un gran éxito con sus telenovelas a prueba de videograbadoras, aunque está empezando a enfrentar la competencia de algunas cadenas de comunicación como Fox.³⁷

Los especialistas en marketing se dirigen a los hispanoestadounidenses con promociones, anuncios y sitios web, pero necesitan ser cuidadosos para captar las sutilezas de las tendencias culturales y de mercado.³⁸ Consideremos a dos empresas que lograron hacerlo.



Clorox desarrolló su línea de productos de limpieza FRAGANZIA para atraer a los consumidores hispanos que tienen una gran preferencia por la higiene y los aromas.

- Aunque Kleenex era el líder del mercado de pañuelos faciales entre los hispanos, Kimberly-Clark, la empresa dueña de la marca, consideraba que aún tenía grandes oportunidades de crecimiento. A partir de investigaciones que revelaron que los hispanos basan sus decisiones de compra dos veces más que la población general en el empaque y el diseño, lanzó la campaña “Con Kleenex, expresa tu hispanidad”. Se pidió a artistas *amateurs* que enviaran diseños para los empaques personalizados que se vendieron durante el Mes nacional de la herencia hispana. El voto público eligió tres ganadores y la campaña incrementó las ventas de Kleenex en las tiendas participantes en un impresionante 476 por ciento.³⁹
- The Clorox Company descubrió que sus clientes hispanoestadounidenses eran relativamente más propensos a coincidir con la idea de “limpiar más para prevenir enfermedades entre familiares y amigos”, especialmente durante los meses de primavera y verano y cuando reciben visitas. Otras investigaciones revelaron también la importancia del empaque y cierta preferencia por los aromas en el paso final del proceso de limpieza. El desarrollo de productos condujo al lanzamiento de la línea de limpieza FRAGANZIA de lavanda y de otros aromas que fueron bien aceptados en la etapa de prueba. Para apoyar su lanzamiento, se transmitieron anuncios completamente en español en los medios hispanos.⁴⁰

General Motors, Southwestern Airlines y Toyota han usado el enfoque *spanGLISH* en sus anuncios, mezclando de manera natural un poco de español en las conversaciones que las familias hispanas sostienen en inglés.⁴¹ Empresas como Continental Airlines,

General Mills y Sears han usado el marketing móvil para llegar a los hispanos.⁴² Con una población primordialmente joven y con acceso limitado a internet o a líneas telefónicas terrestres, los hispanos son mucho más activos en la tecnología móvil y en los social media que la población general. Para ellos es importante mantenerse conectados con los amigos y la familia.⁴³

Asiáticoestadounidenses Según la Oficina del Censo de Estados Unidos, el término “asiático” se refiere a las personas cuyos orígenes se remontan a cualquiera de las razas nativas del Lejano Oriente, del sudeste de Asia o del subcontinente indio. Seis orígenes nacionales representan el 79 por ciento de la población asiáticoestadounidense: China (21 por ciento), Filipinas (18 por ciento), India (11 por ciento), Vietnam (10 por ciento), Corea (10 por ciento) y Japón (9 por ciento).

La diversidad de estas identidades nacionales limita la eficacia de los mensajes de marketing dirigidos a los asiáticos en general. Por ejemplo, en términos de las tendencias generales en los alimentos, las investigaciones han revelado que los japoneses comen mucho más comida cruda que los chinos; que los coreanos disfrutaban más de los alimentos condimentados y beben más alcohol que otros asiáticos y que los filipinos suelen ser los más “americanizados” y los vietnamitas los menos “americanizados” en términos de sus preferencias alimenticias.⁴⁴

A este mercado se le ha llamado el “mercado invisible” ya que, en comparación con el hispanoestadounidense y el afroestadounidense, tradicionalmente se le ha dedicado una fracción mucho menor del total del gasto de marketing multicultural de todas las empresas estadounidenses.⁴⁵ Sin embargo, cada vez resulta más fácil llegar a él gracias a los periódicos, las revistas, canales de televisión por cable y estaciones de radio en idiomas asiáticos dirigidos a grupos específicos.⁴⁶

Las telecomunicaciones y los servicios financieros son algunas de las industrias que se dirigen de manera más activa a la población asiáticoestadounidense. Wells Fargo Bank se ha dirigido desde hace mucho tiempo a este grupo, especialmente por sus fuertes raíces históricas presentes en California, donde existe una gran concentración de asiáticoestadounidenses. El banco ha involucrado durante muchos años a su agencia asiáticoestadounidense asociada, Dae Partners. La propia empresa Wells Fargo es diversa, ya que cuenta con un equipo interno de expertos multiculturales y un grupo importante de ejecutivos asiáticoestadounidenses. El banco ha desarrollado productos y programas específicos para este mercado, y participa activamente en esfuerzos comunitarios y de voluntariado.⁴⁷

Los asiáticoestadounidenses tienden a ser más conscientes de la marca que otros grupos minoritarios, pero son los menos leales a una marca determinada. También tienden a preocuparse más por el qué dirán (por ejemplo, si sus vecinos los aprobarán) y comparten valores fundamentales de seguridad y educación. Al ser más adinerados y tener mayor nivel de escolaridad, constituyen un atractivo segmento meta para las marcas de lujo. Además, siendo el grupo con mayores conocimientos de informática, los asiáticoestadounidenses son más proclives a usar internet diariamente.⁴⁸

Afroestadounidenses. Se calcula que en 2015 los afroestadounidenses tienen un poder de compra conjunto de \$1.1 billones. Este grupo ha tenido un impacto económico, social y cultural significativo en la vida estadounidense, influyendo en los inventos, el arte, la música, los deportes, la moda y la literatura. Igual que muchos segmentos culturales, tienen profundas raíces en la cultura estadounidense y al mismo tiempo están orgullosos de su herencia y son respetuosos de los vínculos familiares.⁴⁹

Según los hallazgos de las encuestas, de todos los grupos raciales, los afroestadounidenses son los más conscientes de la moda y se muestran muy interesados por la calidad y el surtido. Además, son más propensos a verse influidos por sus hijos al elegir un producto y menos proclives a adquirir marcas desconocidas. Ven más televisión y escuchan más la radio que otros grupos y son grandes usuarios de los datos móviles. Casi tres cuartas partes de este grupo cuentan con un perfil en más de una red social, siendo Twitter la más popular.⁵⁰

Sin embargo, los medios dirigidos a los públicos de color recibieron sólo el 2 por ciento de los \$120 000 millones que gastaron las empresas en publicidad durante 2011.⁵¹ Un estudio de Nielsen encontró que casi la mitad de los afroestadounidenses afirma ser más propensa a adquirir un producto si su publicidad presenta a la comunidad de color en una forma positiva. Más de 90 por ciento dijo que los medios de color son más importantes para ellos que los medios genéricos.⁵² Para estimular una mayor inversión en marketing, la organización comercial Cabletelevision Advertising Bureau incluso creó el sitio web de información www.reachingblackconsumers.com.

Es preciso que los mensajes dirigidos a los afroestadounidenses sean considerados relevantes. En una campaña para la sal condimentada de marca Lawry's, dirigida a la comunidad de color, aparecían imágenes de la comida típica del sur de Estados Unidos; una campaña para Kentucky Fried Chicken mostraba a una familia afroestadounidense reunida, lo que demostraba el conocimiento tanto de los valores de este mercado como de su estilo de vida.⁵³ La campaña “My Black Is Beautiful” de P&G fue propuesta por mujeres de la empresa que observaron que las mujeres afroestadounidenses carecían de una imagen positiva en los medios masivos. La campaña incluye un sitio web exclusivo, un programa de televisión nacional en la cadena BET y diversos esfuerzos promocionales que presentan marcas de productos P&G de belleza, salud y cuidado personal.⁵⁴

Muchas empresas han llevado a cabo exitosas adaptaciones de sus productos para satisfacer las necesidades de los afroestadounidenses. La marca de medias Leggs, de Sara Lee Corporation, retiró una línea de pantimedias específica para mujeres afroestadounidenses; ahora los tonos y los estilos que ganan popularidad en ese segmento conforman la mitad de las submarcas de la empresa. En algunos casos, las campañas se han difundido más allá de su mercado meta afroestadounidense. La campaña “50 Million Pound Challenge” de State Farm para la pérdida de peso se inició en la comunidad de color, pero se extendió al mercado general.

Las empresas de cigarrillos, licores y comida rápida han sido criticadas por dirigirse con demasiado énfasis a los afroestadounidenses urbanos. Como señaló un escritor, dado los graves problemas de obesidad, es perturbador que sea más fácil encontrar un restaurante de comida rápida que un supermercado en muchos vecindarios afroestadounidenses.⁵⁵

Comunidad lesbiana, gay, bisexual y transgénero (LGBT) Se calcula que este mercado conforma entre el 5 y el 10 por ciento de la población estadounidense y tiene un poder de compra de aproximadamente \$700 000 millones.⁵⁶ Recientemente, muchas empresas han creado iniciativas para dirigirse a este mercado.⁵⁷

American Airlines creó un Equipo Arcoiris con personal LGBT y un sitio web en donde se pone énfasis en los servicios relevantes para esa comunidad, como un calendario de eventos nacionales de temas *gay*. JCPenney contrató como su vocera a Ellen DeGeneres, quien ha declarado públicamente ser lesbiana, e incluye parejas del mismo sexo en sus catálogos, además patrocinó una flotilla en el desfile Gay Pride de Nueva York. Las empresas Wells Fargo, General Mills y Kraft a menudo son identificadas como los negocios más amistosos con la comunidad homosexual.⁵⁸

Logo, el canal de televisión de MTV para el público homosexual, tiene 150 anunciantes de una amplia variedad de categorías de productos y está disponible en más de 52 millones de hogares. Los anunciantes utilizan actividades digitales para llegar a este mercado. Los mensajes en línea de Hyatt para la comunidad LGBT son transmitidos en redes sociales y blogs donde los clientes comparten sus experiencias de viaje.

Sin embargo, a algunas empresas les preocupa que ciertas organizaciones las critiquen o incluso las boicoteen por apoyar las causas de los homosexuales y las lesbianas. Aun cuando empresas como Pepsi, Campbell's y Wells Fargo han sido víctimas de boicots, continúan haciendo publicidad para esta comunidad.

SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA

La **psicografía** es la ciencia que utiliza la psicología y la demografía para entender mejor a los consumidores. En la *segmentación psicográfica*, los compradores se dividen en diferentes grupos con base en sus características psicológicas y de personalidad, su estilo de vida o sus valores. Las personas de un mismo grupo demográfico pueden exhibir perfiles psicográficos muy diferentes.

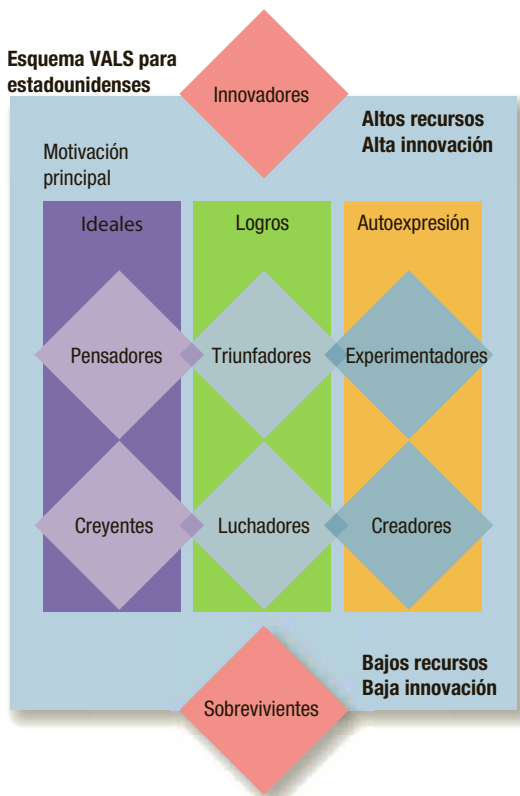
Uno de los sistemas de clasificación basado en mediciones psicográficas más popular y comercialmente disponible es el marco VALS™ de Strategic Business Insight (SBI). VALS se basa en las características psicológicas de las personas y clasifica a los adultos estadounidenses en ocho grupos principales a partir de las respuestas que dan a un cuestionario de cuatro preguntas demográficas y 35 de actitudes. El sistema VALS se actualiza constantemente con nuevos datos derivados de más de 80 mil encuestas anuales (vea la figura 9.1). En el sitio web de SBI las personas pueden encontrar su tipo VALS.⁵⁹

Las dimensiones principales del marco de segmentación VALS son la motivación del consumidor (dimensión horizontal) y los recursos del consumidor (dimensión vertical). Los consumidores se inspiran en una de tres motivaciones principales: ideales, logros y autoexpresión. Quienes están motivados principalmente por los ideales toman como guía el conocimiento y los principios. Los motivados por los logros buscan productos y servicios que demuestren su éxito a sus pares. Los consumidores cuya motivación es la autoexpresión desean actividad física o social, variedad y riesgo. Características

Fig. 9.1

Sistema de segmentación VALS: una tipología de ocho partes

Fuente: www.strategicbusinessinsights.com/vals
 © 2014 por Strategic Business Insights. Todos los derechos reservados.



de la personalidad como la energía, la confianza personal, el intelectualismo, la búsqueda de novedades, la innovación, la impulsividad, el liderazgo y la vanidad, junto con rasgos demográficos clave, determinan los recursos de cada individuo. Los diferentes niveles de recursos realzan o limitan la expresión de la motivación principal de la persona.

SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL

Aunque la segmentación psicográfica proporciona mayores conocimientos sobre los consumidores, algunos especialistas en marketing consideran que no toma en cuenta por completo el comportamiento real de los consumidores.⁶⁰ En la *segmentación conductual* los especialistas en marketing dividen a los compradores en grupos con base en sus conocimientos de un producto, así como en su actitud, uso y respuesta hacia el producto.

NECESIDADES Y BENEFICIOS No todos aquellos que compran un producto tienen las mismas necesidades o desean obtener los mismos beneficios. La segmentación basada en necesidades o beneficios buscados identifica segmentos de mercado distintos con claras implicaciones de marketing. Por ejemplo, Constellation Brands identificó seis segmentos de beneficios diferentes en el mercado estadounidense de vinos de lujo (\$5.50 o más por botella).⁶¹

- **Entusiasta** (12 por ciento del mercado). Se compone principalmente de mujeres con un ingreso promedio de \$76 000 anuales. Alrededor del 3 por ciento (casi todos hombres y con ingresos más altos) son “entusiastas del lujo”.
- **Buscadores de imagen** (20 por ciento). Es el único segmento que tiende a ser masculino, tiene una edad promedio de 35 años. Utilizan el vino principalmente como distintivo de quiénes son y están dispuestos a pagar más para asegurarse de comprar la botella adecuada.
- **Compradores inteligentes** (15 por ciento). Aman comprar vino y creen que no deben gastar mucho para conseguir una buena botella. Les gusta aprovechar las gangas.
- **Tradicionalistas** (16 por ciento). Con valores muy tradicionales, les gusta comprar marcas que han escuchado y de viñedos con larga tradición. Su edad promedio es de 50 años y el 68 por ciento son mujeres.
- **Bebedores satisfechos** (14 por ciento). No saben mucho de vinos y tienden a comprar las mismas marcas. Aproximadamente la mitad de este segmento bebe vino blanco zinfandel.
- **Abrumados** (23 por ciento). Un mercado meta potencialmente atractivo. Se sienten confundidos al comprar vinos.

ROLES DE DECISIÓN Es fácil identificar al comprador de muchos productos. En Estados Unidos, por lo general, los hombres eligen sus productos de afeitado y las mujeres sus medias; pero incluso en esos casos los especialistas en marketing deben tener cuidado en sus decisiones porque los roles de compra cambian. Cuando ICI, una importante empresa británica de productos químicos que ahora se llama AkzoNobe, descubrió que las mujeres tomaban el 60 por ciento de las decisiones de marca de pintura para el hogar, decidió dirigir los anuncios de su marca Dulux al público femenino.

Las personas desempeñan cinco roles al tomar decisiones de compra: *iniciador*, *influyente*, *decisor*, *comprador* y *usuario*. Por ejemplo, supongamos que una esposa inicia la compra al pedir una nueva caminadora como regalo de cumpleaños. El marido podría entonces buscar información en muchas fuentes, incluyendo su mejor amigo, quien tiene una y es un influyente clave en esa elección. Después de presentar las alternativas a su esposa, comprará el modelo preferido por ella y toda la familia terminará usándola. Diferentes personas desempeñan roles distintos, pero todas son cruciales en el proceso de decisión y en la satisfacción final del consumidor.

USUARIO Y VARIABLES RELATIVAS AL USO Muchos especialistas en marketing creen que las variables relacionadas con varios aspectos de los usuarios o su uso —ocasiones, estatus de usuario, frecuencia de uso, etapa de disposición del comprador y estatus de lealtad— son buenos puntos de partida para generar segmentos de mercado.

Ocasiones Las ocasiones marcan un momento del día, de la semana, mes, año u otros aspectos temporales bien definidos en la vida de un consumidor. Es posible distinguir a los compradores según las ocasiones cuando desarrollan una necesidad, compran un producto o lo utilizan. Por ejemplo, los viajes en avión son impulsados por ocasiones relacionadas con los negocios, las vacaciones o la familia. Los segmentos por ocasión pueden ayudar a expandir el uso de los productos.

Estatus de usuario Para cada producto existen los no usuarios, antiguos usuarios, usuarios potenciales, usuarios de primera vez y usuarios regulares. Los bancos de sangre no pueden depender solamente de donantes regulares para aprovisionarse de sangre; también deben reclutar nuevos donantes de primera vez y contactar a antiguos donantes, además deben hacerlo con una estrategia de marketing diferente en cada caso. La clave para atraer a usuarios potenciales, o incluso a posibles no usuarios, consiste en entender las razones por las que no se usa el producto. ¿Las personas tienen actitudes, creencias o comportamientos profundamente arraigados o sólo carecen del conocimiento necesario acerca de los beneficios y la utilidad del producto o de la marca?

En el grupo de usuarios potenciales se encuentran los consumidores que se volverán usuarios a partir de alguna etapa o evento de su vida. Las futuras madres son usuarios potenciales que se convertirán en usuarios frecuentes. Los fabricantes de productos y los proveedores de servicios infantiles se aprenden sus nombres y las saturan de anuncios y productos para captar una parte de sus compras futuras. Los líderes en la participación de mercado tienden a centrarse en atraer a usuarios potenciales porque tienen más que ganar. Por su parte, las empresas más pequeñas se concentran en conservar o retener a sus usuarios actuales para alejarlos del líder del mercado.

Frecuencia de uso Los mercados pueden dividirse en segmentos de usuarios esporádicos, medios y frecuentes. Los usuarios frecuentes casi siempre constituyen la proporción más pequeña, pero significan un alto porcentaje del consumo total. Los bebedores frecuentes de cerveza representan 87 por ciento del consumo, casi siete veces lo que los bebedores esporádicos. Los especialistas en marketing prefieren atraer a un usuario frecuente que a varios esporádicos. Sin embargo, un problema potencial es que a menudo los usuarios frecuentes o son muy leales a una marca o no son en absoluto leales a una marca y siempre están en busca del menor precio. Además, es probable que tengan poca oportunidad de aumentar sus compras y consumos. Por otro lado, los usuarios esporádicos podrían ser más sensibles a los nuevos mensajes de marketing.⁶²

Etapas en la disposición del comprador Algunas personas no son conscientes del producto, otras son conscientes, otras están informadas, algunas están interesadas, otras desean el producto y hay quienes tienen la intención de comprarlo. Para determinar cuántas personas están en las diferentes etapas y cuán efectivas han resultado sus campañas para llevarlas de una etapa a la siguiente, en el capítulo 5 se explicó que los especialistas en marketing pueden emplear un embudo del marketing para dividir el mercado en compradores con diferentes etapas de disposición.

La proporción de consumidores que están en las diferentes etapas supone una gran diferencia al diseñar el programa de marketing. Supongamos que una agencia de salud quiere motivar a las mujeres para que se hagan una prueba anual del papiloma para detectar el cáncer cervical. Al principio, es probable que muy pocas mujeres conozcan la prueba. Por lo tanto, el esfuerzo de marketing debe enfocarse en la publicidad apropiada para crear conciencia usando un mensaje sencillo. Posteriormente, la publicidad deberá exacerbar los beneficios de la prueba del papiloma y los riesgos de no hacerla. Una oferta especial de examen de salud gratuito podría motivar a las mujeres a tomar la decisión final de realizarse la prueba.

La figura 9.2 muestra un embudo para dos marcas hipotéticas. En comparación con la marca B, la marca A no logra convertir a los usuarios de una ocasión en usuarios más recientes (sólo el 46 por ciento cambian a la marca A, en comparación con 61 por ciento que cambia a la marca B). Dependiendo de las razones por las que los consumidores no volvieron a usar un producto, una campaña de marketing podría introducir productos más relevantes, encontrar tiendas de detallistas más accesibles o desmentir rumores o creencias incorrectas de los consumidores.

Estatus de lealtad Por lo general, los especialistas en marketing distinguen cuatro grupos con base en el estatus de lealtad a la marca:

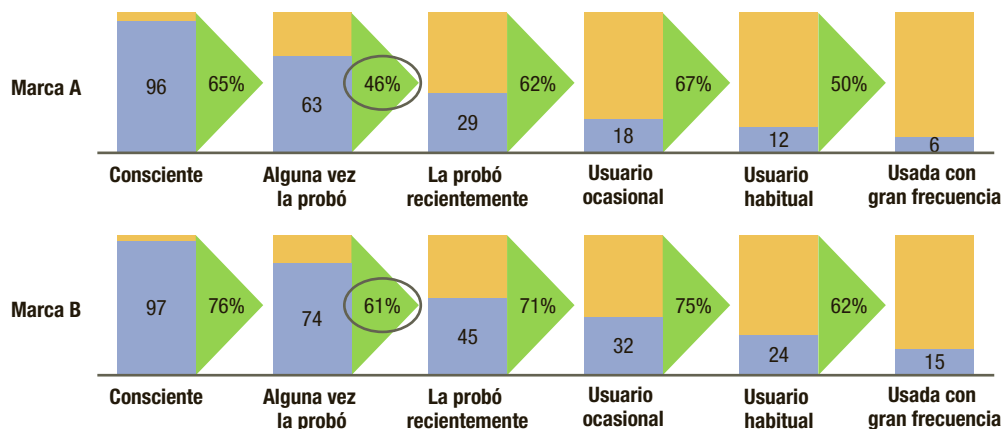
1. **Leales incondicionales.** Consumidores que compran sólo una marca todo el tiempo.
2. **Leales divididos.** Consumidores que son leales a dos o tres marcas.
3. **Leales cambiantes.** Consumidores que cambian su lealtad de una marca a otra.
4. **Cambiantes.** Consumidores que no muestran lealtad a ninguna marca.⁶³

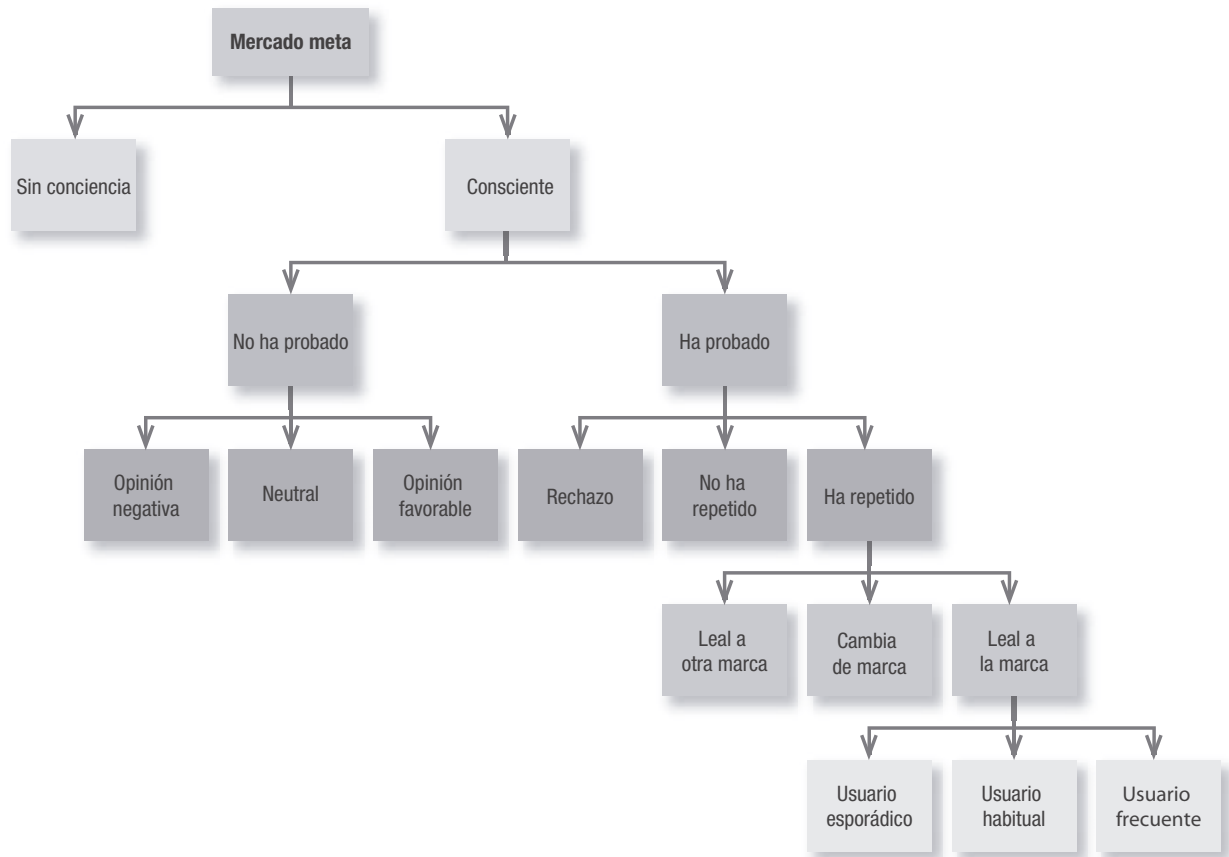
Las empresas pueden aprender mucho al analizar los grados de lealtad de marca. Los incondicionales pueden ayudar a identificar las fortalezas del producto; los leales divididos pueden mostrar cuáles marcas son más competitivas con la propia, y cuando la empresa vea que los consumidores abandonan su marca podrá aprender cuáles son sus debilidades de marketing e intentar corregirlas. Pero cuidado: lo que pudiera parecer un patrón de compra leal a la marca podría más bien reflejar hábitos, indiferencia, un precio bajo, el elevado costo que implicaría cambiar de marca o la ausencia de otras marcas.

Actitud Las cinco actitudes que puede exhibir el consumidor en relación con un producto son: entusiasta, positiva, indiferente, negativa y hostil. Quienes trabajan en campañas políticas utilizan las actitudes para determinar cuánto tiempo y esfuerzo deben dedicar a cada votante. Agradecen a los votantes entusiastas y les recuerdan que voten, refuerzan a los que tienen una disposición positiva, intentan obtener los votos de los electores indiferentes y no desperdician su tiempo tratando de cambiar las actitudes de los votantes negativos y hostiles.

Fig. 9.2

Ejemplo de embudo del marketing





| Fig. 9.3 |

Desglose de segmentación conductual

Bases múltiples Al combinar diferentes bases de comportamiento se puede obtener una visión más completa y cohesiva de un mercado y sus segmentos. La figura 9.3 muestra una posible manera de desglosar un mercado meta en varias bases de segmentación conductual.

¿Cómo se deben segmentar los mercados empresariales?

Es posible segmentar los mercados empresariales utilizando algunas de las variables que se emplean en los mercados de consumo, como la geografía, los beneficios buscados y la tasa de uso, aunque los especialistas en marketing empresarial también emplean otras variables; la tabla 9.5 muestra algunas de éstas. Las variables demográficas son las más importantes, seguidas por las de operación; la lista continúa hasta las características personales del comprador.

La tabla contiene las preguntas principales que los especialistas en marketing empresarial deberían formularse al determinar a qué segmentos y clientes deben atender. Una empresa de neumáticos puede vender su producto a los fabricantes de automóviles, camiones, tractores agrícolas, camiones-grúa o aviones. Dentro de un sector meta, puede segmentar aún más con base en el tamaño de la empresa y en su capacidad operativa para vender a clientes grandes y pequeños.

Otra forma de segmentación más detallada es la que se realiza a partir de los criterios de compra. Los laboratorios del gobierno necesitan que sus proveedores les ofrezcan precios bajos y contratos de servicio para equipo científico; los laboratorios universitarios requieren equipo que demande poco servicio y los laboratorios industriales necesitan equipo muy confiable y preciso.

Por lo general, los especialistas en marketing empresarial identifican los segmentos mediante un proceso secuencial. Consideremos una empresa fabricante de aluminio: al principio, la compañía hizo una macrosegmentación evaluando a cuál mercado de uso final debía atender: al automovilístico, al residencial o al de fabricación de envases para bebidas. Con base en su análisis, eligió el mercado residencial y eso la llevó a determinar la aplicación más atractiva del

TABLA 9.5 Principales variables de segmentación para mercados empresariales

Demográficas

1. *Industria:* ¿qué industrias deberíamos atender?
2. *Tamaño de la empresa:* ¿qué tamaño de empresas deberíamos atender?
3. *Ubicación:* ¿qué áreas geográficas deberíamos atender?

Variables operativas

4. *Tecnología:* ¿en cuál tecnología de los clientes deberíamos concentrarnos?
5. *Estatus de usuario o no usuario:* ¿deberíamos atender a usuarios frecuentes, medios o esporádicos, o a quienes no son usuarios?
6. *Capacidades del cliente:* ¿deberíamos atender a clientes que necesiten muchos o pocos servicios?

Enfoques de compra

7. *Organización de la función de compras:* ¿deberíamos atender a empresas con una organización de compras muy centralizada o descentralizada?
8. *Estructura de poder:* ¿deberíamos atender a empresas dominadas por la función de ingeniería, de finanzas, etcétera?
9. *Naturaleza de las relaciones existentes:* ¿deberíamos atender a empresas con las que tenemos relaciones sólidas o simplemente ir detrás de las más deseables?
10. *Políticas generales de compra:* ¿deberíamos atender a empresas que prefieren alquilar? ¿Tener contratos de servicio? ¿Sistemas de compra? ¿Licitación o subasta?
11. *Criterios de compra:* ¿deberíamos atender a empresas que buscan calidad? ¿Servicio? ¿Precio?

Factores situacionales

12. *Urgencia:* ¿deberíamos atender a empresas que necesitan entrega o servicio rápido y sin previo aviso?
13. *Aplicación específica:* ¿deberíamos enfocarnos en una aplicación particular de nuestro producto o en todas sus aplicaciones?
14. *Tamaño de pedido:* ¿deberíamos concentrarnos en pedidos grandes o pequeños?

Características personales

15. *Similitud comprador-vendedor:* ¿deberíamos atender a empresas cuyo personal y cuyos valores sean similares a los nuestros?
16. *Actitud ante el riesgo:* ¿deberíamos atender a clientes que asumen riesgos o a los que los evitan?
17. *Lealtad:* ¿deberíamos atender a empresas que muestran alta lealtad a sus proveedores?

Fuente: Adaptada de Thomas V. Bonoma y Benson P. Shapiro, *Segmenting the Industrial Market* (Lexington, Mass.: Lexington Books, 1983).

producto: material semiterminado, componentes de construcción o casas rodantes de aluminio. Entonces decidió enfocarse en componentes de construcción y, tras considerar el tamaño de los clientes, eligió a los grandes. La segunda etapa consistió en hacer una microsegmentación. Luego separó a los clientes que compraban por el precio de los que lo hacían por el servicio o la calidad. Debido a que tenía un perfil de alto nivel de servicio, la empresa decidió concentrarse en el segmento del mercado motivado por el servicio.

Los expertos en marketing entre negocios James C. Anderson y James A. Narus han exhortado a los especialistas en marketing a presentar ofertas de mercado flexibles a todos los miembros de un segmento.⁶⁴ Una **oferta de mercado flexible** consta de dos partes: una *solución sencilla* que contiene los elementos del producto y servicio que todos los miembros del segmento valoran y *opciones discrecionales* que son valiosas para algunos miembros. Cada opción puede tener un costo adicional. La división Electrical Apparatus de Siemens vende cajas de metal para instalaciones eléctricas a pequeños fabricantes y en su precio están incluidas la entrega sin costo y la garantía, pero también les ofrece instalación, pruebas y dispositivos periféricos de comunicación como opciones con costo adicional.

Elección del mercado meta

Existen muchas técnicas estadísticas útiles para encontrar segmentos de mercado.⁶⁵ Una vez que la empresa ha identificado las oportunidades que le ofrecen los segmentos de un mercado, debe decidir a cuántos y a cuáles dirigirse. Es cada vez más frecuente que los especialistas en marketing combinen diferentes variables en un esfuerzo por identificar grupos meta cada vez más pequeños y mejor definidos. Por ejemplo, un banco podría identificar no sólo a un grupo de adultos jubilados acaudalados, sino distinguir dentro de ese grupo varios segmentos con base en el monto de sus ingresos reales, sus activos, ahorros y preferencias de riesgo. Esto ha llevado a que algunos investigadores de mercado recomienden el uso de un *enfoque de segmentación de mercado basado en necesidades*. Roger Best propuso el enfoque de siete pasos que se muestra en la tabla 9.6.

TABLA 9.6 Pasos en el proceso de segmentación

| | Descripción |
|---|--|
| 1. Segmentación basada en necesidades | Agrupar a los clientes en segmentos con base en las necesidades similares y en los beneficios que buscan para resolver un problema particular de consumo. |
| 2. Identificación del segmento | Para cada segmento basado en necesidades, determinar qué aspectos demográficos, de estilo de vida y conductas de uso lo convierten en un segmento distinto e identificable (para actuar). |
| 3. Atractivo del segmento | Uso de criterios preestablecidos para evaluar el grado de atractivo de cada segmento (como el crecimiento de mercado, la intensidad competitiva y el acceso al mercado), determinar el atractivo general de cada segmento. |
| 4. Rentabilidad del segmento | Determinar la rentabilidad del segmento. |
| 5. Posicionamiento del segmento | Para cada segmento, crear una “propuesta de valor” y una estrategia de posicionamiento de producto-precio basada en las necesidades y características únicas de los clientes de ese segmento. |
| 6. “Prueba ácida” del segmento | Crear un “libreto del segmento” para poner a prueba el atractivo de cada estrategia de posicionamiento. |
| 7. Estrategia de la mezcla de marketing | Ampliar la estrategia de posicionamiento de segmento para incluir todos los aspectos de la mezcla de marketing: producto, precio, promoción y plaza. |

Fuente: Adaptada de Roger J. Best, *Market-Based Management*, 6a. ed. (Upper Saddle River NJ; Prentice Hall, 2013), © 2013. Impresa y reproducida de manera electrónica con autorización de Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, Nueva Jersey.

Criterios de una segmentación eficaz

No todos los esquemas de segmentación son útiles. Podríamos dividir a los compradores de sal de mesa en clientes rubios y morenos, pero esa característica sin duda es irrelevante para la compra de sal. Además, si todos los compradores de sal adquieren la misma cantidad cada mes, creen que toda la sal es igual y pagarían solamente cierto precio por ese producto, el mercado resulta apenas segmentable desde el punto de vista del marketing.

Para ser útil, la segmentación de mercado debe cumplir con cinco criterios fundamentales:

- **Medible.** Es posible medir el tamaño, el poder de compra y las características de los segmentos.
- **Sustancial.** Los segmentos son grandes y lo suficientemente rentables como para atenderlos. Para que valga la pena dirigirse a un segmento mediante un programa de marketing adecuado, el segmento deberá ser el grupo homogéneo más grande posible. Para un fabricante de automóviles no sería rentable, por ejemplo, desarrollar automóviles para personas que midan menos de metro y medio de estatura.
- **Accesible.** Es posible llegar a los segmentos y atenderlos de manera eficaz.
- **Diferenciable.** Los segmentos pueden distinguirse conceptualmente y responder de manera específica a diferentes elementos y programas de la mezcla de marketing. Si las mujeres casadas y solteras responden de manera similar a una oferta de perfumes, significa que no constituyen segmentos separados.
- **Procesable.** Es posible formular programas eficaces para atraer y atender a los segmentos.

Michael Porter ha identificado cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado: competidores de la industria, entrantes potenciales, sustitutos, compradores y proveedores. Las amenazas que representa cada una de estas fuerzas son:⁶⁶

1. **Amenaza de rivalidad intensa en el segmento.** Un segmento no es atractivo si ya incluye a un gran número de competidores fuertes o agresivos. Resulta aún menos atractivo si es estable o está en declive, si se debe añadir capacidad de producción en grandes incrementos, si las barreras de salida o los costos fijos son altos o si los competidores tienen mucho que perder por dejar de servir al segmento. Estas condiciones conducirán a guerras de precios frecuentes, a batallas publicitarias y a lanzamientos de nuevos productos y harán que competir sea costoso. En el mercado de los teléfonos móviles se ha visto una feroz competencia debido a la rivalidad de los segmentos.
2. **Amenaza de nuevos participantes.** El segmento más atractivo es aquel donde las barreras de entrada son altas y las barreras de salida son bajas. Es decir, las empresas nuevas que pueden entrar al sector son pocas y aquellas con mal desempeño pueden salir con facilidad. Cuando tanto las barreras de entrada como las de salida son altas, existe una probabilidad elevada de obtener grandes ganancias, pero las empresas se enfrentan a un riesgo mayor porque las que tengan resultados menos positivos permanecerán en el mercado y darán la pelea. Cuando las barreras de entrada y de salida son bajas, las empresas entran y salen del sector con facilidad y los rendimientos son estables pero bajos. El peor caso es cuando las barreras de entrada son bajas y las barreras de salida son altas: las empresas entran durante las buenas épocas, pero les resulta difícil salir en las épocas malas. El resultado es una sobrecapacidad crónica y ganancias bajas para todos. La industria de la aviación tiene bajas barreras de entrada pero las de salida son altas, ello provoca que todas las líneas aéreas tengan que luchar durante las crisis económicas.

3. **Amenaza de productos sustitutos.** Un segmento no es atractivo cuando existen sustitutos reales o potenciales para el producto. Los sustitutos limitan los precios y las ganancias. Si la tecnología avanza o aumenta la competencia en estas industrias sustitutas, los precios y ganancias probablemente caerán. Los viajes por avión han afectado gravemente la rentabilidad de Greyhound y Amtrak.
4. **Amenaza del creciente poder de negociación de los compradores.** Un segmento no es atractivo si los compradores tienen un gran poder de negociación o en crecimiento. El crecimiento de gigantes detallistas como Walmart ha provocado que algunos analistas concluyan que la rentabilidad potencial de las empresas de bienes envasados o de consumo masivo se verá restringida. El poder de negociación de los compradores aumenta cuando están más concentrados o más organizados, cuando el producto representa una fracción significativa de sus costos, cuando el producto no está diferenciado, cuando los costos de cambio de marca son bajos para los compradores o cuando pueden integrarse a la producción. Para protegerse, los vendedores podrían elegir compradores con menor poder de negociación o cambiar de proveedores. Una mejor defensa sería desarrollar ofertas superiores que los compradores no puedan rehusar.
5. **Amenaza del creciente poder de negociación de los proveedores.** Un segmento no es atractivo si los proveedores de la empresa son capaces de aumentar los precios o reducir la cantidad suministrada. Los proveedores tienden a ser poderosos cuando están concentrados u organizados, cuando pueden integrarse a la distribución, cuando existen pocos sustitutos, cuando el producto suministrado es un insumo importante y cuando los costos de cambio de proveedor son altos. La mejor defensa consiste en crear relaciones ganar-ganar con los proveedores o utilizar múltiples fuentes de abastecimiento.

EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO

Al evaluar los segmentos de mercado, la empresa debe tener en cuenta dos factores: el atractivo general del segmento y las metas y los recursos de la empresa. ¿Qué tan bien califica un segmento potencial en los cinco criterios? ¿Posee características que lo hacen atractivo en general, como tamaño, nivel de crecimiento, rentabilidad, economías de escala y bajo riesgo? ¿Es coherente invertir en el segmento según los objetivos, las competencias y recursos de la empresa? Podría darse el caso de que algunos segmentos atractivos a primera vista resulten incompatibles con las metas de la empresa a largo plazo, o que ésta carezca de una o más de las competencias necesarias para ofrecer un valor superior.

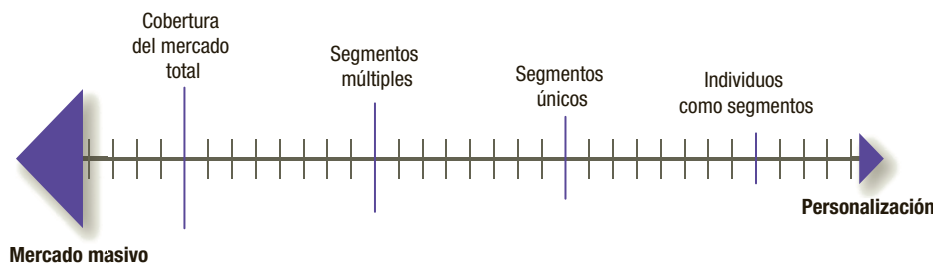
Los especialistas en marketing tienen un rango o continuo de niveles posibles de segmentación para guiar sus decisiones durante la segmentación de mercados meta. Como se muestra en la figura 9.4, en un extremo se encuentra un mercado masivo compuesto esencialmente por un solo segmento y en el otro los individuos o segmentos de una sola persona. En medio se encuentran múltiples segmentos y segmentos únicos. A continuación se describen enfoques para cada uno de los cuatro niveles.

COBERTURA DEL MERCADO TOTAL En el enfoque de cobertura del mercado total, la empresa intenta atender a todos los grupos de consumidores con todos los productos que podrían necesitar. Solamente las empresas muy grandes, como Microsoft (mercado de software), General Motors (mercado de vehículos) y Coca-Cola (mercado de bebidas no alcohólicas) son capaces de emprender una estrategia de atención del mercado total. Las grandes empresas pueden cubrir un mercado completo en dos formas generales: mediante el marketing diferenciado o con el marketing indiferenciado.

En el *marketing indiferenciado* o *marketing masivo*, la empresa pasará por alto las diferencias que haya entre los segmentos y se dirigirá a todo el mercado con una sola oferta. Diseñará un programa de marketing para un producto con una imagen superior que pueda ser vendido al número más amplio de compradores mediante distribución y comunicaciones masivas. El marketing indiferenciado resulta apropiado cuando todos los consumidores tienen aproximadamente las mismas preferencias y el mercado no muestra segmentos naturales. Henry Ford utilizó esta estrategia cuando ofreció el Ford Modelo T en un solo color, el negro.

El argumento a favor del marketing masivo es que crea el mayor mercado potencial, esto conduce a costos más bajos y, a su vez, a precios más bajos o márgenes más altos. La limitada línea de productos mantiene bajos los costos de investigación y desarrollo, producción, inventario, transporte, investigación de mercados, publicidad y administración de productos. El programa indiferenciado de comunicación también reduce los costos. Sin embargo, muchos críticos señalan la creciente fragmentación del mercado y la proliferación de canales de marketing y comunicación como factores que dificultan y encarecen cada vez más la posibilidad de llegar al público masivo.

Fig. 9.4
Posibles niveles de segmentación



Cuando los diferentes grupos de consumidores tienen distintas necesidades y deseos, los especialistas en marketing pueden definir múltiples segmentos. Muchas veces la empresa podrá diseñar, fijar el precio, comunicar y entregar mejor su producto o servicio, así como ajustar el plan de marketing y sus actividades para reflejar mejor el marketing de sus competidores. En el *marketing diferenciado*, la empresa vende diferentes productos a todos los segmentos del mercado. La empresa de cosméticos Estée Lauder comercializa marcas que atraen a mujeres (y hombres) con diferentes gustos: la marca insignia, la original Estée Lauder, atrae a los consumidores de mayor edad; Clinique atiende a las mujeres de edad madura; M.A.C. a jóvenes interesadas en la moda; Aveda a entusiastas de la aromaterapia y Origins a clientes ecológicamente conscientes que quieren cosméticos fabricados con ingredientes naturales.⁶⁷ Tal vez ninguna empresa practique el marketing diferenciado como Hallmark Cards, que celebró su centésimo aniversario en 2010.⁶⁸

HALLMARK Los productos de expresión personal de Hallmark se venden en más de 40 mil puntos de venta al detalle en todo el territorio estadounidense y en 100 países más. Cada año, la empresa produce 10 mil tarjetas de felicitación nuevas o rediseñadas, así como productos relacionados que incluyen artículos para fiestas, papel de envoltura y adornos. Su éxito se debe, en parte, a una intensa segmentación del negocio de las tarjetas de felicitación. Además de sus populares líneas de tarjetas de submarca, como Shoebox Greetings, Hallmark ha introducido líneas dirigidas a segmentos específicos del mercado. Fresh Ink se dirige a mujeres de 18 a 39 años. La línea Simple Motherhood se dirige a las mamás utilizando diseños de fotografías naturales y alusiones a sentimientos sencillos y descriptivos. Las tres líneas étnicas de Hallmark —Mahogany, Sinceramente Hallmark y Tree of Life— están dirigidas a los consumidores afroestadounidenses, hispanos y judíos, respectivamente. La venta de ciertas tarjetas de felicitación benefician a organizaciones de caridad como (PRODUCT) RED™, Unicef y la Susan G. Komen Race for the Cure. Hallmark también ha incorporado la tecnología. Las tarjetas musicales incluyen fragmentos sonoros de películas populares, programas de televisión y canciones. Recientemente, introdujo su línea Magic Prints de productos interactivos con tecnología “magic mitt” que permite a los niños dejar una impresión de su mano en una tarjeta o en algún otro regalo para los padres o los abuelos. En línea, ofrece tarjetas electrónicas y tarjetas impresas personalizadas que envía por correo a los consumidores. Para las necesidades empresariales, Hallmark Business Expressions ofrece tarjetas corporativas personalizadas para días festivos y tarjetas de felicitación para todo tipo de ocasiones y eventos.

El marketing diferenciado, por lo general, produce más ventas totales que el marketing indiferenciado. Sin embargo, también aumenta los costos operativos del negocio. Debido a que el marketing diferenciado eleva tanto las ventas como los costos, ninguna generalización sobre su rentabilidad puede ser válida.

ESPECIALIZACIÓN EN MÚLTIPLES SEGMENTOS En la *especialización selectiva* la empresa elige un subconjunto de todos los segmentos posibles, siendo cada segmento objetivamente atractivo y adecuado. Podría existir poca o ninguna sinergia entre los segmentos, pero cada uno promete generar flujo de efectivo. Cuando Procter & Gamble lanzó Crest Whitestrips, los segmentos meta iniciales estaban conformados por mujeres recién comprometidas o próximas a casarse, así como por hombres homosexuales. La estrategia multisegmento tiene también la ventaja de diversificar el riesgo para la empresa.

Manteniendo las sinergias en mente, las empresas pueden intentar operar en suprasegmentos, más que en segmentos aislados. Un **suprasegmento** es un conjunto de segmentos que tienen alguna similitud aprovechable. Por ejemplo, muchas orquestas sinfónicas se dirigen a personas que tienen un amplio interés cultural y no sólo a aquellas que asisten habitualmente a conciertos. Las empresas también pueden intentar lograr alguna sinergia con especializaciones de producto o mercado.



Hallmark ha segmentado en forma detallada el mercado de las tarjetas de felicitación de acuerdo con factores como la ocasión, la personalidad y la raza, entre otros.

- En la *especialización de producto* la empresa vende cierto producto a varios segmentos diferentes del mercado. Por ejemplo, un fabricante de microscopios le vende a laboratorios universitarios, gubernamentales y comerciales, pero produce instrumentos diferentes para cada uno de estos segmentos y crea una fuerte reputación en cada área de producto específica. El riesgo de caer en desventaja es que el producto pueda ser reemplazado por una tecnología completamente nueva.
- En la *especialización de mercado* la empresa se concentra en atender muchas necesidades de un grupo particular de clientes, por ejemplo, vendiendo una selección de productos exclusivamente a laboratorios universitarios. La empresa obtiene una sólida reputación entre este grupo de clientes y se convierte en un canal idóneo para productos adicionales que sus miembros puedan usar. La desventaja es que el grupo de clientes puede sufrir recortes presupuestarios o reducir su tamaño.

CONCENTRACIÓN EN UN SEGMENTO ÚNICO En este caso la empresa comercializa únicamente para un segmento específico. Porsche se concentra en el mercado de los automóviles deportivos y Volkswagen en el mercado de los automóviles pequeños (su incursión en el mercado de automóviles grandes con el modelo Phaeton fue un fracaso en Estados Unidos). Mediante el marketing concentrado, la empresa obtiene un conocimiento profundo sobre las necesidades del segmento y logra una fuerte presencia de mercado. También disfruta economías de operación al especializar su producción, distribución y promoción. Si conquista el liderazgo en el segmento, la empresa puede obtener un alto rendimiento sobre la inversión.

Un *nicho* es un grupo de clientes definido más específicamente que busca una mezcla distintiva de beneficios dentro de un segmento. Los especialistas en marketing suelen identificar los nichos dividiendo un segmento en subsegmentos. Mientras que Hertz, Avis, Alamo y otras compañías se especializan en el alquiler de automóviles en aeropuertos para viajeros de negocios y de placer, Enterprise ha abordado el mercado de bajo precio y de reemplazo por seguro, brindando sus servicios de alquiler principalmente a clientes cuyos automóviles han tenido fuertes accidentes o han sido robados. Al crear asociaciones únicas con el bajo costo y la comodidad en un nicho de mercado que ha sido pasado por alto, Enterprise ha logrado una alta rentabilidad. Otra empresa de nicho cada vez más exitosa es Allegiant Air.⁶⁹

ALLEGIANT AIR La reciente y prolongada recesión causó estragos en el desempeño financiero de las principales aerolíneas estadounidenses internas. Sin embargo, la exitosa Allegiant Air se las arregló para obtener utilidades cada trimestre. Fundada en Eugene, Oregon, en 2007, Allegiant ha desarrollado una estrategia de nicho sumamente exitosa al proporcionar vuelos sin escalas y de bajo costo a individuos que viajan por placer desde mercados tan pequeños como Great Falls, Montana; Grand Forks, Nevada; Knoxville, Tennessee, y Plattsburgh, Nueva York, hasta centros vacacionales muy populares ubicados en Florida, California y Hawai, así como en Las Vegas, Phoenix y Myrtle Beach. Al no operar en las áreas más saturadas, evita la competencia en casi todas sus más de 100 rutas. Gran parte del tránsito de sus pasajeros va en incremento, atrayendo viajes que de otra forma no podrían realizarse. Si un mercado no funciona, Allegiant lo abandona rápidamente. La aerolínea equilibra cuidadosamente las utilidades y los costos; cobra por servicios que son gratuitos en otras aerolíneas (como las bebidas durante el vuelo o el espacio de almacenamiento en la cabina). Asimismo, genera mayores ingresos al hacer ventas cruzadas de productos y paquetes vacacionales. La empresa es dueña de sus 64 aviones MD-80 usados y reduce costos al volar únicamente pocas veces por semana, en lugar de pocas veces al día como la mayoría de las aerolíneas. Allegiant incluso ajusta sus asientos a una posición intermedia —entre totalmente rectos y totalmente reclinados—, ya que los asientos ajustables añaden peso, consumen combustible y “su mantenimiento es una pesadilla”. Al parecer la fórmula está funcionando. Los pasajeros de sus mercados locales adoran la conveniencia, lo cual mantiene llenos los aviones de Allegiant y a ésta la conserva rentable.

Allegiant Air ha encontrado un nicho de viajeros aéreos por placer en pequeños mercados.



Fuente: © Michael Matthews/Alamy

¿Cómo identificar un nicho atractivo? Los clientes de nicho tienen un conjunto distintivo de necesidades y deseos y pagarán un sobreprecio a la empresa que mejor los satisfaga; el nicho es bastante pequeño, pero tiene potencial de ganancias y crecimiento y pocas probabilidades de atraer a muchos más competidores; además, el nicho obtiene ciertas economías a través de la especialización. A medida que aumenta la eficiencia del marketing, los nichos que aparentemente son demasiado pequeños pueden volverse más rentables. Vea la sección “Perspectivas de marketing: Persiguiendo la larga cola”.

MARKETING INDIVIDUAL El último nivel de segmentación lleva a “segmentos de uno”, “marketing personalizado” o “marketing uno a uno”.⁷⁰ A medida que las empresas se han vuelto más eficientes al obtener información sobre clientes individuales y socios de negocios (proveedores, distribuidores, detallistas) y diseñan sus fábricas de manera más flexible, han incrementado su capacidad para individualizar las ofertas y los mensajes de mercado tanto como los medios por donde los comunican. La **personalización masiva** es la capacidad que tiene una empresa de satisfacer los requisitos de cada cliente para preparar, de manera masiva, productos, servicios, programas y comunicaciones diseñados en forma individual.⁷¹

Perspectivas de marketing

Persiguiendo la larga cola

Según Chris Anderson, editor en jefe de la revista *Wired* y autor de *The Long Tail*, el surgimiento del comercio en línea, causado por la tecnología y caracterizado por Amazon.com, eBay, iTunes y Netflix, ha producido un cambio en los patrones de compra de los consumidores.

En casi todos los mercados, la distribución de las ventas por producto forma una curva fuertemente cargada hacia uno de los lados —la “cabeza”—, donde la mayoría de las ventas las generan unos cuantos productos. La curva cae rápidamente hacia cero y se mantiene apenas por encima del eje X durante un largo tiempo (es la “larga cola”) en el cual la gran mayoría de los productos generan muy pocas ventas. El mercado masivo tradicionalmente se enfocó en generar productos de “éxito” que ocupan la cabeza, despreciando los nichos de mercado de bajos ingresos que componen la cola. El principio de Pareto —basado en la regla “80-20”—, según el cual el 80 por ciento del ingreso de una empresa es generado por el 20 por ciento de sus productos, caracteriza a este punto de vista.

Anderson asevera que como resultado de la adopción entusiasta de internet como medio de compra por parte de los consumidores, la larga cola tiene un valor significativamente mayor que antes. De hecho, el autor argumenta que internet ha contribuido de manera directa a cambiar la demanda “hacia la cola, de éxitos a nichos”, en diversas categorías de producto, incluyendo música, libros, ropa y películas. Desde esta perspectiva, la regla que ahora prevalece es la de “50-50”, de manera que los productos de menos venta aportan hasta la mitad de los ingresos de las empresas.

La teoría de Anderson acerca de la larga cola se basa en tres premisas: 1) costos de distribución más bajos hacen que sea económicamente más fácil vender productos sin pronósticos precisos de la demanda; 2) cuantos más productos estén disponibles para su venta, mayor será la probabilidad de llegar a una demanda latente para gustos de nicho que no son alcanzables mediante canales minoristas tradicionales y 3) si se agregan suficientes gustos de nicho, puede obtenerse como resultado un nuevo gran mercado.

Anderson identifica dos aspectos de las compras por internet que apoyan estas premisas. Primero, el mayor inventario y la variedad que se puede encontrar en línea permiten realizar una mayor selección. Segundo, los costos de búsqueda para productos nuevos y relevantes disminuyen debido a la cantidad de información disponible en línea, al filtrado de recomendaciones de producto basadas en las preferencias del usuario que pueden ofrecer los vendedores y a la comunicación de boca en boca entre los usuarios de internet.

Algunos críticos se oponen a la idea de que los antiguos paradigmas de negocios hayan cambiado tanto como sugiere Anderson. Afirman que, especialmente en el ámbito del entretenimiento, la “cabeza” donde se concentran los éxitos también es apreciada por los consumidores, no sólo por los creadores de contenido. Un crítico argumentó que “la mayoría de los éxitos son populares porque son de alta calidad” y otro observó que casi todos los productos y servicios que componen la larga cola se originan a partir de una pequeña concentración de “agregados” en línea.

Aunque algunas investigaciones académicas apoyan la teoría de la larga cola, existen otros estudios más desafiantes que han encontrado que los malos sistemas de recomendación provocan la existencia de muchos productos de muy baja participación en la cola, son artículos tan oscuros y difíciles de encontrar, que desaparecen antes de que puedan ser comprados con la suficiente frecuencia como para justificar su existencia. Para las empresas que venden productos físicos, los costos de inventario, almacenaje y manejo pueden tener más peso que cualquier beneficio financiero que éstos pudieran aportarles.

Anita Elberse, de Harvard, ofrece un análisis especialmente detallado sobre diversas opciones de medios y entretenimiento, a través de fuentes como datos de ventas de Nielsen Soundscan y el servicio de música en línea Rhapsody, con algunos hallazgos interesantes. Los grandes éxitos captan mayor proporción del mercado que antes, lo que Elberse atribuye a la naturaleza social de los seres humanos y a su deseo de compartir sus experiencias. Los consumidores presentes en la cola tienden a ser usuarios más frecuentes en la categoría, aunque en realidad prefieren mucho más los productos exitosos que los de nicho.

Elberse concluyó que el comportamiento de los consumidores en línea y fuera de línea en las industrias del entretenimiento y los medios de comunicación es muy similar y que favorece a los productos exitosos en ambos casos. Señala que los productos de nicho ubicados en la cola de una distribución pueden tener valor, pero que resulta fundamental mantener los costos bajos. Es probable que el debate sobre la importancia de la larga cola continúe; tal vez la respuesta es que no se trata de elegir entre uno u otro producto, sino de determinar la mejor forma de crear y promocionar tanto los productos exitosos como los de nicho.

Fuentes: Chris Anderson, *The Long Tail* (Nueva York: Hyperion, 2006): “Reading the Tail”, entrevista con Chris Anderson, *Wired*, 8 de julio de 2006, p. 30; “Wag the Dog: What the Long Tail Will Do”, *The Economist*, 8 de julio de 2006, p. 77; John Cassidy, “Going Long”, *New Yorker*, 10 de julio de 2006; Erik Brynjolfsson, Yu “Jeffrey” Hu y Michael D. Smith, “From Niches to Riches: Anatomy of a Long Tail”, *MIT Sloan Management Review* (verano de 2006), p. 67; Anita Elberse, “Should You Invest in the Long Tail”, *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2008, pp. 88-96 (con comentarios en línea); Lee Gomes, “Study Refutes Niche Theory Spawned by Web”, *Wall Street Journal*, 2 de julio de 2008; Erick Schonfeld, “Poking Holes in the Long Tail Theory”, www.techcrunch.com, 2 de julio de 2008; “Rethinking the Long Tail Theory: How to Define ‘Hits’ and ‘Niches’”, *Knowledge@Wharton*, 16 de septiembre de 2009.

Los consumidores valoran cada vez más la autoexpresión y la capacidad de sacar provecho de los productos generados por los usuarios y del contenido generado por los usuarios.⁷² El “configurador” en línea del MINI Cooper deja que los posibles compradores seleccionen y prueben de manera virtual muchas opciones para un nuevo vehículo MINI. En la máquina expendedora Freestyle de Coca-Cola los usuarios pueden elegir de entre más de 100 marcas de refresco o personalizar los sabores para crear el propio.⁷³

Los consumidores pueden comprar *jeans*, botas vaqueras y bicicletas personalizadas a un costo de miles de dólares.⁷⁴ En 2006, Peter Wagner fundó Wagner Custom Skis en Telluride, Colorado, la cual ahora fabrica alrededor de mil tablas para esquí y pares de esquíes al año con precios a partir de \$1750. Cada tabla o par de esquíes son únicos y ajustados en forma precisa a las preferencias y el estilo de su propietario. Con estrategias como el uso de materiales similares a los de la NASA y ajustes de milésimas de pulgada, la empresa envía un mensaje de desempeño aunado al atractivo de los esquíes.⁷⁵

Los servicios también constituyen un entorno natural para aplicar el marketing personalizado: aerolíneas, hoteles y agencias de arrendamiento de automóviles están tratando de ofrecer experiencias más individualizadas. Incluso los candidatos políticos utilizan el marketing personalizado. En Facebook, los políticos pueden encontrar preferencias individuales al observar los grupos o las causas que son apoyadas y luego, con el uso de la plataforma publicitaria de Facebook, el equipo de campaña puede poner a prueba cientos de mensajes diseñados para reflejar el tema de éstos y otros intereses. Por su parte, los excursionistas pueden recibir un mensaje con temas ambientales y los miembros de grupos religiosos específicos pueden recibir un mensaje cristiano.⁷⁶

Los pioneros del marketing individual, Don Peppers y Martha Rogers, diseñaron el siguiente marco de cuatro pasos para lo que denominaron *marketing entre dos*:⁷⁷

1. **Identificar posibles clientes.** La empresa no debe dirigirse a cualquiera, sino que debe construir, mantener y filtrar una gran base de datos de clientes con información de todos los canales y puntos de contacto con los consumidores.
2. **Diferenciar a los clientes en términos de 1) sus necesidades y 2) su valor para la empresa.** Es necesario dedicar mayor esfuerzo proporcional a los clientes más valiosos. Asimismo, se deben utilizar costos basados en la actividad y calcular el valor de vida del cliente. También se estima el valor presente neto de todas las utilidades futuras derivadas de las compras, los niveles de los márgenes y las recomendaciones, menos los costos de atender a clientes específicos.
3. **Interactuar con los clientes de manera individual para aumentar los conocimientos sobre sus necesidades y establecer relaciones más firmes.** Es necesario formular ofertas personalizadas que se puedan comunicar de manera individual.
4. **Personalizar productos, servicios y mensajes para cada cliente.** Se deben facilitar las interacciones con los clientes mediante el centro de contacto de la empresa y su sitio web.

El marketing entre dos no es adecuado para todas las empresas. Funciona mejor en las organizaciones que normalmente reúnen una gran cantidad de información individual de los clientes y tienen muchos productos que pueden ofrecerse en ventas cruzadas, que requieren de sustituciones o actualizaciones periódicas y que ofrecen un alto valor. En otros casos, la inversión requerida para recopilar información, hardware y software, podría exceder el rendimiento. El costo de los bienes rebasa los montos que los clientes están dispuestos a pagar.

Sin embargo, los clientes deben saber cómo expresar sus preferencias personales sobre los productos, o recibir asesoría para personalizar un producto.⁷⁸ Algunos clientes no sabrán lo que quieren sino hasta que vean los productos reales, pero tampoco pueden cancelar un pedido una vez que la empresa ha empezado a trabajar en él. Es probable que el producto sea difícil de reparar y tenga un bajo valor de reventa. A pesar de ello, la personalización funciona muy bien con algunos productos.

PROBLEMAS ÉTICOS Y LEGALES CON LOS MERCADOS META Los especialistas en marketing deben elegir cuidadosamente sus mercados y segmentos para evitar represalias de los consumidores, puesto que algunos de ellos se resisten a ser etiquetados.⁷⁹ Los solteros podrían rechazar los envasados individuales de comida porque no quieren que les recuerden que comen solos. Los consumidores mayores que no se sienten de su edad podrían no apreciar los productos que los etiqueten como “viejos”.

El marketing dirigido también puede generar controversia pública cuando los especialistas en marketing se aprovechan injustamente de grupos vulnerables (como los niños) o grupos en desventaja (como la gente pobre de las grandes urbes), o cuando el marketing se usa para promocionar artículos potencialmente dañinos. La industria del cereal ha sido muy criticada por sus esfuerzos de marketing dirigidos a los niños. A sus detractores les preocupa que los poderosos mensajes presentados por los personajes animados que tanto quieren los niños terminen por derribar sus defensas y los lleven a desear cereales azucarados o desayunos de bajo valor nutricional. Las empresas de juguetes han recibido críticas similares. Otra área fundamental de preocupación para muchos defensores de los consumidores son los millones de niños que navegan en línea, como se analiza en la sección “Apuntes de marketing: Protección de los niños en línea”.

Sin embargo, no todos los intentos de dirigirse a niños, minorías u otros segmentos especiales atraen críticas. El dentífrico Colgate Junior, de Colgate-Palmolive, tiene características especiales para que los niños se cepillen más tiempo y con mayor frecuencia. Así, el asunto no es a quién se dirige el marketing, sino cómo y para qué. El marketing con responsabilidad social no debe utilizarse únicamente a favor de los intereses de la empresa, sino también a favor de los intereses de aquellos a quienes va dirigido el mensaje.

Tal es el caso de muchas empresas que implementan marketing para los niños en edad preescolar. Dado que en Estados Unidos uno de cada cuatro niños tiene menos de cinco años y asiste a algún tipo de cuidados infantiles

Apuntes de marketing

Protección de los niños en línea

Con el enorme desarrollo de los teléfonos celulares, las tabletas, aplicaciones de software y sitios de redes sociales, una preocupación importante consiste en proteger a los confiados y crédulos niños en un mundo tecnológico cada vez más complejo. En la actualidad, el mercado de los niños de entre 8 y 12 años se ha vuelto muy móvil y disfruta de compartir su ubicación a través de una aplicación y comunicarse con otras personas vía telefónica, por lo que un experto en tendencias describe a esos niños como “SoLoMo” (sociales, locales y móviles). Sin embargo, sólo uno de cada cinco padres utiliza aplicaciones para controlar el contenido que ven sus hijos en los teléfonos inteligentes, las tabletas y las consolas de videojuegos. Por lo tanto, el establecimiento de límites éticos y legales en el marketing en línea (y fuera de línea) dirigido a los niños continúa siendo un tema relevante.

La ley estadounidense para protección a la privacidad de los niños en línea (Children’s Online Privacy Protection Act, COPPA) fue diseñada para controlar mejor la recopilación en línea de información personal proveniente de niños menores de 13 años. Entró en vigor en julio de 2000 y garantiza que los sitios web dirigidos a los niños no puedan recopilar nombres, direcciones de correo electrónico y otra información confidencial en forma inapropiada. Las actualizaciones que se hicieron a esta ley en 2010 reflejan el rápido desarrollo tecnológico que permitía a los expertos en marketing reunir mucha más información a partir de los niños.

La ley COPPA indica “lo que el operador de un sitio web debe incluir en las políticas de privacidad, dónde y cuándo buscar el consentimiento verificable de los padres y cuáles son las responsabilidades del operador para proteger la privacidad y la seguridad de los niños en línea”. La ley prohíbe la recopilación de cierta información sobre los niños, a menos que uno de los padres dé el permiso. Esta información incluye fotografías, videos y archivos de audio que contengan una imagen o voz humana, así como los datos de ubicación generados por un teléfono celular. Los “identificadores personales”, que permiten seguir a una persona con el paso del tiempo y en diferentes sitios web, se consideran información personal, la cual está protegida por la ley. La ley actualizada también describe la forma de verificar el consentimiento de los padres mediante formatos de consentimiento escaneados electrónicamente, videoconferencias y correos electrónicos.

Algunos desarrolladores de software se opusieron a la enmienda de la ley COPPA, argumentando que los costos de su cumplimiento y el riesgo de violaciones eran demasiado altos. Las penalizaciones pueden ser muy duras. En 2008, Sony BMG Music Entertainment accedió a pagar un millón de dólares como parte de un acuerdo con la Federal Trade Commission después de ser acusada de recopilar información de manera inapropiada de 30 mil niños menores de 13 años en sus sitios web. Anteriormente, Mrs. Fields Cookies y Hershey Foods también habían sido multados.

A pesar de las restricciones de la ley COPPA y de otras regulaciones, los negocios no dejan de considerar el enorme potencial de mercado de los jóvenes. eBay ha explorado la posibilidad de permitir a los consumidores menores de 18 años abrir cuentas con autorización de los padres y hacer compras, con algunas salvaguardas para evitar el acceso a los productos y al contenido para adultos. El interés que ha manifestado Facebook en permitir que niños menores de 12 años habrán cuentas en su sitio ha enfrentado críticas de los grupos de consumidores, protectores de la privacidad y de protección infantil.

Fuentes: Anton Troianovski, “New Rules on Kids’ Web Ads”, *Wall Street Journal*, 1 de agosto de 2012; www.ftc.gov/ogc/coppa1.htm; “How to Comply with the Children’s Online Privacy Protection Rule”, www.business.ftc.gov/documents/; Richard Lardner, “Government Issues New Online Child Privacy Rules”, www.news.terra.com, 19 de diciembre de 2012; Greg Bensinger, “EBay to Target Under-18 Set”, *Wall Street Journal*, 26 de julio de 2012; Tim Peterson, “Tweenage Wasteland”, *Adweek*, 25 de junio de 2012, p. 11; Sharon M. Goldman, “The Social Tween”, *Adweek*, 25 de junio de 2012, p. T1; Heather Chaet, “The Tween Machine”, *Adweek*, 25 de junio de 2012; Bruce Levinson, “Does Technology Change the Ethics of Marketing to Children”, *Fast Company*, 11 de abril de 2013.

organizados, algunos consideran que el mercado potencial —que incluye tanto a los niños como a sus padres— es demasiado grande como para ignorarlo.⁸⁰ Así, además de los artículos comunes a ese tipo de establecimientos, como caballetes para arte, jaulas para hámsters y cubos de construcción, muchos centros de atención preescolar estadounidenses cuentan con hojas de trabajo de Care Bear, programas de lectura Pizza Hut y revistas Nickelodeon.

La opinión de profesores y padres de familia sobre la ética de esta creciente actividad del marketing preescolar está dividida. Algunos apoyan a grupos como Campaign for a Commercial-Free Childhood, cuyos miembros sienten que los niños en edad preescolar son demasiado susceptibles a la publicidad y que los patrocinios escolares de productos hacen que los niños crean que éstos son buenos para ellos —sin importar de qué se trate—. Aun así, muchos centros de educación preescolar y guarderías que funcionan con presupuestos limitados agradecen los recursos gratuitos que ofrecen las empresas.⁸¹

Resumen

1. El marketing dirigido incluye tres actividades: segmentación del mercado, elección del mercado meta y posicionamiento de mercado. Los segmentos de mercado son grupos grandes, identificables e inconfundibles dentro de un mercado.
2. Las principales variables de segmentación para los mercados de consumidores son geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales. Los especialistas en marketing las utilizan solas o en combinación.
3. Los especialistas en marketing empresarial utilizan todas estas variables junto con variables operativas, métodos de compra y factores situacionales.
4. Para que resulten útiles, los segmentos de mercado deben ser medibles, sustanciales, accesibles, diferenciables y procesables.
5. Es posible dirigirse a los mercados en cuatro niveles principales: masivo, de múltiples segmentos, únicos (o de nicho) e individuales.

6. El enfoque de dirigirse al mercado masivo solamente lo utilizan las empresas más grandes. Muchas empresas se dirigen a múltiples segmentos definidos en varias formas, por ejemplo, los diversos grupos demográficos que buscan el mismo beneficio del producto.
7. Un nicho es un grupo definido de manera más específica. La globalización e internet han permitido que muchas empresas puedan aplicar el marketing de nicho.
8. En la actualidad son más las empresas que practican la personalización individual y masiva. Probablemente en el futuro veamos a más consumidores individuales tomar la iniciativa y diseñar productos y marcas.
9. Los especialistas en marketing deben elegir siempre los mercados meta de una manera socialmente responsable.

Aplicaciones

Debate de marketing

¿El marketing masivo está muerto?

Dado que los especialistas en marketing están adoptando esquemas de segmentación de mercado cada vez más refinados —impulsados por internet y otros esfuerzos de personalización—, hay quienes aseguran que el marketing masivo está muerto. Otros responden que siempre habrá lugar para las grandes marcas que empleen programas de marketing para dirigirse al mercado masivo.

Asuma una posición: El marketing masivo está muerto versus El marketing masivo es todavía una manera viable de crear una marca rentable.

Análisis de marketing

Esquemas de segmentación de marketing

Piense en varias categorías de productos. En cada esquema de segmentación, ¿a cuál segmento cree usted pertenecer? ¿Qué necesitaría el marketing para ser más o menos efectivo para usted, dependiendo del segmento? ¿Cómo compararía usted los esquemas de segmentación conductual y demográfico? ¿Cuál o cuáles esquemas de segmentación cree que serían más eficaces para los especialistas de marketing que intentaran venderle a usted?

Marketing de excelencia

>> HSBC

HSBC, conocido originalmente como Hong Kong and Shanghai Banking Corporation Limited, se estableció en 1865 para financiar el creciente comercio entre China y Reino Unido. Al paso de los años, el banco ha originado muchas prácticas bancarias modernas en diferentes países. Por ejemplo, fue el primer banco en Tailandia e imprimió los primeros billetes bancarios de ese país. A principios del siglo xx, HSBC realizó préstamos importantes a diversos gobiernos, incluyendo a China, para ayudar a financiar proyectos como el desarrollo de su línea ferroviaria. El banco fue también un participante clave en el restablecimiento de la economía de Hong Kong después de la Segunda Guerra Mundial. A finales del siglo xx, había adquirido numerosas empresas con la esperanza de implementar la estrategia del “taburete con tres pies”; los tres pies representaban un punto de apoyo en Reino Unido, otro en Estados Unidos y un tercero en Asia. HSBC continuó su crecimiento en todo el mundo durante muchos años y a inicios del siglo xxi se había convertido en el segundo banco más grande del mundo.

HSBC ha desarrollado un negocio con éxito bajo una sola marca global y durante muchos años con la frase publicitaria “The World’s Local Bank”. El objetivo era vincular su gran tamaño internacional con las relaciones cercanas que desarrolla en cada uno de los países en que opera. Sir John Bond, antiguo presidente del banco, dijo: “Nuestra posición como el primer banco local del mundo nos permite enfocarnos de manera única en cada país, mezclando el conocimiento local con una plataforma de operación mundial”.

HSBC lanzó una campaña global llamada “Different Values”, la cual adoptaba esta noción exacta de múltiples puntos de vista y diferentes interpretaciones. Los anuncios impresos mostraban la misma imagen tres veces, cada vez con una interpretación distinta. Por ejemplo, un antiguo automóvil clásico aparecía tres veces con las palabras, *libertad*, *símbolo de estatus* y *contaminador*. Junto a la imagen se leía: “Cuanto más observamos el mundo, más nos damos cuenta de que lo que tiene valor para una persona puede no tenerlo para otra”. En otro grupo de anuncios impresos, la palabra *logro* se muestra primero con la imagen de una mujer ganando un concurso de belleza, a continuación con un astronauta caminando en la Luna y finalmente con un niño pequeño

atándose un zapato. El texto dice: “Cuanto más observamos el mundo, más nos damos cuenta de qué es realmente importante para la gente”. Tracy Britton, directora de marketing para HSBC Bank, Estados Unidos, explicó la estrategia en que se apoyaba esta campaña: “Sintetiza nuestro punto de vista global que reconoce y respeta el hecho de que las personas valoran las cosas de maneras muy diferentes. La huella global de HSBC no sólo nos brinda la información y la oportunidad de estar cómodos, sino también de estar seguros para ayudar a las personas que tienen diferentes valores para que logren lo que es realmente importante para ellas”.

En 2011, HSBC revisó su estrategia de negocios, consolidándose en mercados con bajo desempeño e invirtiendo en mercados y negocios en crecimiento. Como resultado, realizó un cambio estratégico en sus esfuerzos de creación de marca, alejándose del tan conocido mensaje “The World’s Local Bank” para introducir el de: “HSBC helps you unlock the world’s potential (HSBC le ayuda a descubrir el potencial del mundo)”. El banco deseaba comunicar la manera en que conecta los negocios locales con la economía mundial y, a fin de cuentas, cómo se concentra en los elementos de los negocios que afectan al mundo del futuro. Chris Clark, director de marketing de HSBC, explicó que los nuevos anuncios y la campaña “son sintomáticos del cambio de una publicidad impulsada únicamente por la marca a un enfoque más impulsado por el producto”.

En un anuncio de televisión, una niña pequeña y su padre colocan un puesto de limonada, anunciando su venta en \$0.50 por vaso. Mientras los clientes que pasan por el lugar luchan por encontrar algunas monedas, la niña explica (en un idioma diferente) que acepta otras monedas internacionales, incluyendo dólares de Hong Kong y reales brasileños. El narrador dice: “En HSBC creemos que en el futuro incluso los negocios más pequeños serán multinacionales”. Los anuncios se transmitieron para lograr que los consumidores se sintieran seguros de hacer transacciones bancarias con HSBC. En el anuncio impreso correspondiente, un letrero en el puesto de limonadas indica que el costo de un vaso es de 0.50€, €0.4 y ¥3. El texto agrega: “Ya sea que pague en dólares, euros o reninibi, los mercados globales se están abriendo para todos. En HSBC podemos conectar su negocio con nuevas oportunidades en seis continentes; en más de 90 monedas”.

De manera tradicional, HSBC ha colocado gran parte de su publicidad en los aeropuertos, aunque también patrocina más de 250 eventos culturales y deportivos poniendo especial atención en proyectos de ayuda para

la juventud, incremento de la educación y apoyo a las comunidades locales. Estos patrocinios permiten a la empresa aprender a partir de diferentes personas y culturas de todo el mundo.

El banco sabe cómo dirigirse a los nichos de consumidores con productos y servicios únicos. Por ejemplo, encontró un área de productos poco conocida que tenía un crecimiento del 125 por ciento al año: los seguros para mascotas. En la actualidad, distribuye seguros de mascotas para sus depositarios a través de su agencia HSBC Insurance. En Malasia, ofreció una “tarjeta inteligente” y tarjetas de crédito austeras al segmento poco atendido de los estudiantes, además se dirigió a clientes de alto valor con sucursales especiales llamadas “Premium Center”.

En la actualidad, HSBC sigue siendo uno de los bancos más grandes del mundo con cuatro negocios globales: servicios bancarios al detalle y administración de la riqueza; banca comercial; banca y mercados globales y banca global privada. La empresa atiende a 60 millones de clientes a través de 6600 sucursales ubicadas en 80 países; en 2013 obtuvo ganancias por \$22 600 millones y tiene un valor de marca de \$11 400 millones según las calificaciones globales de marca de Interbrand/*BusinessWeek*.

Preguntas

1. ¿Cuáles son los riesgos y beneficios del posicionamiento de HSBC como el “World’s Local Bank (banco local del mundo)”?
2. Evalúe el reciente cambio que hizo HSBC en sus negocios y su marketing. ¿Cómo cree usted que los principales consumidores reciban su campaña y frase publicitaria actuales: “HSBC le ayuda a descubrir el potencial del mundo”?

Fuentes: Carrick Mollenkamp, “HSBC Stumbles in Bid to Become Global Deal Maker”, *Wall Street Journal*, 5 de octubre de 2006; Kate Nicholson, “HSBC Aims to Appear Global Yet Approachable”, *Campaign*, 2 de diciembre de 2005, p. 15; Deborah Orr, “New Ledger”, *Forbes*, 1 de marzo de 2004, pp. 72-73; “HSBC’s Global Marketing Head Explains Review Decision”, *Adweek*, 19 de enero de 2004; “Now Your Customers Can Afford to Take Fido to the Vet”, *Bank Marketing*, diciembre de 2003; Kenneth Hein, “HSBC Bank Rides the Coattails of Chatty Cabbies”, *Brandweek*, 1 de diciembre de 2003, p. 30; Sir John Bond y Stephen Green, “HSBC Strategic Overview”, presentación a los inversionistas, 27 de noviembre de 2003; “Lafferty Retail Banking Awards 2003”, *Retail Banker International*, 27 de noviembre de 2003, pp. 4-5; “Ideas That Work”, *Bank Marketing*, noviembre de 2003; “HSBC Enters the Global Branding Big League”, *Bank Marketing International*, agosto de 2003; Normandy Madden, “HSBC Rolls out Post-SARS Effort”, *Advertising Age*, 16 de junio de 2003, p. 12; Douglas Quenqua, “HSBC Dominates Ad Pages in New York Magazine Issue”, *New York Times*, 20 de octubre de 2008, p. B.6; Kimia M. Ansari, “A Different Point of View: HSBC”, *Unbound Edition*, 10 de julio de 2009; “The Evolution of Your Point of View”, comunicado de prensa, 20 de octubre de 2008; *Fortune*, Global 500; Alex Brownsell, “HSBC’s Chris Clark on a New Era for the Bank’s Marketing”, *Marketingmagazine.co.uk*, 31 de mayo de 2012; “Best Global Brands 2012”, *Interbrand*, HSBC.com; Informe anual de HSBC de 2013.

Marketing de excelencia

>> BMW

BMW es la máquina de conducción por excelencia. Fabricados por la empresa alemana Bayerische Motoren Werke AG, los automóviles BMW simbolizan tanto el rendimiento como el lujo. La empresa fue fundada en 1916 como fabricante de motores de aviones, misión que cumplió durante la primera y segunda guerras mundiales. Luego, a mediados del siglo xx, se convirtió en fabricante de motocicletas y automóviles y actualmente es una empresa y marca de prestigio internacional; en 2012 sus ventas fueron de \$106 000 millones.

El logotipo de BMW es uno de los más distintivos y reconocidos globalmente en toda la historia. El medallón de la firma BMW parece una hélice girando contra el fondo azul del cielo. Originalmente se pensó que era un tributo a los días en que se fundó la empresa como fabricante de motores para aviones; sin embargo, recientemente un reportero del *New York Times* reveló que el logotipo —con las letras *BMW* en la parte superior del círculo externo y un diseño a cuadros blancos y azules en el círculo interior— fue registrado en 1917 con la intención de mostrar los colores del Estado Libre de Baviera, en donde están ubicadas las oficinas corporativas de la empresa.

El crecimiento de BMW tuvo su auge en las décadas de 1980 y 1990 en Estados Unidos, cuando se dirigió con éxito al creciente mercado de *baby boomers* y *yuppies* profesionales que ponían el trabajo ante todo y querían un automóvil que hablara de su éxito. La empresa les proporcionó sedanes deportivos con un desempeño excepcional y una marca que representaba prestigio y éxito. Los automóviles, que estaban disponibles en las series 3, 5 o 7, básicamente eran el mismo diseño en tres tamaños diferentes. Fue en esta época cuando los *yuppies* acuñaron el mote de Bimmer o Beemer para los automóviles y las motocicletas BMW, nombres populares que se siguen utilizando actualmente.

Con el cambio de siglo, cambiaron las actitudes de los consumidores hacia los automóviles. Las investigaciones mostraron que su interés ya no se concentraba en la imagen de éxito que pudiera proporcionarles la marca BMW, sino que más bien deseaban una variedad de diseños, tamaños, precios y estilos de dónde elegir. En respuesta, la empresa emprendió las acciones necesarias

para aumentar su línea de productos y dirigirse a segmentos de mercado específicos, dando por resultado automóviles únicos de precio elevado, como las unidades SUV, los convertibles y descapotables y automóviles compactos de precio menos elevado como la Serie 1. Además, BMW rediseñó sus automóviles de las series 3, 5 y 7 dándoles una apariencia única, pero conservando su desempeño excepcional. La gama completa de BMW ahora incluye las series 1, 3, 5, 6, 7, X, el descapotable Z4, las series M, los híbridos y BMWi.

BMW creó la Serie 1 de precio bajo y la X1 SUV para dirigirse a las “masas modernas”, un grupo activo y enfocado a la familia que antes no compraba automóviles BMW debido a su alto costo. La Serie 1 alcanzó este grupo con su punto de precio más bajo, diseño deportivo y marca de lujo. Los modelos X1 y X3 también tuvieron éxito debido a su diseño SUV más pequeño y menos costoso.

El rediseño de la Serie 7, el coche más lujoso de BMW, se dirigió a un grupo denominado “altos conservadores”. A estos acaudalados y tradicionales consumidores no suelen agradecerles los automóviles más deportivos, así que BMW añadió toda una diversidad de componentes electrónicos, como múltiples opciones para abrir y cerrar las ventanillas, mover los asientos, determinar el flujo de aire y la calidad de la iluminación, además de un botón de arranque del motor y visión nocturna, todos controlados por un sistema digital llamado iDrive. Estas mejoras fueron creadas para agregar confort y lujo y alejar a los consumidores de los productos de la competencia, como Jaguar y Mercedes.

BMW lanzó exitosamente la Serie X al dirigirse a los “liberales de alto nivel”, quienes alcanzaron grandes metas en la década de 1990 y ahora tienen hijos y llevan a cabo actividades de ocio como el ciclismo, el golf y el esquí. Estos consumidores necesitaban un automóvil más grande para poder disfrutar su activo estilo de vida y a su familia en crecimiento, así que BMW creó una SUV de lujo y alto rendimiento. Para atraer a un mayor número de estos consumidores activos, BMW se refiere a sus SUV como vehículos de *actividad* deportiva.

BMW introdujo los descapotables para dirigirse a los consumidores “posmodernos”, un grupo con altos ingresos deseoso de atraer la atención con automóviles más llamativos y extravagantes. La Serie 6, una versión más atractiva de la Serie 7 de lujo, también fue dirigida a este grupo.

BMW utiliza una amplia gama de tácticas publicitarias para llegar a cada uno de sus mercados meta, pero en Estados Unidos la emblemática frase “The Ultimate Driving Machine” ha permanecido sin cambios desde que se lanzó por primera vez en 1974. En 2013, las ventas de vehículos en Estados Unidos alcanzaron las 300 mil unidades. En años recientes, BMW volvió a enfatizar más el desempeño que el estatus al afirmar: “Sólo hacemos una cosa, la máquina de conducción por excelencia”.

Los propietarios de automóviles BMW son muy leales a su marca y los aficionados llevan a cabo una reunión anual llamada Bimmerfest para disfrutar sus vehículos. La empresa cultiva estos consumidores leales y continúa investigando, innovando y llegando a segmentos específicos año tras año.

Preguntas

1. ¿De qué manera segmenta BMW a sus consumidores? ¿Por qué funciona bien esto para la empresa?
2. ¿Qué ha hecho bien BMW para dirigirse a cada segmento? ¿En qué áreas podría mejorar su estrategia de marketing?
3. ¿Debería cambiar BMW su frase publicitaria “The Ultimate Driving Machine”? ¿Por qué sí o por qué no?

Fuentes: Mark Clothier, “Mercedes Outlasts BMW’s Late Surge to Capture U.S. Luxury Crown”, www.bloomberg.com, 4 de enero de 2014; Stephen Williams, “BMW Roundel: Not Born from Planes”, *New York Times*, 7 de enero de 2010; Gail Edmonson, “BMW: Crashing the Compact Market”, *BusinessWeek*, 28 de junio de 2004; Neil Boudette, “BMW’s Push to Broaden Line Hits Some Bumps in the Road”, *Wall Street Journal*, 10 de enero de 2005; Boston Chapter BMW Club Car of America, <http://boston-bmwcca.org>; Rupal Parekh, “BMW Changes Gears with New Campaign from KBS&P”, *Advertising Age*, 6 de enero de 2012, “BMW.com; BMWgroup.com; Informe anual de BMW de 2013, historial de la empresa.



En este capítulo responderemos las siguientes **preguntas**

1. ¿Qué pueden hacer las empresas para desarrollar y establecer un posicionamiento efectivo en el mercado? (p. 275)
2. ¿Qué hacen los especialistas en marketing para identificar y analizar la competencia? (p. 276)
3. ¿Cómo se logra una diferenciación de marcas exitosa? (p. 278)
4. ¿De qué manera comunican las empresas su posicionamiento? (p. 286)
5. ¿Cuáles son algunos enfoques alternativos en el posicionamiento? (p. 291)
6. ¿Qué diferencias caracterizan el posicionamiento y la creación de marcas en las pequeñas empresas? (p. 292)

DirecTV ha establecido una posición única en el mercado como el principal proveedor del mundo de servicios de entretenimiento para la televisión digital.

Fuente: Cortesía de DIRECTV

10 Diseño de posicionamiento de marcas

Ninguna empresa podrá triunfar si sus productos y ofertas se asemejan al resto de los productos y ofertas del mercado. Como parte del proceso de gestión estratégica de marcas, cada oferta debe representar los tipos correctos de elementos en la mente de su mercado meta. Consideremos la manera en que DirecTV ha logrado posicionarse.¹



Fundada hace poco más de dos décadas, DirecTV cuenta ahora con más de 32 millones de suscriptores en Estados Unidos y Latinoamérica. Este proveedor de servicios de transmisión directa vía satélite enfrenta la competencia en varios frentes: a partir de las empresas clásicas de televisión por cable (Comcast y TimeWarner Cable), de otros proveedores de servicios de transmisión directa vía satélite (Dish) y de alternativas a la televisión digital como las descargas y la transmisión continua (Hulu, Netflix y Amazon). Como principal proveedor de servicios de televisión digital del mundo, DirecTV utiliza la frase publicitaria “Don’t Just Watch TV, DirecTV”, la cual refleja el posicionamiento único que ha diseñado gracias a una combinación de características que ningún competidor reúne con facilidad. Los tres pilares de su posicionamiento se incluyen en su declaración de proporcionar “tecnología de vanguardia, programación sin paralelo y el mejor servicio al cliente de la industria”. La empresa pone un gran énfasis en su exhaustivo conjunto de paquetes deportivos, su amplia gama de canales de alta definición y su plataforma de transmisión abierta que permite a los clientes disfrutar de la programación tanto en sus televisores en casa como en sus computadoras portátiles, tabletas y teléfonos celulares. Gracias a su servicio Genie, los usuarios pueden grabar hasta cinco programas al mismo tiempo. En un tono exagerado, su campaña publicitaria televisiva “Get Rid of Cable” muestra cómo la vida de los consumidores molestos con la televisión por cable empeora debido a una serie de acontecimientos desafortunados. DirecTV hizo un cambio en su estrategia de mercado meta para concentrarse en sus suscriptores “de alta calidad”: los clientes leales que compran servicios de lujo, pagan las facturas a tiempo y hacen pocas llamadas para quejarse.

Como lo demuestra el éxito de DirecTV, las empresas pueden beneficiarse al forjar una posición única en el mercado. El posicionamiento de una marca atractiva y bien diferenciada requiere de un profundo conocimiento de las necesidades y los deseos del consumidor, de las capacidades de la empresa y de las acciones de la competencia. También exige un razonamiento disciplinado pero creativo. En este capítulo se describe un proceso mediante el cual los especialistas en marketing pueden descubrir el posicionamiento de marca más poderoso.

Desarrollo del posicionamiento de marca

Todas las estrategias de marketing se basan en la segmentación del mercado, la definición del mercado meta y el posicionamiento en el mercado. Las empresas identifican diversas necesidades y grupos de consumidores en el mercado, se dirigen a aquellos que pueden satisfacer de la mejor forma, y luego posicionan su producto de modo que el mercado meta reconozca sus ofertas e imágenes distintivas. Al crear ventajas para los clientes, las empresas pueden entregar mayor valor y satisfacción, lo que a su vez conduce a compras repetidas y, a final de cuentas, a un elevado nivel de rentabilidad para la empresa.

COMPRENSIÓN DEL POSICIONAMIENTO Y PROPUESTAS DE VALOR

El **posicionamiento** se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta.² El objetivo es colocar la marca en la mente de los consumidores para maximizar los beneficios potenciales de la empresa. Un posicionamiento de marca adecuado sirve de directriz para la estrategia de marketing puesto que transmite la esencia de la marca, aclara qué beneficios obtienen los consumidores con el producto o servicio y demuestra que se logran de una forma única. Todos los miembros de la organización deben entender el posicionamiento de la marca y utilizarlo como marco para la toma de decisiones.

| TABLA 10.1 Ejemplos de propuestas de valor | | |
|--|---|---|
| Empresa y producto | Consumidores meta | Propuesta de valor |
| Hertz (arrendamiento de automóviles) | Profesionistas ocupados | Forma rápida y conveniente de arrendar el tipo de automóvil adecuado en un aeropuerto |
| Volvo (camioneta) | Familias adineradas conscientes de la seguridad | La camioneta más segura y duradera para transportar a la familia |
| Domino's (pizza) | Amantes de las pizzas interesados en la comodidad | Una pizza caliente y sabrosa entregada con rapidez en el domicilio |

Una medida útil de la eficacia del posicionamiento organizacional es la *prueba de sustitución de marca*. Si en alguna actividad de marketing (campana publicitaria, video viral, introducción de un nuevo producto) se reemplaza la marca por una marca de la competencia, entonces esa actividad de marketing no funcionaría muy bien en el mercado. Una marca bien posicionada debe contar con un significado y una ejecución distintivos. Por ejemplo, si un patrocinio deportivo o musical propio de una empresa funciona bien para uno de sus principales competidores, quiere decir que el posicionamiento no está lo suficientemente bien definido o que la ejecución del patrocinio no se vincula lo suficiente con el posicionamiento de la marca.

Un buen posicionamiento tiene un pie en el presente y otro en el futuro. Debe ser, hasta cierto punto, aspiracional para que la marca tenga espacio para crecer y mejorar. Un posicionamiento basado en la situación actual del mercado no tiene suficiente visión de futuro, pero, al mismo tiempo, un posicionamiento no puede alejarse demasiado de la realidad como para resultar esencialmente imposible de conseguir. El verdadero truco reside en encontrar el equilibrio correcto entre lo que la marca es y lo que podría ser.

Un resultado del posicionamiento es la creación exitosa de una *propuesta de valor* centrada en el cliente, es decir, una razón convincente por la cual el mercado meta debería adquirir el producto o servicio. Como se estudió en el capítulo 1, una propuesta de valor capta la manera en que uno de los principales beneficios del producto o servicio brinda valor a los clientes al satisfacer sus necesidades. La tabla 10.1 muestra la manera en que tres empresas (Hertz, Volvo y Domino's) han definido su propuesta de valor a lo largo de los años en función de sus consumidores meta.³

El posicionamiento requiere que los especialistas en marketing definan y comuniquen las similitudes y diferencias que existen entre su marca y la de sus competidores. En concreto, tomar decisiones en materia de posicionamiento exige: 1) determinar un marco de referencia mediante la identificación del mercado meta y la competencia correspondiente; 2) reconocer los puntos óptimos de paridad y diferenciación de las asociaciones de marca a partir de ese marco de referencia y 3) crear un mantra de la marca que sintetice el posicionamiento y la esencia de la marca.

Elección de un marco de referencia competitivo

El **marco de referencia competitivo** define contra cuáles otras marcas se compite y, por lo tanto, qué enfoque debe utilizarse para realizar el análisis de la competencia. Las decisiones tomadas sobre el marco de referencia competitivo están muy vinculadas con las decisiones del mercado meta. Por ejemplo, la decisión de atender a un tipo específico de consumidor puede definir la naturaleza de la competencia, puesto que otras organizaciones han decidido dirigirse a ese mismo segmento en el pasado (o pretenden hacerlo en el futuro), o bien porque los consumidores de ese segmento ya consideran ciertas marcas o productos al hacer sus elecciones de compra.

IDENTIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA Un buen punto de partida para definir el marco de referencia competitivo que conducirá al posicionamiento de una marca es la identificación de los **miembros de una categoría**, esto es, los productos o conjuntos de productos contra los que compite una marca y que funcionan como sus sustitutos cercanos. Podría suponerse que para las empresas resulta sencillo identificar a sus competidores. Por ejemplo, PepsiCo sabe que Dasani, de Coca-Cola, es un importante competidor para su marca de agua embotellada Aquafina; Wells Fargo sabe que Bank of America es un competidor importante y PetSmart.com es consciente de que Petco.com es un importante competidor minorista en línea que vende alimentos y suministros para mascotas.

Sin embargo, la variedad de los competidores actuales y potenciales de la empresa puede ser mucho más amplia de lo que pareciera. Para que una marca con intenciones explícitas de crecimiento entre en nuevos mercados podría necesitar un marco competitivo más amplio y es más probable que la empresa se vea afectada por nuevos competidores o nuevas tecnologías que por los competidores actuales.

El mercado de las barras energéticas, creado por PowerBar, finalmente fue fragmentado en diversas subcategorías, incluyendo las dirigidas a segmentos específicos (como las barras Luna para mujeres) y las que poseen atributos específicos (como las barras de proteínas Balance y las barras para el control de calorías Pria). Cada una representaba una subcategoría para la que la PowerBar no era muy relevante.⁴

Las empresas deben ampliar su marco competitivo para lograr comparaciones más ventajosas. Consideremos los siguientes ejemplos:

- En Reino Unido, la Automobile Association se posicionó como el cuarto proveedor de “servicios de emergencia”, después de la policía, los bomberos y las ambulancias, para transmitir mayor credibilidad y rapidez de respuesta.
- La International Federation of Poker está tratando de minimizar un poco la imagen de juego de azar que tiene el *póquer* con la finalidad de destacar las similitudes del juego de naipes con otros “deportes mentales” como el ajedrez y el *bridge*.⁵
- El ejército estadounidense cambió el enfoque de su publicidad de reclutamiento y dejó de presentar el servicio militar como un deber patriótico para presentarlo como un ámbito en el que se aprenden habilidades de liderazgo (una publicidad mucho más racional que emocional para competir mejor contra la industria privada).⁶

Podemos examinar a la competencia tanto desde la perspectiva de la industria como desde un punto de vista de mercado.⁷ Una **industria** es un conjunto de empresas que ofrecen un producto o clases de productos que son sustituibles entre sí. Los especialistas en marketing clasifican las industrias de acuerdo con varios factores diferentes, como el número de vendedores; el grado de diferenciación de los productos; la presencia o ausencia de barreras de entrada, de movilidad y de salida; las estructuras de costos; el grado de integración vertical y el grado de globalización.

Con el uso del enfoque de mercado, definimos la *competencia* como aquellas empresas que satisfacen la misma necesidad del consumidor. Por ejemplo, un consumidor que compra un software de procesamiento de textos lo que en realidad quiere obtener es la “capacidad de escritura”, una necesidad que también puede satisfacerse con lápices, bolígrafos o hasta hace más o menos poco tiempo, con máquinas de escribir. Las empresas deben superar la “miopía de marketing” y dejar de definir a la competencia en términos de categorías e industrias tradicionales.⁸ Coca-Cola, centrada en su negocio de bebidas gaseosas, no prestó atención al mercado de cafeterías y tiendas de jugos de frutas frescas que terminaron por afectar su negocio.

Desde la perspectiva de mercado, el concepto de competencia pone de manifiesto un conjunto más amplio de competidores reales y potenciales que si la competencia fuera definida únicamente en términos de categoría de producto. Jeffrey Rayport y Bernard Jaworski sugieren hacer perfiles de los competidores directos e indirectos de la empresa examinando los pasos que siguen los compradores para obtener y usar el producto. Este tipo de análisis pone de relieve tanto las oportunidades como los desafíos a los que se enfrenta una empresa.⁹

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA En el capítulo 2 se describe cómo llevar a cabo un análisis FODA que incluye un análisis de la competencia. Las empresas deben reunir información acerca de las fortalezas y debilidades reales y percibidas de cada competidor.

La tabla 10.2 muestra los resultados de la encuesta llevada a cabo por una empresa pidiendo a los clientes que calificaran a sus tres competidores, A, B y C, en cinco atributos. El competidor A era muy conocido y respetado por fabricar productos de



Fuente: © RGB Ventures LLC dba SuperStock/Alamy

El ejército estadounidense está poniendo más énfasis en las oportunidades que brinda para el desarrollo de una carrera y de liderazgo que en un sentimiento patriótico de servicio.



Fuente: © Blend Images/Alamy

La International Federation of Poker está poniendo mayor énfasis en las recompensas intelectuales del juego de póquer que en los riesgos de participar en un juego de azar.

TABLA 10.2 Calificaciones asignadas por los consumidores a los factores clave del éxito de la competencia

| | Conciencia del consumidor | Calidad del producto | Disponibilidad del producto | Asistencia técnica | Personal de ventas |
|--------------|---------------------------|----------------------|-----------------------------|--------------------|--------------------|
| Competidor A | E | E | M | M | B |
| Competidor B | B | B | E | B | E |
| Competidor C | A | M | B | A | A |

Nota: E = excelente, B = bueno, A = aceptable, M = malo.

alta calidad, los cuales eran comercializados a través de una efectiva fuerza de ventas, aunque era poco eficaz para garantizar disponibilidad de sus productos y la asistencia técnica. El competidor B resultó bien evaluado en todos los ámbitos, incluso en materia de disponibilidad del producto y calidad de su fuerza de ventas. El competidor C fue calificado de bajo a aceptable en casi todos los atributos. Este resultado sugiere que, para posicionarse, la empresa podría atacar al competidor A en disponibilidad del producto y asistencia técnica y al competidor C en casi cualquier factor; sin embargo, no debe atacar al competidor B ya que no tiene puntos débiles evidentes. Como parte de este análisis de la competencia para implementar el posicionamiento, la empresa también debe determinar cuáles son las estrategias y los objetivos de sus principales competidores.

Una vez que la empresa ha identificado a sus principales competidores y sus estrategias, debe preguntarse: ¿qué busca cada competidor en el mercado? ¿Qué impulsa su comportamiento? Son muchos los factores que moldean los objetivos de la competencia, incluyendo su tamaño, historia, administración actual y situación financiera. Si el competidor es una división de una empresa más grande, es importante saber si la casa matriz la tiene en funcionamiento para su crecimiento, para obtener ganancias o para “ordeñarla”.¹⁰

Por último, tomando como fundamento todos estos análisis, los especialistas en marketing deben definir formalmente el marco de referencia competitivo que orientará su posicionamiento. En los mercados estables, donde hay pocas probabilidades de cambios a corto plazo, podría ser bastante fácil definir uno, dos o quizás hasta tres competidores principales. En las categorías dinámicas, donde podría existir o surgir competencia en diversas formas, podrían utilizarse múltiples marcos de referencia, como se describe a continuación.

IDENTIFICACIÓN DE LOS PUNTOS POTENCIALES DE DIFERENCIA Y PARIDAD

Una vez que los especialistas en marketing han fijado el marco competitivo de referencia para el posicionamiento mediante la definición de los consumidores del mercado meta y de la naturaleza de la competencia, pueden definir las asociaciones adecuadas para los puntos de diferencia y de paridad.¹¹

PUNTOS DE DIFERENCIA Los **puntos de diferencia** son atributos o beneficios que los consumidores asocian fuertemente con una marca, que evalúan positivamente y que suponen imposible encontrar en la misma magnitud en una marca competidora.

Las asociaciones que conforman los puntos de diferencia pueden estar basadas en prácticamente cualquier tipo de atributo o beneficio.¹² Louis Vuitton podría buscar un punto de diferencia al contar con los bolsos de mano más modernos, Energizer al ofrecer las baterías más duraderas y Fidelity Investments al proporcionar la mejor asesoría y planificación financieras.

Las marcas fuertes pueden tener múltiples puntos de diferencia. Algunos ejemplos son Apple (*diseño, facilidad de uso y actitud irreverente*), Nike (*desempeño, tecnología innovadora y triunfos*) y Southwest Airlines (*valor, confiabilidad y personalidad divertida*).

La creación de asociaciones fuertes, favorables y únicas es un verdadero reto, pero es un factor esencial para lograr un posicionamiento de marca competitivo. Aunque podría parecer especialmente difícil lograr un posicionamiento exitoso para un producto nuevo en un mercado bien establecido, Method Products demuestra que no es imposible.¹³

METHOD PRODUCTS La idea original de los antiguos compañeros de preparatoria Eric Ryan y Adam Lowry, Method Products, inició cuando se dieron cuenta de que, aun cuando los productos de limpieza y para el hogar son categorías importantes debido a sus ventas, y que ocupan un pasillo completo o más de un supermercado, también resultan sumamente aburridos. Method lanzó un envase de detergente para trastes brillante y sencillo que también tenía una ventaja funcional: la botella, en forma de pieza de ajedrez, se construyó para permitir que el jabón saliera desde el fondo, de modo que los usuarios nunca tuvieran que voltearla ni inclinarla. Este producto, con su agradable aroma, fue diseñado por el galardonado

diseñador industrial Karim Rashid. La sustentabilidad también forma parte esencial de la marca, desde las prácticas laborales y de reclutamiento hasta la reducción de material y el uso de materiales no tóxicos. Al crear una línea única de productos de limpieza para el hogar que son biodegradables y amistosos con el ambiente, tienen diseños ingeniosos y colores brillantes, Method creció hasta convertirse en una empresa con ganancias de \$100 millones. La gran oportunidad surgió con la colocación de su producto en las tiendas Target, conocidas por asociarse con diseñadores reconocidos para producir artículos sobresalientes a precios accesibles. Debido a su limitado presupuesto para publicidad, la empresa cree que sus empaques atractivos y sus productos innovadores deben trabajar más para expresar el posicionamiento de su marca. Campañas en los social media han ayudado a difundir la frase publicitaria de la empresa, "People Against Dirty", y su deseo de que la divulgación de los ingredientes se convierta en un requisito de la industria. En 2012, Method fue adquirida por Ecover, una compañía ubicada en Bélgica, cuya fuerte red de distribución europea ayudará a lanzar la marca en el extranjero.

Existen tres criterios que determinan si una asociación de marca realmente puede funcionar como un punto de diferencia: el atractivo, la facilidad de entrega y la diferenciación. A continuación se presentan algunas consideraciones clave sobre cada uno de estos criterios.

- **Atractivo para el consumidor.** Es preciso que los consumidores sientan que la asociación de marca es relevante para ellos. Select Comfort tuvo gran éxito en la industria de los colchones con sus camas Sleep Number. Los consumidores pueden ajustar el nivel de soporte y la forma del colchón para lograr la mayor comodidad mediante un simple índice numérico. A los consumidores también debe dárseles una razón de peso y una explicación comprensible sobre por qué la marca puede ofrecerles el beneficio deseado. Mountain Dew podría argumentar que es más vigorizante que otras bebidas sin alcohol y apoyar esta afirmación señalando que tiene mayor nivel de cafeína. El perfume Chanel N° 5 podría afirmar que es la quintaesencia de la elegancia francesa y apoyar tal aseveración señalando la larga relación que ha existido entre esa marca y la alta costura. Otra forma de impulsar la asociación de marca consistiría en resaltar el uso de ingredientes patentados y exclusivos, como la crema NIVEA Wrinkle Control Crème que contiene la coenzima Q10.
- **Facilidad de entrega por la empresa.** La empresa debe contar con los recursos internos y el compromiso necesario para crear y mantener de manera factible y rentable la asociación de la marca en la mente de los consumidores. El diseño del producto y la oferta de marketing deben apoyar la asociación deseada. ¿Comunicar la asociación deseada exige cambios reales en el producto o simplemente cambios en la percepción que tiene el consumidor respecto al producto o a la marca? Esto último suele ser más fácil. General Motors ha tenido que esforzarse por superar la percepción pública de que Cadillac no es una marca joven y moderna, y lo ha hecho a través de diseños atrevidos, una construcción sólida e imágenes activas y contemporáneas.¹⁴ La asociación de marca ideal es prioritaria, defendible y difícil de atacar. Para ciertos líderes del mercado, como ADM, Visa y SAP, suele ser más fácil mantener su posicionamiento, basado en la demostración del desempeño de sus productos o servicios, que para otras marcas

Fuente: Method Products, PBC



Los productos de limpieza Method han tenido un gran éxito al posicionarse de manera única con base en la sustentabilidad y en el diseño de productos atractivos y funcionales.

líderes, como Fendi, Prada y Hermes, cuyo posicionamiento se fundamenta en la moda y, por lo tanto, está sujeto a los caprichos de un mercado más inconstante.

- **Diferenciación de los competidores.** Por último, los consumidores deben considerar la asociación de marca como distintiva y superior a la de los competidores relevantes. En 2003, el sustituto de azúcar Splenda superó a Equal y Sweet’N Low, convirtiéndose en líder de su categoría al diferenciarse por su autenticidad como producto derivado del azúcar sin ninguno de los inconvenientes relacionados con su consumo.¹⁵ En la aglomerada categoría de las bebidas energéticas, Monster se ha convertido en una marca con un valor de casi \$2000 millones y en una amenaza para el pionero de la categoría, Red Bull, al diferenciarse con su innovadora lata de 16 onzas y una extensa línea de productos dirigidas a casi cada necesidad relacionada con el consumo de energía.¹⁶

PUNTOS DE PARIDAD Por otro lado, los **puntos de paridad** son las asociaciones de atributos o beneficios que no necesariamente son exclusivas de la marca sino que, de hecho, pueden ser compartidas con otras marcas.¹⁷ Este tipo de asociaciones se presentan en tres formas básicas: de categoría, de correlación y competitivos.

Los *puntos de paridad de la categoría* son atributos o beneficios que los consumidores consideran esenciales para que una oferta sea vista como legítima y creíble dentro de una categoría determinada de producto o servicio. En otras palabras, representan las condiciones necesarias, aunque no suficientes, para la elección de una marca. Por ejemplo, probablemente los consumidores no consideren que una agencia de viajes lo es realmente si resulta incapaz de hacer reservaciones de avión y de hotel, proporcionar asesoría sobre los diferentes paquetes de viaje y ofrecer diversas opciones de pago y entrega. Los puntos de paridad de la categoría pueden cambiar con el tiempo debido a los avances tecnológicos, la evolución jurídica o las tendencias de consumo, pero constituyen, en términos del golf, el “precio por jugar” requerido para participar en el juego del marketing.

Los *puntos de paridad de correlación* son asociaciones potencialmente negativas que surgen de la existencia de las asociaciones positivas para la marca. Un desafío para los especialistas en marketing es que muchos atributos o beneficios que conforman sus puntos de diferencia o sus puntos de paridad están relacionados en forma inversa. En otras palabras, si su marca es buena en un aspecto, como ser poco costosa, no es posible que los consumidores la consideren buena en algún otro aspecto, como “ser de la más alta calidad”. En este caso, podría ser útil la investigación sobre los intercambios que hacen los consumidores en sus decisiones de compra. Más adelante se describen estrategias para abordar dichos intercambios.

Los *puntos de paridad competitivos* son asociaciones diseñadas para superar las debilidades percibidas de la marca respecto a los puntos de diferencia de los competidores. Una buena manera de descubrir los puntos de paridad clave de la competencia es realizar un juego de roles del posicionamiento de la competencia y deducir los puntos de diferencia que ésta busca. Los puntos de diferencia de la competencia, a su vez, sugerirán los puntos de paridad de la marca.

Independientemente de la fuente de las debilidades percibidas, si a los ojos de los consumidores la marca puede “lograr un equilibrio” en las áreas en que parece estar en desventaja y obtener ventajas en otros ámbitos, podría considerarse que tiene una posición competitiva sólida y tal vez hasta insuperable. Consideremos la introducción de la cerveza Miller Lite, la principal cerveza ligera en Norteamérica.¹⁸

MILLER LITE La estrategia publicitaria inicial para la cerveza Miller Lite tenía dos objetivos: asegurar la paridad con los principales competidores en la categoría de la cerveza regular y entera al afirmar que Miller Lite “sabe muy bien” y, al mismo tiempo, crear un punto de diferencia alrededor del hecho de que contiene un tercio de calorías menos y, por lo tanto, “llena menos”. Como ocurre a menudo, los puntos de paridad y de diferencia tenían cierto conflicto debido a que los consumidores tendían a equiparar el sabor con las calorías. Para superar la posible resistencia, Miller contrató voceros con credibilidad, principalmente antiguos deportistas profesionales, que supuestamente no beberían una cerveza a menos que tuviera buen sabor. Los antiguos deportistas debatían con humor cuál de los dos beneficios del producto —“sabe muy bien” o “llena menos”— describía mejor a la cerveza. Los anuncios terminaban con la inteligente frase: “Todo lo que siempre deseaste en una cerveza... y menos”. Con el paso del tiempo, el posicionamiento de la marca evolucionó y empezó a incluir “Miller Time” en su publicidad, un recurso emocional sobre la “sociabilidad” de la marca y su capacidad para servir como catalisis para pasar un buen rato con los amigos.

Miller Lite fue pionera en la categoría de cervezas ligeras al establecer con éxito un punto de diferencia en el bajo nivel de calorías y un punto de paridad en el sabor contra su calidad como cerveza entera.



Fuente: MillerCoors LLC

PUNTOS DE PARIDAD O PUNTOS DE DIFERENCIA Para que una oferta logre un punto de paridad en un atributo o beneficio, un número suficiente de consumidores debe creer que la marca es “lo bastante buena” en esa dimensión. Existe una zona o rango de tolerancia o aceptación en cuanto a los puntos de paridad. No es preciso que la marca sea percibida exactamente igual a la de la competencia, pero los consumidores deben sentir que es lo suficientemente buena en ese atributo o beneficio. Si esto se logra, es posible que estén dispuestos a basar sus evaluaciones y decisiones en otros factores quizá más favorables para la marca. Es comprensible que una cerveza ligera nunca sepa tan bien como una cerveza regular, pero deberá tener un sabor muy similar para poder competir con ella de manera efectiva.

A menudo, ¡la clave del posicionamiento no radica tanto en lograr un punto de diferencia, sino en conseguir puntos de paridad!

VISA VERSUS AMERICAN EXPRESS El punto de diferencia de Visa en la categoría de tarjetas de crédito consiste en que se trata del producto con mayor disponibilidad, lo que destaca el principal beneficio de la categoría: la conveniencia. American Express, por su parte, ha construido su capital de marca poniendo de relieve el prestigio asociado con el uso de su tarjeta. En la actualidad, Visa y American Express compiten por crear puntos de paridad al tratar de entorpecer una la ventaja de la otra. Visa ofrece tarjetas oro y platino para aumentar el prestigio de su marca, y durante años ha anunciado que “It’s Everywhere You Want to Be”, mostrando atractivos destinos de viaje y ocio que sólo aceptan la tarjeta Visa, para reforzar tanto su exclusividad como su aceptación. Por su parte, American Express ha incrementado sustancialmente el número de comercios que aceptan sus tarjetas y creó otras mejoras de valor al tiempo que reforzó su prestigio a través de publicidad con celebridades como Robert De Niro, Tina Fey, Ellen DeGeneres y Beyoncé, así como promociones para el acceso exclusivo a eventos especiales.

MARCOS DE REFERENCIA MÚLTIPLES Si la competencia se amplía o si la empresa tiene planes de expandirse a nuevas categorías no es raro que una marca identifique más de un marco de referencia competitivo actual o potencial. Por ejemplo, Starbucks podría definir conjuntos muy diferentes de competidores, lo que sugeriría como resultado diferentes puntos de paridad y de diferencia:¹⁹

1. *Restaurantes de servicio rápido y tiendas de conveniencia (McDonald’s y Dunkin’ Donuts)*. Los puntos de diferencia buscados podrían ser la calidad, imagen, experiencia y variedad; los puntos de paridad serían la conveniencia y el valor.
2. *Consumo en el hogar y la oficina (Folgers, NESCAFÉ instantáneo y K-Cups de Green Mountain Coffee)*. Los puntos de diferencia buscados podrían ser la calidad, imagen, experiencia, variedad y frescura; los puntos de paridad serían la conveniencia y el valor.
3. *Cafeterías locales*. Los puntos de diferencia buscados podrían ser la conveniencia y la calidad del servicio; los puntos de paridad buscados serían la calidad, la variedad, el precio y el sentido de comunidad del producto.

Es importante notar que algunos posibles puntos de paridad y diferencia para Starbucks son compartidos por otras marcas de la competencia, mientras que otros son propios de un competidor específico.

Bajo tales circunstancias, los especialistas en marketing deben decidir qué hacer. Existen dos opciones principales con múltiples marcos de referencia. Una es desarrollar primero el mejor posicionamiento posible para cada tipo o clase de competidores y, la otra opción, ver si hay manera de crear un posicionamiento combinado lo suficientemente fuerte como para abordarlos a todos con efectividad. Sin embargo, si la competencia es demasiado diversa, tal vez sea necesario decidir el orden de prioridad de los competidores primero y luego elegir el conjunto más importante para que constituyan el marco competitivo. Una recomendación crucial es no tratar de ser todo para todo el mundo, esto conduciría a un posicionamiento de común denominador mínimo que suele ser ineficaz.

Por último, si hay muchos competidores en diferentes categorías o subcategorías, podría ser útil desarrollar el posicionamiento para todas las categorías pertinentes (“restaurantes de servicio rápido” o “café de supermercado para llevar a casa” en el caso de Starbucks) o usar un ejemplar de cada categoría (McDonald’s o NESCAFÉ para Starbucks).

POSICIONAMIENTO CRUZADO En ocasiones, una empresa será capaz de ocupar dos marcos de referencia con un solo conjunto de puntos de diferencia y paridad. En estos casos, los puntos de diferencia de una categoría se convierten en puntos de paridad para la otra y a la inversa. Los restaurantes Subway basan su posicionamiento en la oferta de emparedados saludables y de buen sabor. Esto permite que la marca cree un punto de paridad en el sabor y un punto de diferencia en la salud respecto a restaurantes de servicio rápido como McDonald’s y Burger King y, al mismo tiempo, un punto de paridad en la salud y un punto de diferencia en el sabor respecto a los restaurantes y cafeterías de comida saludable.

Las posiciones cruzadas permiten que las marcas amplíen su cobertura de mercado y su base de clientes potenciales. Otro ejemplo de un posicionamiento bidireccional es BMW.²⁰

BMW Cuando BMW realizó un fuerte esfuerzo competitivo en el mercado estadounidense a finales de la década de 1970, posicionó su marca como el único automóvil que ofrecía lujo y desempeño al mismo tiempo. En esa época, los

Al combinar los beneficios aparentemente incompatibles de lujo y desempeño, BMW ha logrado un gran éxito en el mercado automotriz estadounidense.



Fuente: BMW of North America

consumidores consideraban que los automóviles de lujo estadounidenses tenían un desempeño deficiente y que los de alto desempeño carecían de lujo. Respalándose en el diseño de sus modelos, su herencia alemana y otros aspectos de un programa de marketing bien concebido, BMW pudo alcanzar simultáneamente: 1) un punto de diferencia en el lujo y un punto de paridad en el desempeño respecto a los automóviles estadounidenses de alto desempeño, como el Chevy Corvette, y 2) un punto de diferencia en el desempeño y un punto de paridad en el lujo respecto a los automóviles estadounidenses de lujo, como el Cadillac. La inteligente frase publicitaria “The Ultimate Driving Machine” captó eficazmente la recién creada categoría general: automóviles de lujo de alto desempeño.

Aunque el posicionamiento cruzado suele ser atractivo como un medio para reconciliar las metas potencialmente conflictivas de los consumidores y crear una solución que combine “lo mejor” de las diferentes ofertas, también implica una carga adicional. Si los puntos de paridad y los puntos de diferencia de las dos categorías no son creíbles, es probable que la marca no llegue a ser considerada un participante legítimo en ninguna categoría. Muchos de los asistentes digitales personales o las computadoras del tamaño de la mano, que trataron sin éxito de extenderse a categorías cruzadas que iban desde los localizadores hasta las computadoras portátiles, son ejemplo claro de este riesgo.

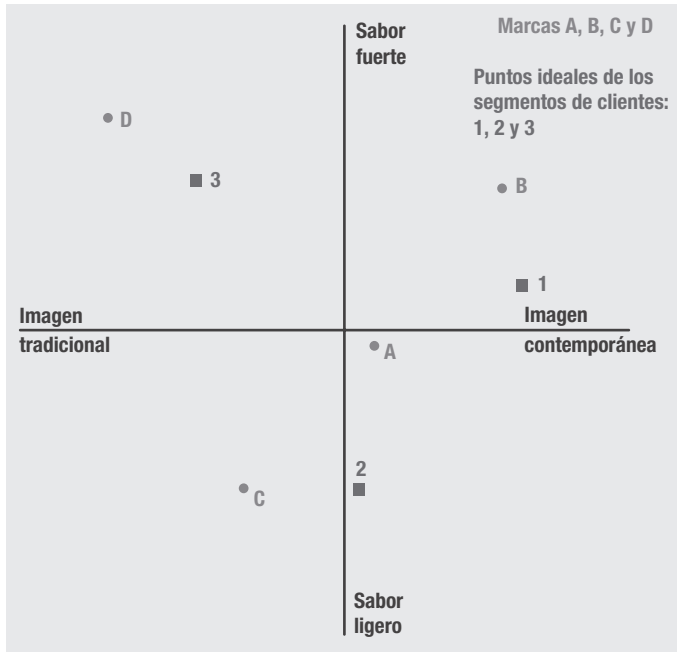
SELECCIÓN DE PUNTOS ESPECÍFICOS DE PARIDAD Y DIFERENCIA

Para crear una marca fuerte y evitar caer en la trampa de los productos de uso masivo, los especialistas en marketing deben partir de la creencia de que pueden diferenciar cualquier cosa. Michael Porter insta a las empresas a lograr una ventaja competitiva sustentable.²¹ La **ventaja competitiva** es la habilidad de una empresa para desempeñarse de una o más maneras que sus competidores no pueden o no desean igualar.

Algunas empresas han tenido éxito. Las compañías farmacéuticas están desarrollando biológicos, que son medicamentos producidos a partir de células del propio cuerpo, en vez de reacciones químicas producidas en un laboratorio, ya que esto dificulta a las empresas farmacéuticas imitadoras la fabricación de versiones genéricas cuando vence la patente. Roche Holding gozará de una ventaja de al menos tres años con su tratamiento biológico para la artritis reumatoide, Rituxan —que tiene ventas anuales de \$7000 millones—, antes de que salga al mercado una versión biológica similar.²²

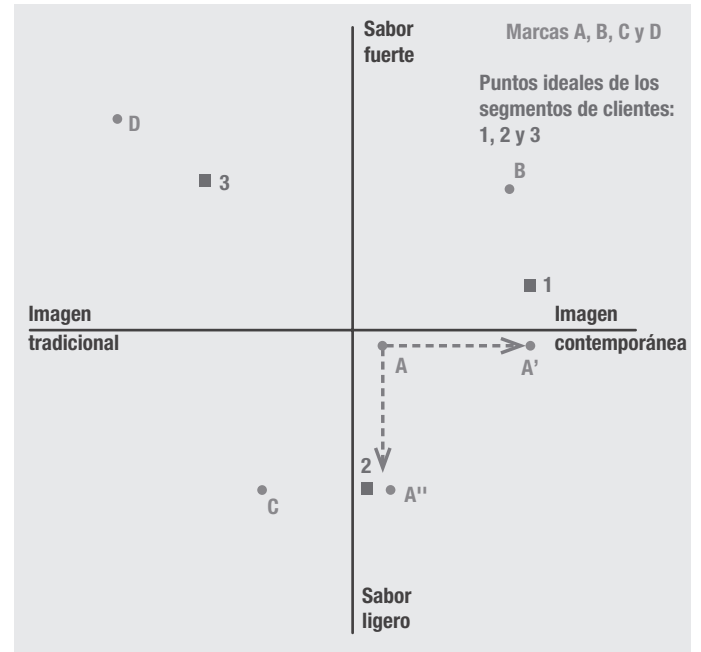
Sin embargo, pocas ventajas competitivas son inherentemente sustentables. En el mejor de los casos, son apalancables. Una **ventaja competitiva apalancable** es aquella que la empresa puede utilizar como trampolín para desarrollar nuevas ventajas competitivas. Por ejemplo, Microsoft ha extendido su sistema operativo a Microsoft Office y a otras aplicaciones de red. En general, las empresas que pretendan perdurar en el negocio deben generar constantemente nuevas ventajas competitivas que sirvan como base para obtener puntos de diferencia.²³

Los especialistas en marketing suelen concentrarse en los beneficios de la marca cuando eligen los puntos de paridad y los puntos de diferencia que componen su posicionamiento de marca. Por lo general, los atributos de la marca desempeñan más un papel de apoyo al proporcionar “razones para creer” o “pruebas” sobre el porqué una marca puede afirmar de manera creíble que ofrece ciertos beneficios. Por ejemplo, los especialistas en marketing que trabajan con el jabón Dove hablarán de cómo su atributo de contener un cuarto de crema limpiadora redundante en el beneficio de una piel más suave. Singapore Airlines puede jactarse de su servicio superior al cliente gracias a sus sobrecargos mejor capacitados y a su firme cultura de servicio. Por lo general, los clientes están más interesados en los beneficios y en lo que obtendrán exactamente de un producto. Varios atributos pueden ser usados para comunicar un determinado beneficio y pueden cambiar a lo largo del tiempo.



| Fig. 10.1a |

(a) Mapa perceptual hipotético de bebidas: percepciones actuales



| Fig. 10.1b |

(b) Mapa perceptual hipotético de bebidas: reposicionamiento posible para la marca A

MEDIOS DE DIFERENCIACIÓN El beneficio de cualquier producto o servicio que es lo suficientemente deseable, entregable y diferenciable puede servir como punto de diferencia para una marca. Los medios de diferenciación más evidentes, y a menudo los más atractivos, para los consumidores son los beneficios relacionados con el desempeño (capítulos 13 y 14). Swatch ofrece relojes coloridos y a la moda; GEICO ofrece seguros confiables a precios bajos.

En ocasiones, los cambios en el entorno de marketing pueden plantear nuevas oportunidades para crear medios de diferenciación. Ocho años después del lanzamiento de Sierra Mist y del estancamiento de las ventas, Pepsico trató de aumentar el interés de los consumidores en los productos naturales y orgánicos para reposicionar esta bebida de lima-limón como un producto completamente natural que tiene sólo cinco ingredientes: agua carbonatada, azúcar, ácido cítrico, saborizantes naturales y citrato de potasio.²⁴

Muchas veces, el posicionamiento de una marca trasciende sus características de desempeño. Las empresas pueden diseñar imágenes atractivas dirigidas a las necesidades sociales y psicológicas de los consumidores. La principal explicación de la extraordinaria participación mundial de mercado de Marlboro (aproximadamente del 30 por ciento) es que su imagen de “vaquero macho” toca una fibra sensible de gran parte del público que fuma cigarrillos. Las empresas de vinos y licores también se esfuerzan mucho por desarrollar imágenes distintivas para sus marcas. Incluso el espacio físico del vendedor puede convertirse en un poderoso generador de imagen. Hyatt Regency Hotels desarrolló una imagen distintiva con sus vestíbulos abiertos.

Para identificar posibles medios de diferenciación, los especialistas en marketing deben ajustar el deseo de los consumidores de obtener un beneficio con las habilidades de la empresa para proporcionarlo. Por ejemplo, podrían diseñar los canales de distribución en una forma que facilite la compra del producto y la convierta en una situación más recompensante. En 1946, el alimento para mascotas era poco costoso, poco nutritivo y sólo se vendía en los supermercados y algunas tiendas de alimentos. Iams, localizada en Dayton, Ohio, alcanzó el éxito vendiendo alimento para mascotas de alta calidad a través de veterinarios, criadores y tiendas regionales de mascotas.

MAPAS PERCEPTUALES Los mapas perceptuales pueden ser útiles a la hora de elegir los beneficios específicos como puntos de paridad y puntos de diferencia para posicionar una marca. Los *mapas perceptuales* son representaciones visuales de las percepciones y preferencias del consumidor; proporcionan descripciones cuantitativas de las situaciones del mercado y de la manera en que los consumidores perciben los diferentes productos, servicios y marcas en varias dimensiones. Al superponer las preferencias del consumidor con las percepciones de la marca, los especialistas en marketing pueden evidenciar “huecos” o “aberturas” que sugieren las necesidades insatisfechas de los consumidores y las oportunidades de marketing.²⁵

Kate Spade encontró un mercado atractivo al combinar hábilmente la forma y la función en sus productos.



Fuente: © Lou Linwei/Alamy

Por ejemplo, la figura 10.1(a) muestra un mapa perceptual hipotético para una categoría de bebidas. Las cuatro marcas, A, B, C y D, varían en función de cómo consideran los consumidores su sabor (ligero o fuerte), su personalidad y su imagen (contemporánea o moderna). En el mapa también se muestran las “configuraciones” de los puntos ideales para tres segmentos de mercado (1, 2 y 3). Los puntos ideales representan la combinación preferida de sabor e imagen (“ideal”) de cada segmento.

Los consumidores del segmento 3 prefieren bebidas con sabor fuerte e imágenes tradicionales. La marca D se encuentra bien posicionada en este segmento, ya que está fuertemente asociada con estos dos beneficios en el mercado. Dado que ninguno de los competidores se le acerca, podríamos esperar que la marca D atrajera muchos de los clientes del segmento 3.

La marca A, por otro lado, es considerada más equilibrada en términos tanto de sabor como de imagen. Por desgracia, en realidad parece que ningún segmento desea este equilibrio. Las marcas B y C están mejor posicionadas en relación con los segmentos 2 y 3, respectivamente.

- Si hiciera que su imagen fuera más contemporánea, la marca A podría pasar a una posición A' y dirigirse a los consumidores meta del segmento 1, alcanzando así un punto de paridad en la imagen y manteniendo su punto de diferencia en el perfil de sabor respecto a la marca B.
- Si cambiara su sabor y lo hiciera más ligero, la marca A podría pasar a la posición A'' para dirigirse a los consumidores del segmento 2, alcanzando entonces un punto de paridad en el perfil de sabor y manteniendo su punto de diferencia en imagen respecto a la marca C.

La decisión de cuál reposicionamiento es más prometedor, A' o A'', requeriría un detallado análisis competitivo y del consumidor que tome en cuenta una serie de factores como los recursos, las capacidades y las intenciones probables de las empresas competidoras para poder elegir los mercados donde pudiera atenderse a los consumidores de manera rentable.

CREACIÓN EMOCIONAL DE MARCAS Muchos expertos en marketing creen que el posicionamiento de una marca debe incluir componentes racionales y emocionales. En otras palabras, debe contener puntos de diferencia y puntos de paridad atractivos tanto para la mente como para el corazón.²⁶

Muchas veces, las marcas fuertes tratan de aprovechar las ventajas de su desempeño para tocar una fibra emocional en sus clientes. Cuando la investigación sobre Mederma, un producto para el tratamiento de las cicatrices, reveló que las mujeres lo compraban no sólo para eliminar las huellas físicas, sino también para aumentar su autoestima, los especialistas en marketing de la marca añadieron un toque emocional a lo que tradicionalmente había sido un mensaje práctico que sólo hacía hincapié en las recomendaciones médicas: “Lo que hemos hecho es complementar lo racional con lo emocional”.²⁷ Kate Spade es otra marca que combina aspectos funcionales y emocionales en su posicionamiento.²⁸

KATE SPADE Aun cuando sólo tiene poco más de 20 años, Kate Spade ha evolucionado a partir de ser una marca exclusiva de bolsos para convertirse en una marca mucho más diversificada de productos de moda. Fundada por la pareja de esposos Kate y Andy Spade —quienes desde entonces han arriesgado sus recursos—, en un principio la marca era reconocida por un bolso negro con apariencia minimalista. En 2007, la nueva directora creativa Deborah Lloyd aportó mayor sensibilidad para

lograr que los clientes de la empresa se sintieran “la persona más interesante en la habitación”. Con mayor énfasis en la combinación de forma y función, la marca empezó a incluir ropa y joyería y se ha convertido en la pieza central de una Liz Clairborne modernizada (conocida ahora como Fifth & Pacific). Los accesorios se actualizan constantemente y a menudo se lanzan nuevas mercancías. También se creó una marca para caballeros (Jack Spade) y una marca de moda más casual y costeaable dirigida a los consumidores milenarios más jóvenes (Kate Spade Saturday). La empresa ha realizado un gran esfuerzo de comercio electrónico para complementar sus más de 200 tiendas; el 20 por ciento de las ventas provienen de los canales en línea. Kate Spade ha iniciado una muy bien integrada incursión en los social media utilizando Facebook, Twitter, Instagram, Tumblr, Pinterest, YouTube, FourSquare y Spotify para reforzar los valores esenciales de su marca de “patrones, colores, comida divertida y momentos clásicos de Nueva York”. También se ha expandido a Europa y Asia, poniendo especial atención al mercado de China.

La respuesta emocional de una persona hacia una marca y su marketing depende de muchos factores. Uno de éstos, que está cobrando cada vez mayor importancia, es la autenticidad de la marca.²⁹ Marcas percibidas como genuinas y auténticas, como Hershey’s, Kraft, Crayola, Kellogg’s y Johnson & Johnson, pueden evocar confianza, afecto y una fuerte lealtad.³⁰

La autenticidad también tiene un valor funcional. La familia de 1150 agricultores de las uvas Concord y Niágara —propiedad de Welch’s—, quienes conforman la National Grape Cooperative, son percibidos por los consumidores como “íntegros, auténticos y reales”. La marca refuerza esta reputación al enfocarse en su fuente local de ingredientes, aspecto que es cada vez más importante para los consumidores que desean saber de dónde provienen sus alimentos y cómo fueron elaborados.³¹

Al diferenciarse exitosamente, las marcas emocionales también pueden ofrecer compensaciones financieras. Como parte de su oferta pública inicial en el mercado de valores, BT Cellnet de British Telecom, un operador de telefonía móvil de Reino Unido, fue rebautizado como O2 con una campaña de gran alcance emocional sobre la libertad y la capacidad de adaptación. Cuando la adquisición de clientes, su lealtad y el promedio de ingresos generados por éstos aumentaron, la empresa fue adquirida rápidamente por la multinacional española Telefónica por más del triple de su precio de oferta pública inicial.³²

MANTRAS DE MARCA

Con el fin de enfocar aún más la intención del posicionamiento de la marca y la forma en que los consumidores la perciben, las empresas pueden definir un mantra de marca.³³ Un *mantra de marca* es un enunciado de tres a cinco palabras de los elementos esenciales de la marca y tiene una relación estrecha con otros conceptos como la “esencia de la marca” y la “promesa central de la marca”. Su propósito consiste en asegurar que todos los empleados de la organización y todos los socios de marketing externos entiendan cómo deben representarla ante los consumidores y ajusten sus acciones en consecuencia.

ROL DE LOS MANTRAS DE MARCA Los mantras de marca constituyen estrategias muy poderosas. Al destacar los puntos de diferencia, sirven como guía para determinar qué productos se deben introducir bajo la marca, qué tipo de campañas publicitarias presentar y dónde y cómo vender la marca. Su influencia puede ir incluso más allá de estas cuestiones tácticas. Los mantras de marca son capaces de guiar las decisiones aparentemente más inconexas o mundanas, como el aspecto del área de recepción de las oficinas de la empresa y la manera de responder las llamadas telefónicas. En efecto, crean un filtro mental que excluye las actividades de marketing inadecuadas para la marca o las acciones de cualquier tipo que pudieran tener un efecto negativo en las impresiones de los clientes.

Los mantras de marca deben comunicar económicamente qué es y qué *no* es la marca. ¿Cómo se define un buen mantra? La filosofía de la marca McDonald’s, “Comida, amigos y diversión”, capta la esencia y la promesa principal de la marca. Otros dos ejemplos exitosos de alto perfil, Nike y Disney, muestran el poder y la utilidad de un mantra de marca bien diseñado.

NIKE Nike tiene un abundante conjunto de asociaciones con los consumidores, todas las cuales están basadas en su diseño de productos innovadores, su patrocinio de los mejores atletas, su multipremiada publicidad, su empuje competitivo y su actitud irreverente. Al interior de la empresa, los especialistas en marketing de Nike adoptaron un mantra de marca de sólo tres palabras, “desempeño deportivo auténtico”, para orientar sus esfuerzos. Así, desde la perspectiva del personal de Nike, la totalidad de su programa de marketing —sus productos y la forma en que se venden— debe reflejar esos valores clave de marca. Con el paso de los años,



Fuente: © Pressefoto/Alamy

Es evidente que el mantra de la marca Nike, “desempeño deportivo auténtico”, está reforzado por las recomendaciones de importantes deportistas como el campeón jugador de tenis Rafael Nadal.



El mantra de marca de Disney, “entretenimiento familiar”, ha sido una guía invaluable para tomar sus decisiones de producto y de marketing.

Mickey Mouse y el Pato Donald, estuvieran siendo utilizados de manera inapropiada y que se exhibieran de manera excesiva. Los personajes aparecían en tantos productos y se comercializaban de tantas maneras que en algunos casos era difícil percibir por qué se había concedido una licencia en particular. Asimismo, debido a la amplia exposición de los personajes en el mercado, muchos consumidores habían comenzado a sentir que Disney estaba explotando su nombre. La empresa reaccionó rápidamente reforzando las asociaciones de marca clave para asegurarse de que todos los productos y servicios ofrecidos por terceros estuvieran transmitiendo una imagen congruente. Con este fin, Disney adoptó el mantra de marca interno de “entretenimiento familiar” para filtrar sus nuevas asociaciones comerciales. Aquellas oportunidades que no estuvieran en consonancia con el mantra de marca eran rechazadas sin importar cuán atractivas fueran. Aun cuando el mantra fue muy útil para Disney, es probable que si hubiera agregado la palabra “mágico” el éxito habría sido mayor.

DISEÑO DEL MANTRA DE MARCA A diferencia de las frases publicitarias que buscan involucrar a los consumidores, los mantras de marca se diseñan teniendo en mente propósitos internos de la empresa. Aunque el mantra interno de Nike era “desempeño deportivo auténtico”, su eslogan externo era “Just do it”. Los siguientes son tres criterios clave para diseñar un mantra de marca.

- **Comunicar.** Un buen mantra de marca debe aclarar las cualidades únicas de la marca y definir la categoría (o categorías) de negocio en que interviene la marca, así como establecer sus límites.
- **Simplificar.** Un eficaz mantra de marca debe ser memorable. Por eso debe ser corto, preciso y con un significado vívido.
- **Inspirar.** Lo ideal será que el mantra de marca también establezca un fundamento que sea personalmente significativo y relevante para la mayor cantidad de empleados posible.

Para las marcas que enfrentan un rápido crecimiento, resulta útil definir el ámbito del producto o beneficio en el que quieren competir, como lo hizo Nike con el “desempeño deportivo” y Disney con el “entretenimiento familiar”. Las palabras que describen la naturaleza del producto o servicio, o el tipo de experiencias o beneficios que brinda la marca, pueden ser fundamentales para identificar las categorías adecuadas a las que se extenderá. Para las marcas que participan en categorías más estables, donde es menos probable que ocurran extensiones en categorías más distintivas, el mantra de marca puede centrarse exclusivamente en los puntos de diferencia.

Otras marcas pueden ser fuertes en una, o tal vez incluso en varias asociaciones de marca que integran el mantra de una empresa, pero para que éste sea eficaz, ninguna otra marca debe sobresalir en todas las dimensiones. Parte de la clave del éxito de Nike y de Disney radica en que durante años ningún competidor pudo realmente cumplir con la promesa combinada sugerida por los mantras de estas marcas.

Nike ha ampliado su significado de marca de “calzado para correr”, a “calzado deportivo”, luego a “calzado deportivo y prendas de vestir” y después a “todo lo relacionado con los deportes (incluido el equipo)”. Sin embargo, cada paso del camino ha sido guiado por su mantra de marca: “desempeño deportivo auténtico”. Por ejemplo, cuando lanzó su exitosa línea de ropa, uno de los importantes obstáculos que superó fue lograr que los productos fueran lo suficientemente innovadores en cuestión de materiales, corte y diseño para realmente beneficiar a los mejores deportistas. Al mismo tiempo, la empresa ha tenido cuidado de evitar el uso del nombre Nike para comercializar productos que no encajan con el mantra de la marca (por ejemplo, zapatos casuales color “marrón”).

DISNEY Disney desarrolló su mantra de marca en respuesta a su increíble crecimiento a través de la concesión de licencias y el desarrollo de productos a mediados de la década de 1980. A finales de ese periodo, Disney empezó a preocuparse acerca de que algunos de sus personajes, como

Establecer el posicionamiento de marca

Una vez que los especialistas en marketing han determinado la estrategia de posicionamiento de la marca, deben comunicarla a todos los miembros de la organización para que guíe sus palabras y acciones. Un esquema útil para hacerlo es el posicionamiento “de un blanco” de marca. En la sección “Apuntes de marketing: Construcción de un blanco del posicionamiento de marca” se describe una manera en que los especialistas en marketing pueden expresar formalmente el posicionamiento de marca sin omitir ningún paso.

A menudo, un buen posicionamiento tendrá varios puntos de diferencia y puntos de paridad, de los cuales dos o tres son los que realmente definen el campo competitivo y deben analizarse y desarrollarse de manera cuidadosa. Un buen posicionamiento también sigue la regla de “90-10” y puede aplicarse hasta al 90 por ciento (o al menos al 80 por ciento) de los productos de la marca. Tratar de posicionar el 100% de los productos de una marca suele producir un insatisfactorio resultado de “el mínimo denominador común”. El restante 10 o 20 por ciento de los productos deberá revisarse con el fin de garantizar que cuentan con la estrategia de marca adecuada y determinar la manera de modificarlos para lograr que reflejen mejor el posicionamiento de la marca.

COMUNICACIÓN DE LA PERTENENCIA A UNA CATEGORÍA La pertenencia a una categoría puede ser evidente. Los consumidores meta están conscientes de que Maybelline es una marca líder de cosméticos, de que Cheerios es una de las principales marcas de cereal y de que Accenture es una importante empresa de asesoría, etc. Cuando un producto es nuevo, los especialistas en marketing deben informar a los consumidores a qué categoría de marca pertenece.

Es probable que en ocasiones los consumidores conozcan la categoría a la que pertenece un producto, pero que no estén convencidos de que la marca sea un miembro válido de la categoría. Tal vez estén conscientes de que HP produce cámaras digitales, pero posiblemente no sepan con certeza si las cámaras HP pertenecen a la misma clase de las cámaras fabricadas por Canon, Nikon y Sony. En este caso, HP debería reforzar su membresía de categoría.

A veces las marcas están afiliadas a categorías a las que *no* pertenecen. Este enfoque es una forma de destacar un punto de diferencia de la marca, suponiendo que los consumidores conocen su membresía real. En lugar de colocar a la pizza congelada DiGiorno en esta categoría, los especialistas en marketing de la empresa la posicionaron en la categoría de pizza para entrega a domicilio con anuncios que afirman “It’s Not Delivery, It’s DiGiorno!”. De manera similar, para justificar su elevado costo, el canal de paga HBO ha creado una programación original e interesante utilizando la frase publicitaria “It’s not TV, It’s HBO”.

Apuntes de marketing

Construcción de un blanco del posicionamiento de marca

Un blanco de marca proporciona un contenido y un contexto para que todos los miembros de la organización comprendan mejor el posicionamiento de su marca. A continuación se describe un ejemplo hipotético de blanco de marca para Starbucks.

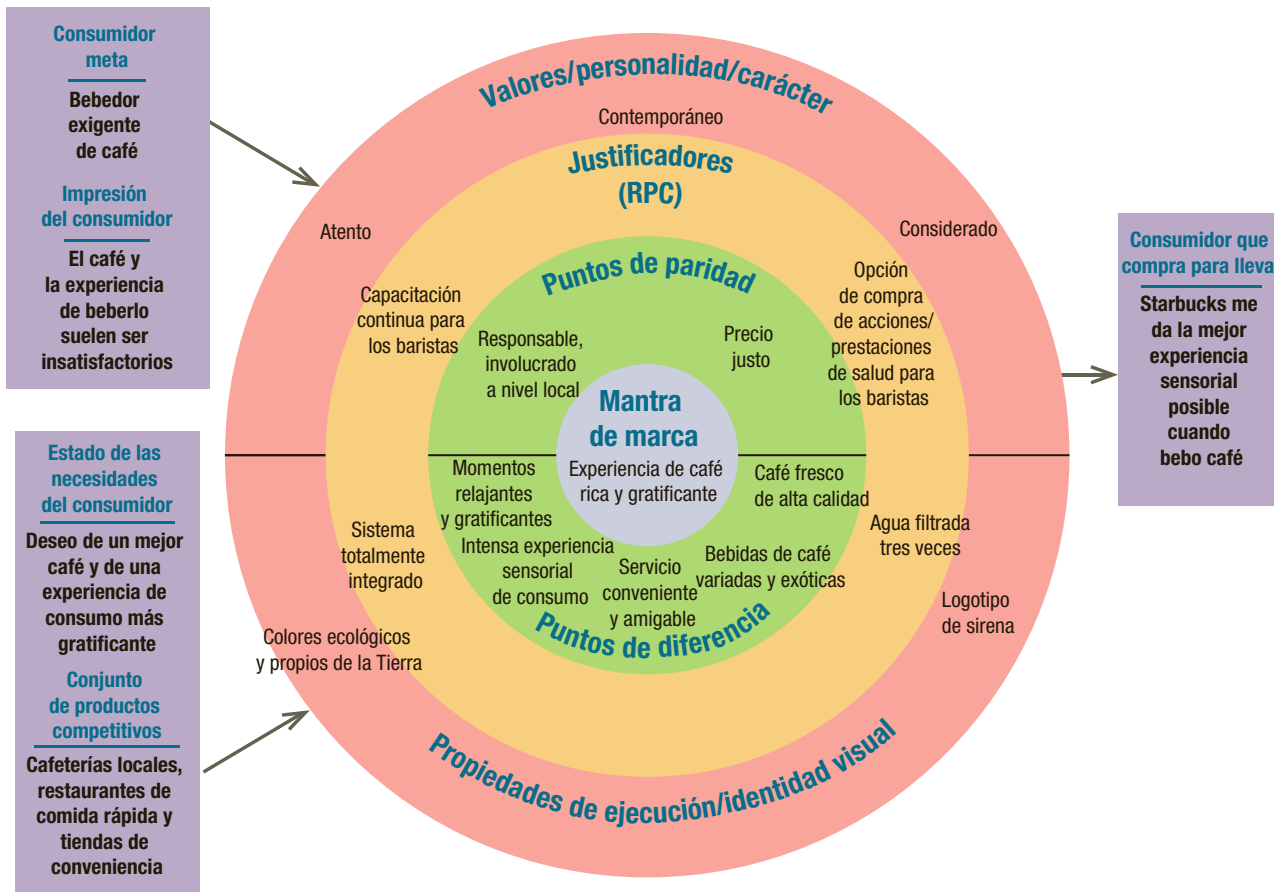
El centro del blanco se encuentra en dos círculos internos constituidos por los puntos clave de paridad y diferencia y por el mantra de marca. Los puntos de paridad y diferencia deben ser tan específicos como sea posible sin llegar a ser demasiado estrechos. El punto de diferencia “proporciona confianza” empleado para las toallas de papel Bounty de P&G —conocido como “Quicker Picker-Upper”— es muy general comparado con el punto de diferencia mucho más relevante para la marca de “ayuda a aliviar situaciones de tensión”.

Los puntos de paridad y los de diferencia deben construirse en términos de los beneficios que el cliente obtendrá realmente del producto o servicio. El punto de diferencia “La marca líder en su categoría” no responde la pregunta: ¿qué ofrece al cliente? ¿El hecho de ser la marca líder le proporciona al cliente mayor tranquilidad, mayor conveniencia, acceso a productos más innovadores, aprobación social o respeto personal al estar relacionado con un “ganador”?

Los puntos de diferencia también deben plantearse en términos positivos y de aspiración, como “sabor irresistible”, “valor superior”, “infatigable servicio al cliente” y “verdad irrefutable”. Los puntos de paridad suelen plantearse en términos más discretos para poder reconocer las posibles deficiencias que presente un producto, como “suficientemente accesible”, “apropiadamente relevante” y “con un precio justo”.

En el siguiente círculo hacia fuera están los justificadores o las razones para creer (RPC), es decir, los atributos o beneficios que brindan apoyo fáctico o demostrable a los puntos de paridad y de diferencia. Por último, el círculo exterior contiene otros dos conceptos de marca útiles: 1) los valores, la personalidad o el carácter de la marca —asociaciones intangibles que ayudan a establecer el tono de los comunicados y las acciones de la marca— y 2) las propiedades de ejecución de identidad visual —componentes más tangibles de la marca que afectan la forma en que ésta es percibida.

Los tres recuadros externos al blanco proporcionan un contexto útil y una interpretación. A la izquierda, dos recuadros destacan algunas aportaciones para el análisis del posicionamiento: uno incluye la descripción del consumidor meta e información clave sobre sus actitudes o comportamientos que influyeron significativamente en el posicionamiento actual; el otro recuadro ofrece información competitiva sobre la necesidad clave del consumidor que la marca está tratando de satisfacer y algunos productos o marcas de la competencia sugeridos por esa necesidad. El recuadro de la derecha ofrece una “visión global” del rendimiento: la percepción ideal desarrollada por el consumidor si los esfuerzos de posicionamiento de la marca tienen éxito.



Ejemplo hipotético de un blanco de posicionamiento de marca para Starbucks.

El típico enfoque del posicionamiento consiste en informar a los consumidores acerca de la membresía de una marca antes de plantear sus puntos de diferencia. Al parecer, los consumidores necesitan saber qué es un producto y para qué sirve antes de decidir si es superior a las marcas competidoras. En el caso de los productos nuevos, la publicidad inicial suele concentrarse en crear conciencia de marca y las actividades publicitarias posteriores buscan crear la imagen de la marca. Ally Bank aprovechó la desconfianza hacia las instituciones financieras para lograr un posicionamiento único.³⁴

ALLY FINANCIAL Cuando GMAC Financiamiento cambió su nombre por Ally Financiamiento y lanzó la subsidiaria Ally Bank, inicialmente su campaña de posicionamiento presentaba a un meloso hombre vestido de traje —que simbólicamente representaba al banco típico— mostrando un comportamiento mezquino con niños inocentes —que simbólicamente representaban a los clientes típicos de los bancos—. La idea era mostrar a Ally Bank en una forma sencilla y directa. Un anuncio mostraba al hábil vocero sentado con dos niñas ante una mesa pequeña y preguntando a una de ellas si quería un pony. Cuando la niña respondía que sí, el vocero le entregaba un pequeño pony de juguete; cuando la otra niña respondía que sí, le entregaba un pony real. La primera niña, evidentemente triste, le preguntaba al vocero por qué no recibió un pony real y el hombre respondía: “Porque no lo pediste”. Habiendo establecido la conciencia inicial, la campaña desarrolló su posicionamiento “directo” con varios anuncios de seguimiento basados en el lema “Your money needs an Ally” y ofreciendo a los clientes la posibilidad de contactar seres humanos reales en Ally Bank, en vez de máquinas. En el anuncio de la “tintorería”, clientes aparentemente reales de una tintorería son filmados en forma oculta mientras tratan de recibir atención mediante un letrero que indica que deben utilizar una licuadora para obtener ayuda. El anuncio termina con las palabras: “Ally Bank. Gente amable. No máquinas”.



Ally se ha posicionado como la opción de un banco amistoso con los consumidores.



Fuente: Utilizado con autorización de Ally Financial Inc.

Existen tres formas principales de transmitir la pertenencia de la marca a una categoría:

1. **Anunciar beneficios de la categoría.** Para garantizar a los consumidores que la marca estará a la altura de la razón fundamental por la que se encuentra en esa categoría, los especialistas en marketing acostumbran utilizar los beneficios para anunciar la pertenencia a una categoría. De este modo, las herramientas industriales podrían declarar que son duraderas y los antiácidos podrían hacer alarde de su eficacia; la harina para pasteles podría afirmar su pertenencia a la categoría de postres horneados publicitando el beneficio de su gran sabor y apoyar este esfuerzo incluyendo avisos sobre sus ingredientes de alta calidad (desempeño) o mostrando a los usuarios deleitándose con su consumo (imágenes).
2. **Comparar la marca con productos ejemplares.** Las marcas bien conocidas y destacadas de una categoría también podrían ayudar a que otras especifiquen su pertenencia a esa categoría. Cuando Tommy Hilfiger era una marca desconocida, su publicidad anunció su pertenencia a la categoría de grandes diseñadores estadounidenses al asociarla con Geoffrey Beene, Stanley Blacker, Calvin Klein y Perry Ellis, reconocidos miembros de dicha categoría.

3. **Confiar en la descripción del producto.** La frase descriptiva del producto que suele ir justo después de la marca constituye muchas veces un medio conciso útil para transmitir la categoría de origen. Ford Motor Co. invirtió más de \$1000 millones en su radicalmente nuevo modelo 2004 llamado X-Trainer, el cual combinaba los atributos de una SUV, una minivan y una camioneta. Para comunicar su posición única y evitar que el consumidor lo asociara con sus modelos Explorer y Country Squire, el vehículo, al final llamado Freestyle, fue designado como una “camioneta deportiva”.³⁵

CÓMO COMUNICAR LOS PUNTOS DE PARIDAD Y DE DIFERENCIA Ya señalamos que una de las dificultades comunes del posicionamiento es que muchos de los atributos o beneficios que conforman los puntos de paridad y los de diferencia están correlacionados negativamente. ConAgra debe convencer a los consumidores de que los alimentos congelados Healthy Choice saben bien y son saludables. Consideremos los siguientes ejemplos de atributos y beneficios correlacionados negativamente:

| | |
|-------------------------------------|-------------------------------|
| Precio bajo contra alta calidad | Poderoso contra seguro |
| Sabor contra bajo nivel de calorías | Fuerte contra refinado |
| Nutritivo contra buen sabor | Omnipresente contra exclusivo |
| Eficaz contra leve | Variado contra sencillo |

Además, los atributos y beneficios individuales suelen tener aspectos positivos y negativos. Por ejemplo, considere marcas longevas como los sillones reclinables La-Z-Boy, los abrigos Burberry o el *New York Times*. El patrimonio de la marca podría sugerir experiencia, sabiduría y pericia, así como autenticidad. Por otro lado, eso también podría sugerir que sus productos son anticuados y pasados de moda.

Por desgracia, los consumidores casi siempre quieren maximizar *tanto* los atributos *como* los beneficios que están correlacionados negativamente. Gran parte del arte y la ciencia del marketing reside en las relaciones de compensación, y el posicionamiento no escapa a esta regla. Desde luego, el mejor enfoque es desarrollar un producto o servicio que dé buenos resultados en ambas dimensiones. GORE-TEX fue capaz de superar la imagen aparentemente contradictoria de sus textiles que “permiten transpirar” y al mismo tiempo son “impermeables” gracias a progresos tecnológicos. Cuando entrevistas profundas y cuantitativas, así como los focus group, sugirieron que los consumidores querían aprovechar los beneficios de la tecnología sin sufrir las molestias que implica, Royal Philips lanzó la campaña publicitaria “Sense and simplicity” para su marca de equipos electrónicos Philips, usando publicidad impresa, televisiva y en línea.³⁶

Otros enfoques incluyen el lanzamiento de dos campañas de marketing diferentes, cada una dedicada a destacar un atributo o beneficio de la marca; la vinculación de la marca con una persona, lugar u objeto que tenga la clase correcta de capital para establecer un atributo o un beneficio como punto de paridad o punto de diferencia y, en tercer lugar, convencer a los consumidores de que la relación negativa entre los atributos y los beneficios puede considerarse positiva si se le observa bajo una perspectiva diferente.

VIGILANCIA DE LA COMPETENCIA El posicionamiento requiere de un compromiso organizacional. No se trata de algo que se modifique o remodele constantemente. Al mismo tiempo, es importante investigar con regularidad el atractivo, la facilidad de entrega y la posibilidad de diferenciación de los puntos de diferencia y de los puntos de paridad de la marca en el mercado para entender cómo debería evolucionar el posicionamiento de la marca o, en casos relativamente raros, cómo reemplazarlo por completo.

Para evaluar las posibles amenazas de los competidores, tres variables de alto nivel podrían resultar útiles:

1. **Participación de mercado.** La participación de mercado del competidor en el mercado meta.
2. **Participación de conciencia.** El porcentaje de consumidores que dijeron el nombre del competidor en respuesta a la solicitud “Mencione la primera empresa de esta industria que le venga a la mente”.
3. **Participación de preferencia.** El porcentaje de consumidores que dijeron el nombre del competidor en respuesta a la solicitud “Mencione la empresa a la que preferiría comprar el producto”.

Existe una relación interesante entre estas tres medidas. La tabla 10.3 muestra las valoraciones para tres competidores hipotéticos. El competidor A disfruta de la mayor participación de mercado, aunque la está perdiendo. Su participación de conciencia y su participación de preferencia también decaen, probablemente



Fuente: © Ian Dagnall Smartphones/Alamy

Es probable que marcas de tradición como *New York Times* sean consideradas experimentadas y expertas, aunque también podrían ser percibidas como anticuadas y obsoletas si no son lo suficientemente innovadoras y relevantes.

| TABLA 10.3 | Participación de mercado, participación de conciencia y participación de preferencia | | | | | | | | |
|--------------|--|------|------|-----------------------------|------|------|------------------------------|------|------|
| | Participación de mercado | | | Participación de conciencia | | | Participación de preferencia | | |
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2015 | 2016 | 2017 | 2015 | 2016 | 2017 |
| Competidor A | 50% | 47% | 44% | 60% | 58% | 54% | 45% | 42% | 39% |
| Competidor B | 30 | 34 | 37 | 30 | 31 | 35 | 44 | 47 | 53 |
| Competidor C | 20 | 19 | 19 | 10 | 11 | 11 | 11 | 11 | 8 |

porque la disponibilidad del producto es insuficiente y su asistencia técnica mediocre. El competidor B va ganando participación de mercado poco a poco, probablemente porque tiene estrategias destinadas a incrementar su conciencia y preferencia. El competidor C parece estar anclado en un nivel bajo de participación de mercado, de conciencia y de preferencia, probablemente por sus pobres atributos de producto y marketing.

Se podría hacer la siguiente generalización: *las empresas que logran incrementar de manera estable su participación de conciencia y su participación de preferencia inevitablemente lograrán mejorar su participación de mercado y su rentabilidad.* Empresas como CarMax, Timberland, Jordan's Furniture, Wegmans y Toyota están cosechando los beneficios de proporcionar un valor emocional, de experiencia, social y financiero para satisfacer a sus clientes y a todos sus miembros.³⁷

Enfoques alternativos de posicionamiento

El modelo de posicionamiento de marca competitivo que se estudió en este capítulo es una forma estructurada de abordar el posicionamiento con base en un análisis profundo de los consumidores, la empresa y la competencia. En años recientes, algunos especialistas en marketing han propuesto otros enfoques menos estructurados que ofrecen interesantes ideas acerca de cómo se posiciona una marca. A continuación se describen algunos.

NARRATIVAS E HISTORIAS DE MARCA

En lugar de esbozar atributos o beneficios específicos, algunos expertos en marketing describen el posicionamiento de una marca en términos narrativos. A las empresas les agrada la riqueza e imaginación que pueden obtener al crear una historia que respalde un producto o servicio. Jim Beam, con las marcas Jim Beam y Maker's Mark, contrató a The Moth, un grupo de narradores profesionales muy conocidos por su programa semanal de radio para el inicio de una reunión bianual de tres días de sus equipos de marketing.³⁸

Randall Ringer y Michael Thibodeau consideran que la creación *narrativa de marcas* se basa en metáforas profundas que relacionan los recuerdos, las asociaciones y las historias de las personas.³⁹ Estos expertos han identificado cinco elementos de la creación narrativa de marcas: 1) la historia de la marca en términos de palabras y metáforas; 2) la experiencia de los consumidores en función de cómo interactúan con la marca a lo largo del tiempo y en qué puntos entran en contacto con ella; 3) el lenguaje o la expresión visual de la marca; 4) la manera en que la narrativa se expresa en términos de la experiencia o en que la marca involucra los sentidos y 5) el papel que juega la marca en la vida de los consumidores. Con base en la convención literaria y en su experiencia en creación de marcas, estos autores también ofrecen el siguiente marco para el desarrollo de la historia de una marca:

- **Escenario.** Tiempo, lugar y contexto.
- **Personajes.** La marca presentada como un personaje, incluyendo su papel en la vida de la audiencia, sus relaciones y responsabilidades y su historia o mito de creación.
- **Forma narrativa.** La manera en que la lógica de la narrativa se desarrolla a lo largo del tiempo, incluidas las acciones, las experiencias deseadas, la definición de los acontecimientos y el momento de revelación.
- **Lenguaje.** La autenticación de voces, metáforas, símbolos y temas centrales.

Patrick Hanlon desarrolló un concepto relacionado, al que llamó "creación primaria de marca", que considera las marcas como complejos sistemas de creencias. Según Hanlon, diversas marcas, como Google, MINI Cooper, el U. S. Marine Corps, Starbucks, Apple, UPS y Aveda, tienen un "código primario" o ADN que resuena entre sus clientes y les genera pasión y fervor. De acuerdo con Hanlon, este sistema de creencias o código primario está conformado por siete activos: la historia de su creación, un credo, un icono, rituales, palabras sagradas, una manera de tratar con los no creyentes y un buen líder.⁴⁰



Fuente: © Alko/Alamy

Jim Beam ha utilizado narradores profesionales para mejorar su marketing y su posicionamiento.

CREACIÓN CULTURAL DE MARCA

Douglas Holt cree que para que las empresas construyan marcas icónicas líderes deben acumular conocimientos culturales, elaborar estrategias acordes a los principios culturales de la marca y contratar y capacitar a expertos culturales.⁴¹ Craig Thompson, de la University of Wisconsin, considera que las marcas son como plantillas socioculturales y cita investigaciones que estudian las marcas como recursos culturales. Por ejemplo, los restaurantes ESPN Zone aprovechan la competitividad masculina y las muñecas American Girl aprovechan las relaciones madre-hija y la transferencia de la femineidad entre generaciones.⁴² Los expertos que consideran que los consumidores contribuyen activamente a la creación de significado y posicionamiento de la marca incluso se refieren a esto como la “wikificación de la marca”, en referencia a las páginas web conocidas como *wikis* y cuyo contenido es redactado por colaboradores de todos los ámbitos de la vida y desde todos los puntos de vista.⁴³

Posicionamiento y creación de marcas para pequeñas empresas

La creación de marcas es un reto para las pequeñas empresas debido a sus limitaciones de recursos y presupuesto. Sin embargo, existen numerosas historias de éxito de empresarios que han construido sus marcas esencialmente de la nada hasta llegar a convertirlas en marcas poderosas. A continuación se describe el éxito global de UNIQLO.⁴⁴

UNIQLO Fundada por Tadashi Yanai, actualmente el hombre más rico de Japón, UNIQLO (abreviatura de Unique Clothing Warehouse) ha obedecido su misión y credo de “Made for All” (vea la tabla 10.4) para convertirse en una marca con la meta de lograr ventas por \$50 000 millones en 2020 y llegar a ser el principal detallista del mundo. UNIQLO sobresale... ¡al no sobresalir! Inspirado principalmente en sus primeras épocas por Gap y su presidente Mickey Drexler, UNIQLO afirma abiertamente que no desea participar en el juego de perseguir las siempre cambiantes tendencias. Con un fuerte énfasis en la tecnología, la empresa se enfoca en una mejora continua del proceso y en la creación de productos innovadores. Su combinación característica de lana, ropa interior térmica sintética, chaquetas de plumas, *jeans* y otros productos básicos, está diseñada para captar la esencia de cada tipo de producto. UNIQLO considera que proporciona los componentes perfectos para la vida cotidiana de sus clientes; productos que pueden combinar de diferentes maneras para crear sus propias expresiones. La estrategia de marketing de la empresa combina campañas activas en los social media con actividades agresivas en las tiendas para conectarse con los clientes y lograr que visiten sus locales.

Quando los recursos de la empresa son limitados, el enfoque y la consistencia de los programas de marketing resultan fundamentales. La creatividad también es primordial para buscar nuevas formas de comercializar ideas novedosas sobre los productos entre los consumidores. A continuación se describen algunos lineamientos específicos para la creación de marcas para pequeñas empresas:

Al utilizar una estrategia incluyente y enfocarse en la manera en que sus productos pueden adaptarse a la vida cotidiana de sus consumidores, UNIQLO ha experimentado un importante crecimiento.



Fuente: Lou-Foto/Alamy

TABLA 10.4

UNIQLO, hecho para todos los credos

UNIQLO. HECHO PARA TODOS

Sin importar quién eres y dónde vives, UNIQLO fabrica ropa que trasciende todas las categorías y todos los grupos sociales. Nuestra ropa está hecha para todos, sin importar la edad, el género, la ocupación, el origen étnico y todas las otras características que definen a las personas. Nuestra ropa es sencilla y, sin embargo, esencialmente universal para que las personas puedan combinarla libremente con sus estilos únicos, en la forma que elijan, todos los días del año. Todo lo que hacemos está profundamente arraigado en nuestro origen japonés, aspirando siempre a lograr la excelencia en la calidad, el diseño y la tecnología. Sin embargo, siempre nos aseguraremos de que nuestra ropa sea costeable y accesible para todos. UNIQLO es una forma de pensar acerca del cambio constante, la diversidad y el desafío a la sabiduría convencional. En UNIQLO creemos que todos se pueden beneficiar de la ropa sencilla y bien diseñada. Porque si todas las personas pueden verse y sentirse mejor cada día, tal vez el mundo también pueda ser un lugar un poco mejor.

HECHO PARA TODOS 

- **Encontrar una ventaja convincente del producto o servicio.** Para cualquier marca, la clave para el éxito podría residir en las diferencias demostrables y significativas del desempeño del producto o servicio. El arribista Dropbox.com ha logrado una fuerte posición ante un gran grupo de grandes (Microsoft) y pequeños (Box) competidores que ofrecen a los consumidores un medio para almacenar cómodamente grandes cantidades de documentos, fotografías, videos y otros archivos, en parte mediante su método conveniente de incluir múltiples funciones para un usuario en un solo archivo.⁴⁵
- **Centrarse en la creación de una o dos marcas fuertes a partir de una o dos asociaciones clave.** A menudo las pequeñas empresas sólo pueden basarse en una o dos marcas y asociaciones clave como puntos de diferencia para su marca. Estas asociaciones deben ser reforzadas de manera constante a través del programa de marketing y a lo largo del tiempo. Arraigado en las culturas del *snowboard* y el *surf*, Volcom ha adoptado el credo de “Youth against establishment”, el cual ha resultado en ventas constantes de su música, ropa deportiva y joyería.
- **Alentar la prueba del producto o del servicio de cualquier manera posible.** Una pequeña empresa exitosa debe distinguirse de tal manera que los consumidores puedan conocerla y probarla. Una forma de lograrlo consiste en alentar las pruebas mediante la entrega de muestras, demostraciones o cualquier medio que involucre a los consumidores con la marca. See’s Candies permite que los clientes prueben cualquier tipo de dulce en la tienda que elijan. Como señaló un alto ejecutivo: “Es el mejor marketing que tenemos, si la gente prueba el producto, le encantará”. See’s utiliza ingredientes frescos y no añade conservadores para crear sabores de tentación.⁴⁶
- **Desarrollar una estrategia digital cohesiva para lograr que la marca sea “más grande y mejor”.** Una ventaja de internet es que permite a las pequeñas empresas tener mayor presencia. Urbane Apartments, una empresa de inversión y administración de propiedades localizada en Royal Oak, Michigan, cuenta con una gran presencia virtual que excede, por mucho, su ámbito real. Mantiene un blog donde participan los residentes al hablar de sus destinos favoritos en Royal Oak, tiene su propio sitio de red social Urbane Lobby para los arrendatarios y perfiles activos en YouTube, Facebook y Twitter.⁴⁷ Las ventas de la tienda Rider Shack de productos para *surf* ubicada en Los Ángeles aumentaron cuando la empresa empezó a utilizar Facebook y su servicio Promoted Post para mostrar la marca a las personas.⁴⁸ El marketing móvil puede ser especialmente importante dada la naturaleza local de muchos pequeños negocios.⁴⁹
- **Generar rumores y crear una comunidad fiel a la marca.** Las pequeñas empresas a menudo deben confiar en la comunicación de boca en boca para establecer su posicionamiento; sin embargo, las relaciones públicas, redes sociales y promociones y patrocinios de bajo costo pueden ser alternativas económicas. Como se analizó en el capítulo 5, la creación de una vibrante comunidad de marca entre los clientes actuales y potenciales también puede ser una forma rentable de reforzar la lealtad y ayudar a correr la voz entre los nuevos clientes. Evernote cuenta con

varias docenas de “usuarios de poder” que funcionan como embajadores apasionados para correr la voz acerca de la marca de esta aplicación para personas y organizaciones que la empresa en línea anuncia como el “cerebro externo” para que sus clientes manejen todos sus asuntos en un solo lugar.⁵⁰

- **Emplear un conjunto de elementos de marca bien integrados.** A nivel táctico, es importante que las pequeñas empresas maximicen la contribución de todos los tipos de impulsores de capital de marca. En específico, deben desarrollar un conjunto de elementos de marca distintivos y bien integrados (nombres, logotipos, empaques) que mejoren tanto la conciencia como la imagen de la marca. Los elementos de marca deben ser memorables y significativos y contar con el mayor potencial creativo posible. Al captar la atención en el punto de venta, un envase innovador puede sustituir las campañas publicitarias. SMARTFOOD presentó su primer producto sin utilizar publicidad alguna al usar un solo envase que sirvió como sólido símbolo visual en los anaqueles, también implementó un extenso programa de muestreo que alentaba la prueba del producto. Los nombres propios o los apellidos, que a menudo caracterizan a las pequeñas empresas, pueden proporcionar cierto tipo de distinción aunque, por otro lado, también es posible que provoquen problemas de pronunciación, falta de significado, dificultades para recordarlos u otros problemas asociados con la marca. Si estas deficiencias son demasiado grandes, se deben explorar elementos de marca alternativos.
- **Aprovechar el mayor número posible de asociaciones secundarias.** Las asociaciones secundarias —personas, lugares u objetos con asociaciones potencialmente relevantes— suelen ser una solución rentable y un camino alternativo para crear capital de marca, especialmente aquellas que contribuyen a comunicar calidad o credibilidad. En 1996, J. Darius Bickoff lanzó una línea de agua embotellada enriquecida con electrolitos llamada Smartwater. Dos años después introdujo Vitaminwater, una alternativa —enriquecida con vitaminas y saborizada— al agua simple y dos años después creó el producto llamado Fruitwater. Parte de su éxito se debió al uso de estrategias de marketing inteligentes, como la contratación de personajes como el rapero 50 Cent, la cantante Kelly Clarkson, la actriz Jennifer Aniston y la estrella del fútbol americano Tom Brady. Menos de 10 años después de su lanzamiento, la empresa Energy Brands de Bickoff, también conocida como Glacéau, fue vendida a Coca-Cola por \$4200 millones en efectivo.⁵¹
- **Realizar una investigación de marketing de bajo costo.** Existen diversos métodos de investigación de marketing de bajo costo que ayudan a las pequeñas empresas a conectarse con los clientes y a analizar a sus competidores (capítulo 4). Uno de tales métodos consiste en el desarrollo de proyectos de colaboración con colegios y universidades locales para aprovechar los conocimientos tanto de los estudiantes como de los profesores. También existen muchas opciones en línea.

A diferencia de las grandes marcas, que suelen tener más recursos a su disposición, las pequeñas empresas generalmente no pueden darse el lujo de cometer errores y deben diseñar e implementar los programas de marketing con mucho más cuidado.

Resumen

1. Para desarrollar un posicionamiento de marca eficaz, es preciso que las empresas analicen a sus competidores tanto como a sus clientes actuales y potenciales. Los especialistas en marketing deben identificar las estrategias, los objetivos, las fortalezas y las debilidades de los competidores.
2. Para desarrollar el posicionamiento de marca se debe determinar un marco de referencia —mediante la identificación del mercado meta y la naturaleza de la competencia— y los puntos óptimos de paridad y diferencia de las asociaciones de marca.

Vitaminwater construyó su marca, en parte, a través de la recomendación de comediantes y deportistas populares.



Fuente: © Richard Levine/Alamy

3. Los competidores más cercanos de una empresa son aquellos que tratan de satisfacer a los mismos clientes y necesidades y producen ofertas similares. Las empresas también deben prestar atención a sus competidores latentes, quienes pueden ofrecer formas nuevas o diferentes de satisfacer las mismas necesidades. Análisis basados en la industria y el mercado ayudan a descubrir a los competidores.
4. Los puntos de diferencia son asociaciones únicas de la marca que también están muy arraigadas entre los consumidores y reciben evaluaciones favorables. Dichas asociaciones podrían basarse directamente en el propio producto o servicio o en otros aspectos relacionados con los empleados, los canales, la imagen o los servicios. Los puntos de diferencia deben ser deseables —desde el punto de vista del consumidor—, fáciles de entregar —desde el punto de vista de la empresa— y diferenciados —desde el punto de vista de la competencia.
5. Los puntos de paridad son aquellas asociaciones que no necesariamente son exclusivas de la marca, sino que podrían ser compartidas con otras marcas. Ayudan a invalidar cualquier debilidad potencial de la marca. Los puntos de paridad de la categoría son asociaciones que los consumidores consideran necesarias para considerar una oferta de productos como legítima y creíble dentro de una categoría determinada. Los puntos de paridad de correlación son asociaciones diseñadas para superar las debilidades o vulnerabilidades percibidas de la marca. Los puntos de paridad competitivos son asociaciones diseñadas para invalidar los puntos de diferencia de la competencia.
6. La creación emocional de marcas se está convirtiendo en una importante forma de relacionarse con los clientes y crear una diferenciación respecto a los competidores de la empresa. A menudo, las diferencias emocionales son las más poderosas cuando están conectadas con diferencias funcionales subyacentes.
7. Existen diferentes métodos alternativos para posicionar un producto o servicio. Aquellos menos estructurados y más cualitativos se basan en conceptos como la narrativa de marca y la creación cultural de marcas.
8. A pesar de que las pequeñas empresas deben utilizar muchos de los principios de creación de marca y de posicionamiento que emplean las organizaciones más grandes, también deben poner mayor énfasis en sus elementos de marca y asociaciones secundarias y estar más enfocadas en su marca y generar rumores acerca de ella.

Aplicaciones

Debate de marketing

¿Cuál es la mejor manera de posicionarse?

Los especialistas en marketing tienen diferentes puntos de vista sobre cómo posicionar una marca. Algunos valoran los enfoques estructurados, como el modelo de posicionamiento competitivo descrito en este capítulo, los cuales se concentran en puntos específicos de paridad y diferencia. Otros prefieren enfoques no estructurados que se basan más en las historias, narrativas y otras representaciones.

Asuma una posición: La mejor manera de posicionar una marca es mediante un enfoque estructurado

versus La mejor manera de posicionar una marca es mediante un enfoque no estructurado.

Debate de marketing

Atributos y beneficios

Identifique otros atributos y beneficios correlacionados negativamente que *no* se hayan descrito en este capítulo. ¿Qué estrategias utilizan las empresas para tratar de posicionarse con base en pares de atributos y beneficios?

Marketing de excelencia

>> Louis Vuitton

Louis Vuitton (LV) es una de las marcas más legendarias del mundo como sinónimo de lujo, riqueza y moda. En la actualidad, se le considera la mejor marca de lujo del mundo y es conocida por sus icónicos bolsos de mano, artículos de piel, zapatos, relojes, joyas, accesorios y gafas para el sol.

Louis Vuitton abrió su primera tienda en París en 1854, en la que vendía baúles y equipaje de alta calidad hechos a mano. La fama de su habilidad y artesanía se propagó con rapidez, pero no fue sino hasta que la esposa de Napoleón lo desafió a “empacar la ropa más hermosa en una forma exquisita” que se hizo verdaderamente de un nombre en la industria. En 1872, Vuitton introdujo un diseño lujoso y sencillo que atrajo a los clientes más adinerados de París; además, creó la marca Damier y los materiales Monogram

Canvas en los famosos diseños que aún se utilizan en la mayor parte de los productos de la empresa.

Durante el siglo xx, Louis Vuitton continuó creciendo como empresa a nivel internacional expandiéndose al mundo de la moda en la década de 1950 y alcanzando los \$10 millones en ventas en 1977. En 1987 se fusionó con Moët et Chandon y Hennessy, importantes fabricantes de champaña y coñac, dando lugar a LVMH, un conglomerado de productos de lujo.

Los productos Louis Vuitton destacan por su calidad tanto como por su diseño y se fabrican con los más novedosos materiales, combinando arte, precisión y destreza, además, son sometidos a pruebas muy rigurosas. Por ejemplo, la empresa tarda hasta 60 horas en fabricar una pieza de equipaje a mano —tal como lo hacía hace 150 años— y prueba las cremalleras cinco mil veces antes de colocarlas en sus lujosos bolsos de mano. El legendario monograma LV aparece en todos los productos de la empresa y representa la más alta calidad, la posición más importante y los viajes más lujosos.

Hasta la década de 1980, los productos Louis Vuitton estaban disponibles en una amplia variedad de tiendas departamentales. Sin embargo, esto produjo una elevada tasa de falsificación —uno de los peores desafíos que enfrenta la empresa—, por lo que hoy en día la empresa mantiene un mayor control sobre sus canales de distribución. En la actualidad comercializa sus productos únicamente a través de sus 3200 auténticas *boutiques* Louis Vuitton, ubicadas en zonas de tiendas exclusivas y tiendas departamentales de lujo, siendo todas operadas en forma independiente con sus propios empleados y directivos. La compañía limita la apertura de tiendas cada año para mantener su exclusividad. Sólo hasta hace poco empezó a vender productos a través de louisvuitton.com esperando llegar a nuevos consumidores y regiones.

Los precios de Louis Vuitton nunca se reducen. De hecho, recientemente aumentó los precios hasta en 13 por ciento, ofreciendo principalmente su línea de bolsos más costosa para difundir la idea de que poseer un producto LV es un lujo raro. Estrategias como éstas han creado obstáculos de entrada y han ayudado a crear una marca de estatus que tiene éxito aun durante las épocas económicas difíciles.

Louis Vuitton se cuida de no diluir su marca mediante el marketing o la exposición excesiva, lo cual provoca que la empresa se enfrente al desafío de tratar de vender la mayor cantidad de productos posible mientras mantiene una sensación de exclusividad, lujo y prestigio. A lo largo de los años ha utilizado celebridades de alto perfil y supermodelos para mostrar sus productos, incluyendo a Madonna, Angelina Jolie, Jennifer López e imágenes de la fallecida Audrey Hepburn. En sus campañas de marketing suele incluir una combinación de celebridades de alta moda, vallas publicitarias, anuncios impresos y su propia regata internacional, la Louis Vuitton Cup.

Con la esperanza de mantener una marca fresca, recientemente rompió la tradición y presentó celebridades como Michael Phelps, Steffi Graf, Mikhail Gorbachev, Buzz Aldrin, Bono y Keith Richards en una destacada campaña titulada “Core Values”. También lanzó su primer comercial de televisión centrado en los viajes lujosos y no en la moda y ha establecido nuevas asociaciones con artistas internacionales, museos y organizaciones.

Hoy en día, Louis Vuitton tiene un valor de marca de \$22 500 millones, según *Forbes*, y está clasificada como la decimonovena marca mundial más poderosa por *Interbrand*. La empresa está enfocada en la expansión de su marca de lujo a mercados en crecimiento, como China e India, así como en seguir creciendo en mercados fuertes como Japón y Europa.

Preguntas

1. ¿Cómo puede una marca exclusiva como Louis Vuitton crecer y permanecer actual y, al mismo tiempo, mantener su distinción?
2. ¿La falsificación de los productos Louis Vuitton tiene siempre connotaciones negativas? ¿Existe alguna circunstancia en la que pudiera tener algunos aspectos positivos?

Fuentes: Reena Jana, “Louis Vuitton’s Life of Luxury”, *BusinessWeek*, 6 de agosto de 2007; Eric Pfanner, “Luxury Firms Move to Make Web Work for Them”, *New York Times*, 17 de noviembre de 2009; Louis Vuitton, *bio.com*; William Alden, “LVMH is Buying the Luxury Clothier Loro”, *The New York Times*, 8 de julio de 2013; Christina Passariello, “Louis Vuitton Sports a Richer Price Tag”, *Wall Street Journal*, 16 de abril de 2013; Informe anual 2012 de LVMH, www.louisvuitton.com.

Marketing de excelencia

>> American Express

American Express es una de las marcas más respetadas y conocidas del mundo por sus tarjetas de pago tanto como por sus servicios de viaje y financieros. American Express comenzó como una empresa de transporte rápido en el siglo xix, más tarde se convirtió en una compañía de servicios de viaje y al final se volvió una organización crediticia de alcance global asociada con imágenes de marca como el prestigio, la confianza, la

seguridad, el servicio al cliente, la aceptación internacional y la integridad.

En 1891, American Express creó el primer “cheque de viajero” aceptado internacionalmente, el cual utilizaba el mismo sistema de seguridad y garantías de tipo de cambio que emplea en la actualidad. La empresa emitió su primera tarjeta de pago en 1958 —una tarjeta que exigía que los clientes pagaran saldos elevados cada mes, a diferencia de las tarjetas de crédito que permiten adquirir deudas revolventes—. American Express cobraba una cuota anual más alta que sus competidores para crear la sensación de prestigio y pertenencia.

En las décadas de 1960 y 1970, American Express intensificó sus esfuerzos de marketing en respuesta a la fuerte competencia de Master Charge (ahora MasterCard) y BankAmericard (que más tarde se convertiría en Visa). A principios de la década de 1970, la agencia de publicidad Ogilvy & Mather creó la ahora famosa “Don’t Leave Home Without It”, como una frase publicitaria de “sinergia”. En 1974 apareció por primera vez el hoy en día familiar logotipo del rectángulo azul con las palabras *American Express* impresas en blanco.

Muchas personas percibían las tarjetas American Express como un símbolo de estatus que representaba éxito y logro. La empresa llamaba a los titulares de las tarjetas “miembros” e imprimía en ellas el año en que habían obtenido la membresía, lo que daba la sensación de formar parte de un club. American Express mantuvo su imagen de exclusividad a través de su publicidad, un impecable servicio al cliente y promociones y eventos de élite.

Durante la década de 1980 se incrementó el número de negocios que aceptaban sus tarjetas, incluyendo a Walmart, y desarrolló nuevas ofertas de tarjetas, como las de marca conjunta. Para comunicar la transformación que había tenido lugar durante la década de 1990, la empresa lanzó una campaña de publicidad corporativa llamada “Do More”.

Estos esfuerzos ayudaron a que American Express compitiera con Visa y MasterCard. Además, la empresa cambió el nombre de su división de servicios a pequeñas empresas por “OPEN: The Small Business Network” y añadió beneficios como pagos flexibles, ofertas especiales, sociedades y recursos para las pequeñas empresas.

Con el cambio de siglo, American Express presentó dos nuevas y revolucionarias tarjetas de crédito: Blue y Centurion Black. Blue contenía un circuito integrado que aumentaba la seguridad en internet; esta tarjeta fue dirigida a consumidores más jóvenes, conocedores de la tecnología, con una imagen moderna y sin cuota anual. La tarjeta Black, por otro lado, estaba dirigida a clientes más selectos que gastaban más de \$150 000 al año y deseaban comodidades como un servicio de conserje personal de tiempo completo e invitaciones a eventos exclusivos.

Asimismo, la empresa amplió su programa Membership Rewards, que en ese momento era el más grande del mundo para tarjetas de crédito. Los tarjetahabientes podían canjear sus puntos por viajes, actividades de entretenimiento, certificados de regalo y otras ofertas predeterminadas.

Visa y MasterCard respondieron aumentando la presión competitiva. Visa lanzó las tarjetas de identificación bancaria, tarjetas de débito que restaban el dinero de las compras directamente de la cuenta bancaria del titular. MasterCard también incrementó su popularidad cuando creó su campaña publicitaria “Priceless”, que se convirtió en un omnipresente punto de referencia de la cultura popular. Sin embargo, American Express se anotó una gran victoria legal contra Visa y MasterCard en 2004, cuando la Suprema Corte estadounidense dictaminó que podía continuar sus relaciones con todos los bancos, cosa que no había podido hacer antes debido a algunos tecnicismos.

Durante los siguientes tres años, American Express se asoció con bancos como MBNA, Citigroup, UBS y USAA. Asimismo, durante la década de 2000 lanzó un conjunto de fuertes campañas de marketing y frases publicitarias para incrementar su membresía. La campaña “My Life, My Card” incluía a celebridades como Robert De Niro, Ellen DeGeneres y Tiger Woods, mientras que la campaña “Are You a Cardmember?” actuó más como un llamado de acción para unirse a American Express. Como resultado, las cuentas de tarjetas de crédito aumentaron de 60 millones en 2003 a 86 millones en 2007.

Las cosas empeoraron a medida que la economía mundial se desplomó en 2008 y 2009, aunque American Express se recuperó con más rapidez que la mayoría de las empresas de tarjetas de crédito y de servicios financieros. La compañía volvió a enfocarse en una base de clientes adinerados y canceló muchas de sus cuentas desventajosas; promocionó más tarjetas con tarifa anual, amplió su enfoque de marketing para incluir nuevos clientes con poder económico y se dirigió a las pequeñas empresas con mejores recompensas e innovaciones tecnológicas. Además, American Express dio grandes pasos en los medios sociales y digitales, incluyendo una sociedad con Twitter que permitía a los tarjetahabientes hacer compras o recibir recompensas con un *hashtag*.

Al paso de los años, American Express ha desarrollado y alimentado con éxito su poderosa marca y su reputación. *BusinessWeek* e *Interbrand* la han clasificado dentro de las 25 “marcas más valiosas del mundo” año tras año; *Fortune* la nombró una de las “empresas más admiradas” y J. D. Powers la ha considerado como la mejor empresa estadounidense de tarjetas de crédito desde 2007. Estos resultados no sólo son testimonio de su constante innovación en el desarrollo y marketing de productos, sino también de su compromiso de ofrecer a sus clientes un servicio excepcional en cualquier lugar del mundo.

Preguntas

1. Evalúe a American Express respecto a sus competidores. ¿Cómo ha cambiado su posicionamiento al paso del tiempo? ¿En qué segmentos del negocio enfrenta la mayor competencia?
2. Evalúe la integración de los diversos negocios de American Express. ¿Qué recomendaciones le haría usted para poder maximizar la contribución al valor de todas sus unidades de negocio? ¿La marca corporativa es lo suficientemente coherente?

Fuentes: Hilary Cassidy, “Amex Has Big Plans For Small Business Unit”, *Brandweek*, 21 de enero de 2002; American Express, “Ellen DeGeneres, Laird Hamilton, Tiger Woods & Robert De Niro Featured in New American Express Global Ad Campaign”, 8 de noviembre de 2004; “The VISA Black Card: A Smart Strategy in Trying Times”, *BusinessPundit.com*, 8 de diciembre de 2008; “Credit Cards: Loyalty and Retention —US— November 2007”, *Mintel Reports*, noviembre de 2007; Scott Cendrowski, “Is It Time to Buy American Express?”, *CNN Money*, 17 de abril de 2009; American Express, “Membership Rewards Program from American Express Adds Practical Rewards for Tough Economic Times”, 19 de febrero de 2009; “World’s Most Admired Companies 2013”, *Fortune*; “Best Global Brands 2013”, *Interbrand*.



En este capítulo responderemos las siguientes **preguntas**

1. ¿Qué es una marca y cómo funciona el branding? (p. 299)
2. ¿Qué es el capital de marca? (p. 302)
3. ¿Cómo se construye el capital de marca? (p. 309)
4. ¿Cómo se mide el capital de marca? (p. 315)
5. ¿Cómo se administra el capital de marca? (p. 318)
6. ¿Qué es la arquitectura de marca? (p. 321)
7. ¿Qué es el capital de clientes? (p. 328)

El líder de mercado Gatorade modificó el enfoque de su mercado esencial de deportistas con un amplio surtido de nuevos productos y una campaña publicitaria más moderna.

Fuente: The Gatorade Company

11 Creación de capital de marca

Uno de los activos intangibles más valiosos de las empresas son sus marcas y al marketing le corresponde gestionar adecuadamente su valor. La creación de una marca fuerte es tanto un arte como una ciencia. Requiere una planificación cuidadosa, un profundo compromiso a largo plazo y un marketing diseñado y ejecutado de manera creativa. Una marca fuerte exige una intensa lealtad del consumidor y en su esencia existe un gran producto o servicio. La creación de una marca fuerte es un proceso constante, como lo saben los especialistas en marketing de Gatorade.¹



Las raíces de Gatorade tienen casi cinco décadas. El producto fue desarrollado por investigadores de la University of Florida con la finalidad de ayudar a los deportistas colegiales a enfrentar los efectos debilitantes del clima cálido y húmedo. Su posterior éxito como líder pionero en la categoría de bebidas deportivas condujo a que PepsiCo adquiriera su empresa matriz, Quaker Oats, en 2001 por \$13 400 millones en acciones. La marca logró aún más éxito en los siguientes años como resultado del sistema de distribución masiva de PepsiCo y por la introducción de nuevos productos y empaques. Sin embargo, cuando su participación de mercado cayó del 80 al 75 por ciento y la marca parecía desgastada, PepsiCo decidió que era necesario hacer un cambio y los especialistas en marketing regresaron la marca a sus raíces, alejándose del mercado masivo para enfocarse más en los deportistas. Su meta consistía en trascender el mercado de las bebidas deportivas de \$7000 millones anuales y convertirse en uno de los principales participantes en el mercado de la nutrición deportiva que tenía entonces un valor de \$20 000 millones al año. La empresa introdujo tres nuevas líneas llamadas O1 Prime, O2 Perform y O3 Recover diseñadas para antes, durante y después del ejercicio, respectivamente. Asimismo, la empresa definió tres mercados meta. La línea G Series fue dirigida a deportistas de alto “desempeño” que participan en deportes escolares, colegiales o recreativos de gran intensidad; la línea G Series Fit se creó para el grupo de los deportistas menos competitivos, de 18 a 34 años de edad, que se ejercitan tres o cuatro veces por semana y la línea G Series Pro fue dirigida a los deportistas profesionales. La nueva frase publicitaria “Win From Within” reflejó la nueva estrategia de marca de Gatorade. La empresa se refería a todo lo que está dentro del cuerpo de un deportista, así como Nike se refiere a todo lo que está fuera del cuerpo. Otras medidas incluyeron un cambio en el presupuesto de comunicación de la marca para asignar el 90 por ciento a la publicidad e incluir 30 por ciento de elementos digitales.

Los especialistas en marketing responsables de las marcas más exitosas del siglo XXI deben destacar en el proceso de *administración estratégica de marca*. La administración estratégica de marca combina el diseño y la aplicación de actividades y programas de marketing destinados a crear, medir y gestionar las marcas para maximizar su valor. El proceso consta de cuatro pasos principales:²

- Identificar y determinar el posicionamiento de la marca.
- Planificar y aplicar el marketing de la marca.
- Medir e interpretar el desempeño de la marca.
- Incrementar y mantener el valor de marca.

En el capítulo 10 se estudió el posicionamiento de la marca, en este capítulo se analizarán los tres últimos pasos. En el capítulo 12 se revisarán conceptos importantes de la dinámica competitiva.

¿Cómo funciona el branding?

Tal vez la habilidad más distintiva de los especialistas en marketing es su capacidad para crear, mantener, mejorar y proteger las marcas, ya sean marcas establecidas como Mercedes, Sony y Nike, o nuevas como Pure Leaf Teas, Taste Nirvana Coconut Waters y Alexia All Natural Foods. Algunas de las marcas más populares en los últimos años han surgido en internet. Consideremos el enorme éxito de Tumblr e Instagram.³

TUMBLR Fundada por el genio de la tecnología que abandonó la preparatoria, David Karp, Tumblr es una plataforma multimedia donde los usuarios pueden publicar imágenes, videos y música en formato de blog personal y, como indica la frase publicitaria de la empresa, “seguir a los creadores del mundo”. Al combinar una red social y una plataforma de publicaciones, los usuarios de Tumblr se expresan públicamente y luego revisan la retroalimentación de sus publicaciones y de las de otras personas en un cómodo tablero. Con más de 200 millones de blogs en octubre de 2014, el sitio es considerado imprescindible por los individuos creativos. La mayoría de los usuarios tiene entre 18 y 24 años de edad. Tumblr fue lanzado formalmente en febrero de 2007 y en junio de 2013 Yahoo! lo adquirió en aproximadamente \$1 100 millones en efectivo esperando lograr un mayor éxito comercial. Los anunciantes pueden crear sus propios blogs sin costo, pero deben pagar para participar en dos módulos populares de Tumblr: Spotlight (sugiere qué cuentas seguir) y Radar (selecciones del editor).

INSTAGRAM Lanzado en octubre de 2010 por los estudiantes graduados de Stanford Kevin Systrom y Mike Krieger, Instagram es conocido por su aplicación para compartir fotografías, la cual utiliza filtros para lograr que las fotografías tomadas con cámaras de teléfonos inteligentes tengan una apariencia más profesional, y permite subirlas a internet con facilidad y compartirlas a través de múltiples plataformas de manera simultánea. Gracias a estos valiosos beneficios, la marca atrajo rápidamente a más de 100 millones de usuarios, incluyendo algunas marcas reconocidas como Nike, MTV, Starbucks, Burberry y Gucci. El nombre de Instagram proviene de la combinación del concepto de “instante” con la idea de conexión de las personas mediante un “telegrama”. Debido a su éxito, Facebook la compró en abril de 2012 por aproximadamente \$1000 millones en acciones y efectivo. Un cambio polémico en sus términos de servicio, publicados en diciembre de 2012, hicieron pensar a los usuarios que Instagram vendería sus fotografías con fines publicitarios. Ante la queja de violaciones de la privacidad, los fundadores rápidamente restablecieron los términos originales.

La American Marketing Association define una **marca** como “un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de dichos elementos, cuyo propósito es representar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia”. Por lo tanto, una marca es un producto o un servicio cuyas dimensiones lo distinguen, de alguna manera, del resto de los productos o servicios destinados a satisfacer la misma necesidad. Las diferencias pueden ser funcionales, racionales o tangibles —relacionadas con el desempeño del producto de la marca—. También pueden ser simbólicas, emocionales o intangibles —relacionadas con lo que la marca representa o significa en un sentido más abstracto.

Las marcas se han utilizado durante siglos para diferenciar los artículos de un productor de los de la competencia.⁴ En la Europa medieval, las cofradías de artesanos exigían que éstos colocaran marcas distintivas en sus productos para protegerse y proteger a sus clientes contra una calidad inferior. En las bellas artes sucedió algo similar cuando los artistas comenzaron a firmar sus obras. En la actualidad, las marcas desempeñan una serie de funciones muy importantes que mejoran la vida de los consumidores e incrementan el valor financiero de las empresas.

FUNCIÓN DE LAS MARCAS

Las marcas identifican al fabricante de un producto y permiten que los compradores atribuyan la responsabilidad de su desempeño a su fabricante o distribuidor. Las marcas desempeñan diversas funciones tanto para los consumidores como para las empresas.

FUNCIÓN DE LAS MARCAS PARA LOS CONSUMIDORES Una marca es una promesa entre la empresa y el consumidor; es un medio para establecer las expectativas de los consumidores y reducir sus riesgos. A cambio de la lealtad del cliente, la empresa promete entregar una experiencia positiva confiable y un conjunto de beneficios deseados con sus productos y servicios. Una marca podría incluso ser “predeciblemente impredecible”, si eso es lo que el consumidor espera, pero lo fundamental es que satisfice o excede las expectativas del cliente respecto a sus necesidades y deseos.

Es posible que los consumidores hagan diferentes evaluaciones de un mismo producto dependiendo de la marca.⁵ La razón es que su conocimiento de las marcas se da a partir de sus experiencias con el producto, o a través del programa de marketing que éste utiliza, lo cual permite que descubran cuáles marcas satisfacen sus necesidades y cuáles no. A medida que la vida de los consumidores se vuelve más complicada y acelerada, la capacidad de la marca para simplificar el proceso de decisión de compra y reducir los riesgos resulta invaluable.⁶

Las marcas también pueden tener un significado muy personal para los consumidores y convertirse en parte importante de su identidad.⁷ Las marcas expresan quiénes son los consumidores o quiénes les gustaría ser.⁸ Para algunos, las marcas incluso adoptan características humanas. Las relaciones con las marcas, como cualquier relación, no son fijas y los especialistas en marketing deben mostrarse sensibles a todas las palabras y acciones que fortalezcan o debiliten los vínculos con los consumidores.⁹

FUNCIÓN DE LAS MARCAS PARA LAS EMPRESAS Las marcas también hacen contribuciones muy valiosas a las empresas.¹⁰ En primer lugar, simplifican el manejo de los productos al ayudar a organizar el inventario y los registros contables. Las marcas también ofrecen a la empresa protección legal para las características exclusivas del

producto.¹¹ El nombre de la marca puede protegerse mediante el registro de su denominación comercial, los procesos de fabricación se protegen a través de patentes y los empaques pueden protegerse mediante derechos de autor y propiedad del diseño. Estos derechos de propiedad intelectual garantizan que la empresa pueda invertir con seguridad en la marca y beneficiarse de todas las ventajas de un activo tan valioso.

Una marca con credibilidad es indicador de un determinado nivel de calidad y esto aumenta la probabilidad de que los compradores satisfechos vuelvan a adquirir fácilmente el producto.¹² La lealtad hacia la marca permite a la empresa pronosticar y garantizar la demanda y crea barreras o dificulta la entrada de otras empresas al mercado. La lealtad también puede traducirse en disposición del consumidor a pagar un precio más elevado, por lo general entre el 20 y el 25 por ciento más que las marcas de la competencia.¹³

Aunque los competidores sean capaces de imitar los procesos de fabricación y el diseño de un producto, difícilmente podrán reproducir la impresión que haya creado la marca en la mente de los consumidores y las organizaciones a lo largo de años de actividades de marketing y de experiencias con el producto. En este sentido, las marcas constituyen un poderoso mecanismo para garantizar una ventaja competitiva.¹⁴ A veces los especialistas en marketing no logran comprender la verdadera importancia de la lealtad hacia la marca sino hasta que cambian uno de sus elementos cruciales, como demuestra la ya clásica historia de la Nueva Coca-Cola.¹⁵

COCA-COLA Afectada por el desafío que le planteaba la serie de campañas de degustación de una Pepsi-Cola más dulce emprendidas por todo Estados Unidos, en 1985 Coca-Cola decidió reemplazar su antigua fórmula con una variante más dulce a la que bautizó como Nueva Coca-Cola. La empresa gastó \$4 millones en investigaciones de mercado y las pruebas de degustación a ciegas demostraron que los bebedores de Coca-Cola preferían la nueva fórmula más dulce; sin embargo, el lanzamiento del producto provocó una conmoción nacional. Los investigadores de mercados habían evaluado el sabor, pero no tomaron en cuenta el apego emocional que los consumidores tenían hacia Coca-Cola. La compañía recibió cartas coléricas, protestas formales e incluso amenazas de demanda para obligarla a mantener “la verdadera Coca-Cola”. Diez semanas más tarde, la empresa retiró la Nueva Coca-Cola y presentó su centenaria fórmula bajo el nombre de “Coca-Cola Clásica”. Sus esfuerzos por resucitar a la Nueva Coca-Cola terminaron fracasando y la marca desapareció alrededor de 1992. Irónicamente, el fracaso en el lanzamiento del nuevo producto terminó proporcionando a la antigua fórmula una posición más fuerte en el mercado con actitudes más favorables y mayores ventas.

Para bien o para mal, los efectos de las marcas son penetrantes.¹⁶ Un estudio de investigación que provocó un gran debate sobre los efectos del marketing en los niños reveló que los niños en edad preescolar sentían que los alimentos etiquetados con la marca McDonald's, incluyendo las zanahorias, la leche y el jugo de manzana, sabían mejor que sus similares envasados sin marca.¹⁷

Para las empresas, las marcas representan títulos de propiedad de enorme valor que pueden influir en el comportamiento del consumidor, que pueden comprarse y venderse y que proporcionan a su propietario la seguridad de continuos ingresos futuros.¹⁸ En numerosas fusiones o adquisiciones se han pagado cifras exorbitantes por determinadas marcas, a menudo justificando el alto precio con base en la expectativa de obtener utilidades adicionales y por la dificultad y los gastos que conllevaría crear marcas similares partiendo de cero.¹⁹ Los especialistas de Wall Street consideran que las marcas fuertes derivan en un mejor desempeño en beneficios y rentabilidad, lo que a su vez genera mayor valor para los accionistas.²⁰

ALCANCE DEL BRANDING

¿Cómo se “crea la marca” de un producto? Aunque las empresas hacen hincapié en la creación de marcas en sus actividades del programa de marketing, en última instancia la percepción de la marca reside en la mente de los consumidores. La marca es una entidad arraigada en la realidad, pero que refleja las percepciones y la idiosincrasia de los consumidores.

El **branding** es el proceso de dotar a los productos y servicios con el poder de una marca; se refiere a la creación de diferencias entre los productos. Los especialistas en marketing deben mostrar a los consumidores “quién” es el producto —dándole un nombre y empleando otros elementos de marca para ayudarles a identificarlo—, así como qué hace y por qué deberían adquirirlo. El branding desarrolla estructuras mentales que ayudan a los consumidores a organizar sus conocimientos sobre los productos y servicios, de modo que su toma de decisiones sea más sencilla, y en este proceso se genera valor para la empresa.

Para que las estrategias del branding sean exitosas y logren crear valor de marca, es preciso que los consumidores estén convencidos de que existen diferencias significativas entre las distintas marcas de una misma categoría de productos o servicios. Las diferencias de marca suelen estar relacionadas con atributos o características propias del producto. Durante décadas, Gillette, Merck y 3M han sido líderes en sus respectivas categorías de producto, en parte debido a sus iniciativas de innovación continua. Otras marcas crean ventajas competitivas que no tienen relación con el producto. Gucci, Chanel y Louis Vuitton se han convertido en líderes de sus categorías porque entienden las motivaciones y los deseos de los consumidores y han creado imágenes relevantes y atractivas en torno a sus elegantes productos.

Las marcas exitosas son consideradas genuinas, reales y auténticas respecto a lo que venden y a lo que son. Una marca exitosa se convierte en una parte indispensable de la vida de los consumidores. J. Crew, la alguna vez descolorida idea de un preparatoriano, triplicó sus ganancias hasta \$2200 millones de 2002 a 2012 al convertirse en una importante

Hogar de algunos de los mejores jugadores de fútbol soccer del mundo, como Cristiano Ronaldo, el Real Madrid es una marca icónica de los deportes y tiene múltiples fuentes de ingresos.



Fuente: Expa/Alterphotos/Caro Marin/ZUMA Press/Newscom

fuerza creativa de la moda. Al introducir de manera constante estilos nuevos —pero conservando una imagen cohesiva—, la marca disfruta de una gran lealtad, cuenta con numerosos blogs de aficionados y con el apoyo de celebridades de alto perfil como Michelle Obama y Anna Wintour.²¹

Los especialistas en marketing pueden aplicar el branding prácticamente a cualquier situación en la que los consumidores tengan que elegir. Es posible asignar una marca a un artículo físico (el automóvil Focus de Ford, el medicamento contra el colesterol Lipitor), un servicio (Singapore Airlines o los seguros médicos Blue Cross y Blue Shield), una tienda (Nordstrom o Dick's Sporting Goods), una persona (la actriz Angelina Jolie o el tenista Roger Federer), un lugar (la ciudad de Sidney o el país de Irlanda), una organización (U2 o la American Automobile Association) o una idea (el derecho al aborto o el libre comercio).²²

Las marcas se han convertido en un elemento muy importante en los deportes, el arte y el entretenimiento. Una de las principales marcas deportivas del mundo proviene de Madrid, España.²³

REAL MADRID Por primera vez desde que la revista *Forbes* inició su clasificación de empresas en 2004, el Real Madrid rebasó al Manchester United en 2013 y se convirtió en el equipo de fútbol soccer —o fútbol, como se le conoce a este deporte fuera de Estados Unidos— más valioso del mundo con un valor estimado de \$3300 millones. También conocido por los aficionados como “el equipo merengue”, el icónico pero titubeante club empezó a mejorar cuando el multimillonario empresario de la construcción Florentino Pérez tomó la dirección del equipo en el 2000. La estrategia de Pérez consistió en atraer a algunos de los mejores jugadores con nombres de marca por derecho propio, como David Beckham, Zinedine Zidane y, posteriormente, Cristiano Ronaldo y Ricardo Kaká. Gracias a su éxito, Pérez desarrolló tres líneas distintas y lucrativas de negocios: derechos de transmisión (con valor de \$250 millones al año), utilidades por patrocinio y recomendación (con valor de \$240 millones anuales) y ganancias por los partidos (con valor de \$160 millones al año). El Real Madrid es una verdadera marca global y obtiene el 65 por ciento de sus utilidades en el extranjero. Los patrocinios incluyen tratos de alto perfil con Adidas, Emirates Airlines y el grupo bancario español BBVA.

Definición del capital de marca

El **capital de marca** es el valor agregado a los productos y servicios por parte de los consumidores. Este valor puede reflejarse en la forma en que los consumidores piensan, sienten y actúan respecto a la marca, así como en los precios, la participación de mercado y la rentabilidad que ésta genera.

Investigadores y especialistas en marketing emplean distintas perspectivas para estudiar el capital de marca.²⁴ Los enfoques centrados en el consumidor —ya sea un individuo o una organización— lo analizan desde su punto de vista y reconocen que el poder de una marca reside en lo que los consumidores han visto, leído, escuchado, pensado y sentido sobre la marca a lo largo del tiempo.²⁵

Por lo tanto, el **capital de marca basado en el cliente** es el efecto diferenciador que provoca el conocimiento de la marca en la respuesta de los consumidores ante los esfuerzos de marketing implementados para impulsarla.²⁶ Se dice

TABLA 11.1 Ventajas de marketing de las marcas fuertes

| | |
|---|--|
| Mejores percepciones del desempeño del producto. | Mayor cooperación y apoyo comercial. |
| Mayor lealtad. | Mayor eficacia de las comunicaciones de marketing. |
| Menor vulnerabilidad ante las actividades de marketing de la competencia. | Posibles oportunidades de ofrecer licencias de la marca. |
| Menor vulnerabilidad ante crisis del mercado. | Oportunidades adicionales de extensión de la marca. |
| Mayores márgenes. | Mayor reclutamiento y retención de empleados. |
| Mayor inelasticidad en la respuesta de los consumidores ante los aumentos de precio. | Mayores rendimientos en el mercado financiero. |
| Mayor elasticidad en la respuesta de los consumidores ante las reducciones de precio. | |

que la marca tiene un capital *positivo* basado en el cliente cuando los consumidores reaccionan de manera más favorable hacia un producto y hacia las estrategias utilizadas para su comercialización cuando la marca está *identificada*, que cuando no lo está. Por el contrario, la marca tiene un capital *negativo* basado en el cliente cuando los consumidores reaccionan de manera menos favorable ante las actividades de marketing de la marca bajo las mismas circunstancias. Existen tres elementos clave del capital de marca basado en el cliente.

1. El capital de marca es resultado de las diferencias que se presentan entre las respuestas de los consumidores. Si no hay diferencias, se considera que el producto de la marca es en esencia un commodity y lo más probable es que la competencia se base en el precio.
2. Las diferencias que se presentan en las respuestas son resultado del **conocimiento de marca** de los consumidores, esto es, de sus pensamientos, sentimientos, imágenes, experiencias y creencias asociados con la marca. Las marcas deben crear asociaciones fuertes, favorables y únicas con los clientes, tal como lo han hecho Toyota (*confiabilidad*), Hallmark (*afecto*) y Amazon.com (*conveniencia* y *amplio surtido*).
3. El capital de marca se refleja en las percepciones, preferencias y conductas relacionadas con todos los aspectos del marketing de una marca. Las marcas más fuertes generan mayores ingresos.²⁷ En la tabla 11.1 se listan algunas de las ventajas clave del capital de marca.

Por lo tanto, el desafío que enfrentan los especialistas en marketing consiste en asegurarse de que los consumidores tengan las experiencias adecuadas con sus productos, servicios y programas de marketing para desarrollar los pensamientos, sentimientos y conocimiento de marca deseados. En sentido abstracto, se podría pensar en el valor de marca como en aquello que sirve a los especialistas en marketing como un puente estratégico vital entre su pasado y su futuro.²⁸

Los especialistas en marketing también deben pensar que el dinero que se gasta cada año en los productos y servicios es una inversión en el conocimiento de marca de los consumidores. El factor clave es la *calidad* de la inversión y no necesariamente la *cantidad* (más allá de un monto mínimo) de la inversión. De hecho, si no se invierte con sensatez, es posible incurrir en gastos excesivos durante la creación de marca.

El conocimiento de marca de los consumidores determina la ruta futura de la marca. Con base en lo que piensan y sienten acerca de la marca, serán los consumidores quienes decidirán hacia dónde (y cómo) creen que debe dirigirse la marca y quienes aprobarán (o reprobarán) cualquier actividad o programa de marketing. Algunos proyectos de nuevos productos, como la aspirina BENGAY, el cereal Cracker Jack, la limonada Frito-Lay, el detergente para ropa Fruit of the Loom y la salsa de tomate de alta calidad Smucker's fracasaron porque los consumidores no los consideraron extensiones adecuadas de la marca.

Una **promesa de marca** es la visión que tiene el especialista en marketing respecto a lo que la marca puede llegar a ser y a hacer para los consumidores. La promesa de la marca Virgin es participar en categorías donde las necesidades de los clientes no estén satisfechas de manera adecuada, hacer cosas diferentes y hacer las cosas de manera diferente, todo ello con la finalidad de satisfacer mejor dichas necesidades. Parece que con Virgin America la empresa ha creado otra marca ganadora.²⁹

VIRGIN AMERICA Después de volar durante sólo unos cuantos años, Virgin America se convirtió en una aerolínea premiada que los pasajeros adoran y que produce ganancias. No es extraño que la empresa reciba correos electrónicos de los clientes diciendo que en realidad desearían que sus vuelos fueran más prolongados. Virgin America decidió reinventar toda la experiencia de viajar, empezando con un sitio web sencillo y amistoso y facilidades para registrarse. Durante el vuelo, los pasajeros disfrutaban de servicio Wi-Fi, espaciosos asientos de piel, iluminación ambiental y bebidas y alimentos en sus asientos después de ordenarlos en paneles sensibles al tacto. Algunos pasajeros afirman que Virgin America es como “volar en un iPod o en un club nocturno”. La marca busca

La aerolínea Virgin America ejemplifica la misión corporativa de la empresa Virgin de satisfacer mejor a los clientes al hacer cosas diferentes y al hacer las cosas de manera diferente.



Fuente: PR NEWSWIRE

posicionarse como “un participante establecido que ofrece precios de descuento y una experiencia moderna y de vanguardia para los viajeros”. Aun sin contar con una campaña publicitaria en televisión a nivel nacional, la empresa utiliza relaciones públicas, recomendaciones, social media y un servicio al cliente ejemplar para crear la experiencia del cliente y construir la marca. Para involucrar más a los clientes con la marca, Virgin America lanzó una campaña de marketing digital donde ofreció la oportunidad de subir una fotografía a Instagram desde el vuelo. Los viajeros también pueden subir su fotografía a la pantalla de la empresa localizada en Times Square al enviar un tuit a la cuenta de Twitter de Virgin America, o bien pueden compartirla a través de sus propias cuentas en los social media.

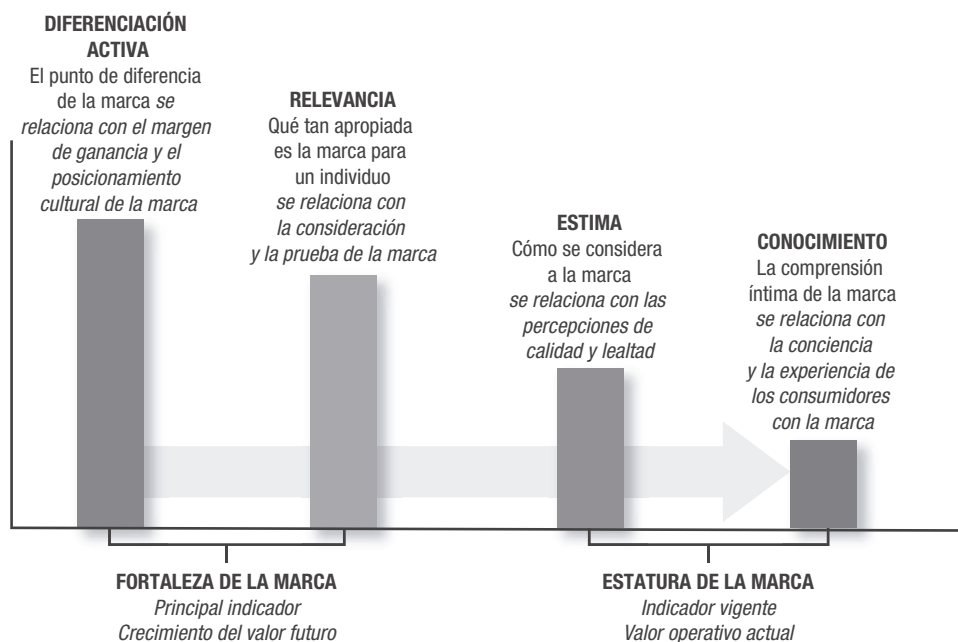
La violación de una promesa de marca puede tener graves consecuencias. TED Talks (“Technology, Entertainment, and Design”), fundada en 1984, llegó a ser muy admirada por su contenido reflexivo y vanguardista. Después de decidir que permitiría que cualquiera que lo solicitara podría administrar y organizar eventos locales por medio de TEDx con la mínima supervisión, surgieron miles de eventos de diversa calidad por todo el mundo provocando algunas críticas que cuestionaban si la organización estaba perdiendo el control de su marca.³⁰

MODELOS DE CAPITAL DE MARCA

Aun cuando los especialistas en marketing coinciden respecto a los principios básicos del capital de marca, ciertos modelos ofrecen perspectivas diferentes. A continuación se detallan tres de los más consolidados.

Fig. 11.1 |
Modelo BrandAsset® Valuator

Fuente: Cortesía de BrandAsset® Consulting, una división de Young & Rubicam.



BRANDASSET® VALUATOR La agencia de publicidad Young and Rubicam (Y&R) desarrolló un modelo de capital de marca llamado BrandAsset® Valuator (BAV). Basado en investigaciones con más de 800 mil consumidores de 51 países, el BAV compara el capital de marca de miles de marcas en cientos de categorías diferentes. De acuerdo con este modelo, el capital de marca consta de cuatro componentes (o pilares) fundamentales (vea la figura 11.1):

- La **diferenciación** mide hasta qué punto una marca se percibe como diferente a las demás, así como el poder que tiene su fijación de precios.
- La **relevancia** mide la idoneidad y amplitud del atractivo de la marca.
- La **estima** mide las percepciones de calidad y lealtad, o qué tanta consideración y respeto propicia la marca.
- El **conocimiento** mide qué tan conscientes y familiarizados están los consumidores con la marca, así como la profundidad de su experiencia.

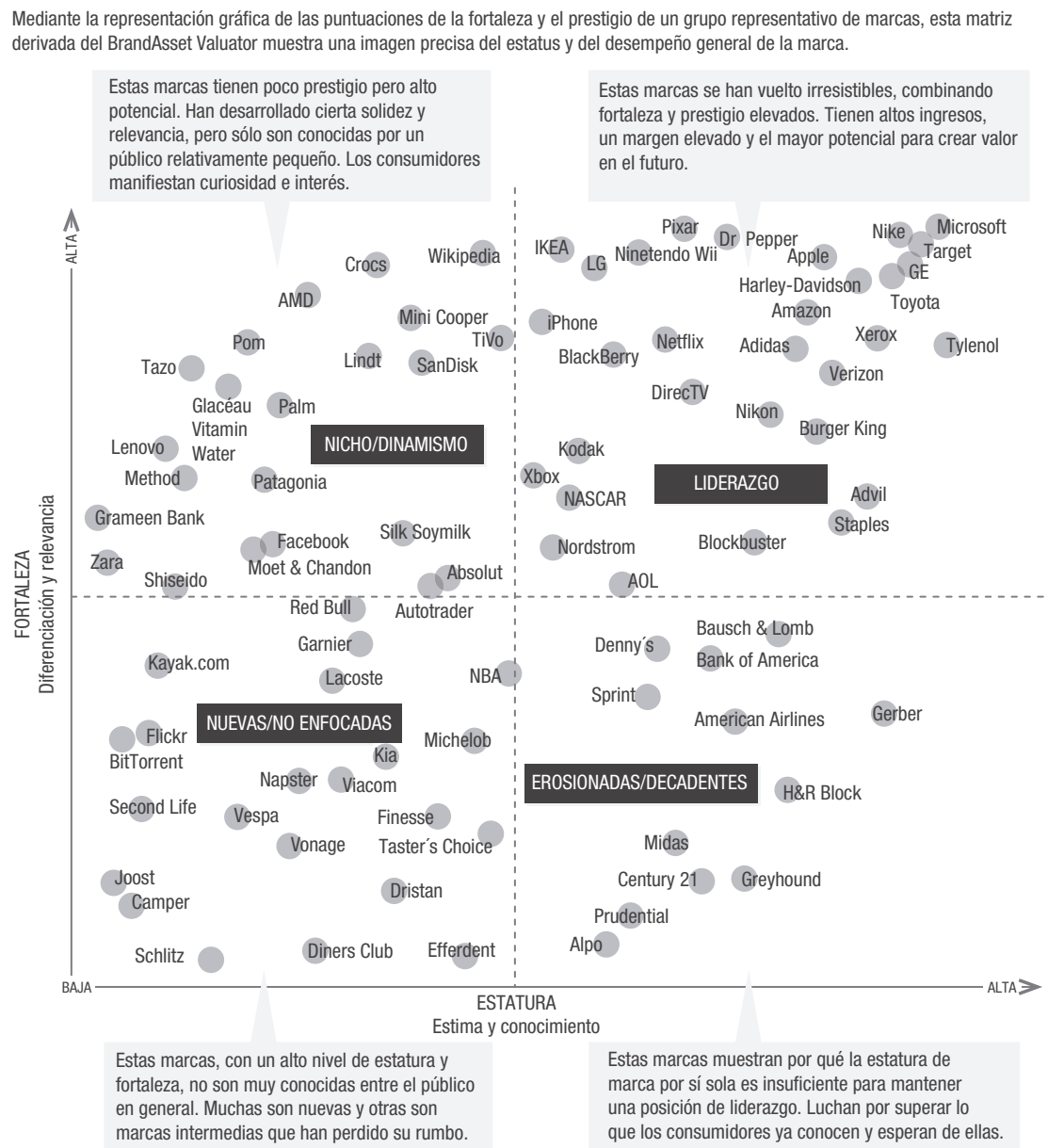
La diferenciación y la relevancia se combinan para determinar la *fortaleza de la marca*, uno de los principales predictores de su futuro crecimiento y valor. La estima y el conocimiento, en conjunto, conforman la *estatura de la marca*, que es una especie de “reporte” de su desempeño anterior y un indicador vigente del valor actual de operación.

Las relaciones entre estas cuatro dimensiones, que constituyen un “patrón de los pilares” de la marca, revelan mucha información sobre el estado actual y futuro de la marca. La fortaleza y la estatura se combinan para crear una *matriz del*

| Fig. 11.2 |

Universo del desempeño de marca

Fuente: Young & Rubicam BrandAsset Valuator



valor de activo de la marca que refleja las fases del ciclo de desarrollo de la marca en cuadrantes sucesivos (vea la figura 11.2). Las marcas nuevas fuertes tienden a mostrar niveles más elevados de diferenciación que de relevancia, mientras que la estima y el conocimiento aún son bajos. Las marcas líderes presentan niveles altos en todos los pilares, con mayor fortaleza que estatura. A medida que la fortaleza disminuye, las líderes se convierten en marcas del mercado masivo. Por último, las marcas en decadencia tienen un gran nivel de conocimiento (prueba de los resultados pasados), un nivel de estima más bajo e incluso menor relevancia y diferenciación activa.

Según el análisis BAV, los consumidores están concentrando sus preferencias y su poder de compra en un conjunto cada vez más reducido de marcas especiales, es decir, marcas que tienen una diferenciación en continua evolución. Estas marcas se conectan mejor con los consumidores, creando mayor lealtad de uso y más poder en materia de fijación de precios, factores que dan lugar a un mayor valor para los accionistas. En la sección “Perspectivas de marketing: El problema de la burbuja de las marcas” se sintetizan algunas de las aportaciones más recientes generadas por los datos del BrandAsset Valuator.

Perspectivas de marketing

El problema de la burbuja de las marcas

En el libro *The Brand Bubble*, los consultores de marca Ed Lebar y John Gerzema usan la base de datos BAV histórica de Y&R para llevar a cabo un examen exhaustivo del estado de las marcas. A partir de datos de mediados de 2004, los autores descubrieron varias tendencias extrañas. En el caso de miles de marcas de productos de consumo y de servicios, medidas clave del valor de la marca, como la conciencia de “la primera marca evocada” por los consumidores, la confianza, el respeto y la admiración experimentaron caídas significativas.

Sin embargo, al mismo tiempo, los precios de las acciones se habían visto impulsados al alza durante varios años por el valor intangible que los mercados atribuían a las marcas de consumo. Al indagar con mayor profundidad, Lebar y Gerzema descubrieron que el aumento se debía en realidad a unas cuantas marcas extremadamente fuertes, como Google, Apple y Nike, mientras que el valor creado por la gran mayoría de las marcas estaba estancado o iba en descenso.

Los autores consideraron que este desajuste entre el valor que los consumidores atribuían a las marcas y el valor que les atribuían los mercados terminaría por ocasionar un desastre debido a dos razones. En el nivel macroeconómico, implicaba que los precios de las acciones de casi todas las empresas de consumo estaban sobrevaluadas. En el nivel microeconómico, en lo que se refiere a la empresa, indicaba un problema grave y continuo respecto a la administración de las marcas.

¿Por qué las actitudes del consumidor hacia las marcas se habían debilitado? La investigación identificó tres causas fundamentales. En primer lugar, las marcas han proliferado. La introducción de nuevos productos se ha acelerado, pero muchos no tienen éxito entre los consumidores. En segundo lugar, los consumidores esperan que las marcas les presenten “grandes ideas” creativas y sencillamente sienten que no las están recibiendo. Por último, debido a escándalos corporativos, crisis de productos y mala conducta ejecutiva la confianza en las marcas se ha desplomado.

Sin embargo, la creación exitosa de marcas vitales sigue existiendo. Aunque los cuatro pilares del modelo BAV intervienen, el éxito obtenido entre los consumidores por las marcas más fuertes tuvo también otras causas. Amazon.com, Axe, Facebook, Innocent, IKEA, Land Rover, LG, LEGO, Tata, Nano, Twitter, Whole Foods y Zappos mostraron una notable diferenciación activa al transmitir un dinamismo y una creatividad que casi ninguna otra marca pudo lograr.

De manera formal, el análisis BAV identificó tres factores que contribuyen a definir el vigor y el impulso que estas marcas generaron en el mercado:

1. *Visión.* Una dirección y una perspectiva del mundo bien definidas y una idea clara sobre cómo se puede y se debe cambiar.
2. *Inventiva.* La intención que tienen el producto o servicio de cambiar la forma en que la gente piensa, siente y se comporta.
3. *Dinamismo.* Entusiasmo y afinidad en la manera en que se presenta la marca.

La investigación de seguimiento realizada por John Gerzema y Michael D’Antonio, publicada en *Spend Shift*, examinó desarrollos posteriores de la década y los cambios mostrados por los consumidores —o la ausencia de cambios— como resultado de la traumática recesión económica. Los autores describen el “cambio en el gasto” como “un movimiento impulsado por los consumidores para expresar sus valores a través de su poder de compra. Estamos pasando de un consumo irreflexivo a un consumo juicioso. Las personas están regresando a virtudes pasadas de moda como la confianza en sí mismas, la frugalidad, la fe, la creatividad, el trabajo duro y la comunidad, y las están impulsando con conductas sociales y tecnología”.

Los autores hacen varias observaciones contundentes: ha disminuido la confianza entre diversos sectores y características de las marcas como “amable”, “empática”, “socialmente responsable” y “líder” tienen cada vez mayor importancia para los consumidores. Los autores proponen 10 “enseñanzas posconsumo”:

| | |
|---|---|
| 1. Estamos pasando de ser una sociedad de crédito a una sociedad de débito. | 2. Ya no hay consumidores, sólo clientes. |
| 3. Las industrias se manifiestan como conjuntos de individuos. | 4. Están desapareciendo las brechas generacionales. |
| 5. La regulación humana está remodelando el mercado. | 6. En la actualidad, la generosidad es un modelo de negocios. |
| 7. La sociedad está pasando del consumo a la producción. | 8. Debemos pensar en pequeño para resolver los problemas grandes. |
| 9. Ahora comparamos “mejor” contra “más”. | 10. Estados Unidos es un mercado emergente respecto a la innovación impulsada por el valor. |

Fuentes: John Gerzema y Ed Lebar, *The Brand Bubble: The Looming Crisis in Brand Value and How to Avoid It* (San Francisco, Cal.: Jossey-Bass, 2008); John Gerzema y Ed Lebar, “The Trouble with Brands”, *Strategy+Business* 55 (verano de 2009). John Gerzema y Michael D’Antonio, *Spend Shift: How the Post-Crisis Values Revolution is Changing the Way We Buy, Sell and Live.* (San Francisco, Cal.: Jossey-Boss, 2011).



Innocent es una marca que los consumidores consideran muy dinámica y creativa.

BRANDZ Los asesores para investigación de mercados Millward Brown y WPP crearon el modelo de fortaleza de marca Brandz basado en el modelo de BrandDynamics™, un sistema de medidas de capital de marca fundamentado en el Meaningfully Different Framework de Millward Brown, el cual revela el capital de marca actual y sus oportunidades de crecimiento (figura 11.3).^{*} BrandDynamics utiliza un conjunto de sencillas puntuaciones que sintetizan el capital de marca, estas puntuaciones pueden relacionarse directamente con resultados financieros y de negocios en el mundo real.

BrandDynamics afirma que existen tres asociaciones de marca diferentes que son fundamentales para fomentar la predisposición de los clientes a adquirir una marca: asociaciones de marca significativas, diferentes y destacadas. A su vez, el éxito de una marca en estas tres dimensiones se refleja en tres medidas importantes de resultados:

- **Poder:** la predicción de la participación de mercado en volúmenes de la marca.
- **Calidad superior:** la capacidad de una marca para establecer un sobreprecio respecto al promedio de la categoría.
- **Potencial:** la probabilidad de que una marca incremente el valor de la acción.

Según este modelo, el grado de activación de una marca en el mercado y la competencia que existe en el mismo determinarán qué tanto su predisposición se traducirá finalmente en ventas.

MODELO DE RESONANCIA DE MARCA El modelo de resonancia de marca también considera que la creación de marcas consiste en la siguiente serie de pasos ascendentes, de abajo hacia arriba: 1) garantizar que los consumidores identifiquen la marca y la asocien con una categoría de productos o una necesidad específica; 2) establecer firmemente el significado de la marca en la mente de los consumidores mediante la vinculación estratégica de un conjunto de asociaciones de marca tangibles e intangibles; 3) provocar las respuestas apropiadas por parte de los consumidores

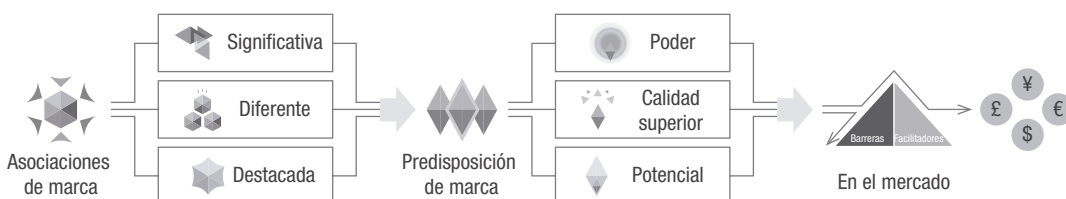


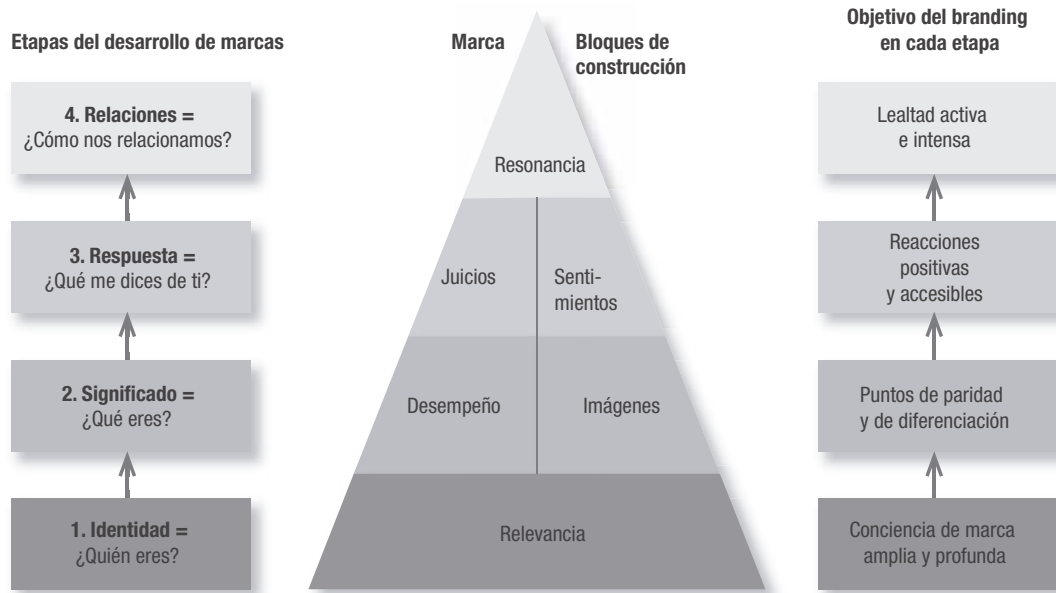
Fig. 11.3 |

Modelo BrandDynamics™

Fuente: Modelo BrandDynamics™. Reproducida con autorización de Millward Brown.

^{*}Nigel Hollis, “Making Marketing Meaningful Again”, plática presentada en la conferencia del MSI, *Brands in the Balance: Managing Continuity and Change*, Charleston, Carolina del Sur, 11 y 12 de febrero de 2014.

Fig. 11.4 |
Pirámide de resonancia de marca



en cuanto a sus juicios y sentimientos relativos a la marca y 4) transformar las respuestas de los consumidores en una intensa relación de lealtad y activación de la marca.

Según este modelo, las cuatro fases suponen el establecimiento de una pirámide de seis “bloques de construcción de marcas”, como se ilustra en la figura 11.4. El modelo hace hincapié en la dualidad de las marcas —la ruta racional para la construcción de marcas se sitúa en la parte izquierda de la pirámide, mientras que la parte de la derecha representa la ruta emocional—.³¹ Una marca que ha logrado un gran éxito al avanzar en los pasos de ambos lados de la pirámide es MasterCard.³²

MASTERCARD A mediados de la década de 1990, Visa y American Express combatían ferozmente por el liderazgo del mercado. Para regresar a la escena, MasterCard, con su agencia de publicidad McCann Erickson, lanzó la ahora icónica campaña “Priceless” en 1997 para fortalecer su imagen de marca. Cada anuncio se concentraba en una actividad de los consumidores (por ejemplo, un padre y un hijo dirigiéndose a un juego de béisbol) e identificaba tres productos o servicios tangibles adquiridos como parte de esa actividad y sus precios (“Una pelota de béisbol autografiada, \$50”), antes de terminar con la verdadera pero intangible recompensa (“Una conversación real con tu hijo de 11 años de edad, no tiene precio”). Los anuncios siempre terminaban con la frase publicitaria de la campaña: “Hay ciertas cosas que el dinero no puede comprar, para todo lo demás existe MasterCard”. La campaña destacó la dualidad de la marca MasterCard al comunicar tanto sus ventajas racionales —la aceptación en establecimientos de todo el mundo— como las recompensas emocionales que ofrecían dichas ventajas. La campaña fue un éxito mundial durante más de 17 años transmitiendo anuncios con una estructura similar en 102 mercados y 50 idiomas. Últimamente, la empresa ha destacado los momentos *facilitadores* “que no tienen precio” con la iniciativa “Priceless Cities” lanzada en 2011 para crear eventos especiales para los tarjetahabientes de MasterCard en las principales ciudades de todo el mundo.

La creación de un capital de marca significativo requiere alcanzar la cúspide de la pirámide de marca, lo que se logra sólo si se colocan los bloques de construcción apropiados.

- La **relevancia de marca** se refiere a la frecuencia y facilidad con que los consumidores recuerdan la marca en diferentes situaciones de compra o consumo, es decir, la profundidad y amplitud de la conciencia de marca.
- El **desempeño de marca** se refiere a qué tan bien satisface el producto o servicio las necesidades funcionales del consumidor.
- La **imagen de marca** describe las propiedades extrínsecas del producto o servicio, incluidas las formas en que la marca pretende satisfacer las necesidades sociales y psicológicas del consumidor.
- Los **juicios de marca** tienen que ver con las opiniones y valoraciones personales del consumidor.
- Los **sentimientos de marca** son las respuestas y reacciones emocionales del consumidor respecto a la marca.
- La **resonancia de marca** se refiere a la naturaleza de la relación que mantiene el consumidor con la marca, así como al grado de sincronía que tiene con la marca.

La resonancia es la intensidad de los vínculos psicológicos de los consumidores con la marca y el nivel de actividad que genera.³³ Algunos ejemplos de marcas con gran resonancia son Harley-Davidson, Apple y eBay. Fox News ha descubierto que mientras más altos son los niveles de resonancia y compromiso que producen sus programas, mayor será el recuerdo provocado por los anuncios que transmite.³⁴

Creación de capital de marca

Los especialistas en marketing construyen capital de marca mediante la creación de estructuras de conocimiento de marca apropiadas en los consumidores adecuados. El éxito de este proceso depende de *todos* los contactos que se establecen con la marca, ya sea que los inicie o no el especialista en marketing.³⁵ Sin embargo, desde la perspectiva de la dirección de marketing, existen tres conjuntos de **factores de impulso del capital de marca**.

1. **La elección inicial de los elementos o las identidades que conforman la marca (por ejemplo, nombres de marca, URL, logotipos, símbolos, personajes, portavoces, frases publicitarias, melodías publicitarias, envases y señalización distintiva).** Microsoft eligió el nombre de Bing para su nuevo motor de búsqueda porque consideró que transmitía sin ambigüedades el momento de discernimiento que se produce al encontrar algo que se está buscando. Además es breve, atractivo, memorable, activo y efectivo en una amplia diversidad de culturas.³⁶
2. **El producto o servicio y todas las actividades de marketing correspondientes, así como los programas de apoyo al marketing.** General Mills y su veterano director de marketing, Mark Addicks, están utilizando muchas actividades nuevas de marketing para vender cereales, harinas preparadas para pasteles y yogur. La empresa está explorando la mejor manera de utilizar los teléfonos celulares con los consumidores a través de códigos QR, aplicaciones y realidad aumentada, además está desarrollando nuevas estrategias de empaque durante este proceso.³⁷
3. **Otras asociaciones transferidas indirectamente a la marca al vincularla con otra entidad (una persona, un lugar o un objeto).** El nombre de la marca del vodka neozelandés 42BELOW se refiere tanto a la latitud geográfica en que está ubicada Nueva Zelanda como al porcentaje de alcohol de la bebida. Su envase y otras señales visuales están diseñados para resaltar la percepción de pureza del país y comunicar el posicionamiento de la marca.³⁸

SELECCIÓN DE LOS ELEMENTOS DE MARCA Los **elementos de marca** son dispositivos que pueden registrarse como marca y sirven para identificarla y diferenciarla. Casi todas las marcas fuertes emplean múltiples elementos de marca. Por ejemplo, Nike tiene su logotipo *swoosh* distintivo, la frase publicitaria “Just Do It” y su propio nombre que hace referencia a la diosa alada griega de la victoria.

Los especialistas en marketing deben seleccionar los elementos de marca para generar el mayor capital de marca posible. La prueba consiste en indagar qué pensarían o sentirían los consumidores sobre el producto *si sólo* conocieran los elementos de marca. Por ejemplo, basándose únicamente en el nombre de la marca, un consumidor podría suponer que los productos de SnackWell son *snacks* saludables y que las computadoras portátiles Toughbook de Panasonic son duraderas y confiables.

CRITERIOS PARA SELECCIONAR LOS ELEMENTOS DE MARCA Existen seis criterios aplicables para seleccionar los elementos de marca. Los tres primeros —memorable, significativo y agradable— sirven para construir la marca. Los tres últimos —transferible, adaptable y protegible— son defensivos y contribuyen a apalancar y preservar el capital de marca contra posibles desafíos.

1. **Memorable.** ¿Con cuánta facilidad recuerdan y reconocen los consumidores el elemento de marca y en qué momentos de la compra y del consumo? Los nombres cortos como Tide, Crest y Puffs son elementos de marca memorables.
2. **Significativo.** ¿El elemento de marca tiene credibilidad? ¿Sugiere la categoría a la que pertenece la marca, un ingrediente del producto o el tipo de persona que podría utilizar la marca? Consideremos el significado inherente a nombres como baterías para automóvil DieHard (*difícil de vencer*), ceras para el piso Mop & Glo (*limpieza y brillo*) y Lean Cuisine (*cocina ligera*) para alimentos preparados y congelados bajos en calorías.
3. **Agradable.** ¿Qué tan estéticamente atractivo es el elemento de marca? Una tendencia reciente es utilizar nombres simpáticos que también puedan tener una URL fácilmente disponible, especialmente para marcas en línea como Flickr, Instagram, Pinterest, Tumblr, Dropbox y otras.
4. **Transferible.** ¿Puede utilizarse el elemento de marca para introducir nuevos productos en categorías similares o diferentes? ¿Contribuye a acrecentar el capital de marca a través de las fronteras geográficas y de los segmentos de mercado? Aunque en un principio era un vendedor de libros online, Amazon.com fue lo suficientemente inteligente como para no denominarse a sí misma “Books ‘R’ Us”. El Amazonas es famoso por ser el río más grande del mundo y el nombre sugiere el gran caudal de productos diversos que la empresa vende en la actualidad.
5. **Adaptable.** ¿Qué tan adaptable y actualizable es el elemento de marca? Los logotipos pueden actualizarse con facilidad. En los últimos 100 años, el logotipo de Shell ha sido modificado en 10 ocasiones.
6. **Protegible.** ¿Cómo se puede proteger legalmente el elemento de marca? ¿Cómo protegerlo de la competencia? Cuando los nombres tienen el riesgo de convertirse en sinónimos de categorías de productos, como Kleenex, Kitty Litter, Jell-O, Scotch Tape, Xerox y Fiberglass, sus fabricantes deben conservar sus derechos de marca registrada para no convertirse en genéricos.

DESARROLLO DE ELEMENTOS DE MARCA Los elementos de marca pueden desempeñar diversas funciones de construcción de marca.³⁹ Si los consumidores no analizan demasiada información a la hora de tomar decisiones de compra, es conveniente que los elementos de marca sean fáciles de recordar, descriptivos y persuasivos. La selección de un nombre con un significado inherente podría ocasionar que después resulte más difícil añadir un significado distinto o modificar el posicionamiento.⁴⁰

Apuntes de marketing

La magia de los personajes de marketing

Los personajes de las marcas tienen una larga e importante historia en el marketing. Los duendes de Keebler refuerzan el toque casero de sus productos para hornear y evocan un sentido de magia y diversión en su línea de galletas. En la industria de los seguros, el pato AFLAC compite por la atención de los clientes con el lagarto de GEICO, y la parlanchina Flo de Progressive compite con los adorables personajes de *Peanuts* presentados por Met Life. Bibendum (el “hombre Michelin”), con forma de neumático, ayuda a transmitir una sensación de seguridad para la familia y se considera que ha impulsado la creación del 80 por ciento de conciencia de la marca en todo el mundo. Cada año, Michelin distribuye un “pasaporte” para Bibendum que marca los límites para el uso del personaje en anuncios publicitarios. Por ejemplo, Bibendum nunca es agresivo ni emite discursos de venta.

Los personajes de las marcas representan un tipo especial de símbolo —uno con características humanas que, a su vez, aumenta el atractivo de la marca y la califica como interesante y divertida—. Para los consumidores resulta más fácil establecer una relación con una marca cuando ésta tiene una presencia humana o con algún otro personaje. Los personajes de marca generalmente se introducen mediante la publicidad y pueden jugar un papel fundamental en las campañas publicitarias y los diseños de los empaques. Los “dulces voceros” de M&M son parte integral de toda la publicidad, la promoción y las comunicaciones digitales de la marca. Algunos personajes de las marcas son animados, como el muñeco de Pillsbury, Peter Pan (de la crema de maní) y diversos personajes de cereales como el tigre Toño y Snap, Crackle & Pop. Otros son figuras de acción como Juan Valdez (café colombiano) y Ronald McDonald.

Debido a que a menudo son coloridos y aparecen con muchas imágenes, los personajes ayudan a que las marcas se abran paso a través de la confusión del mercado y comuniquen un beneficio clave del producto con suavidad. El solitario reparador de Maytag reforzó la asociación fundamental del producto con “confiabilidad” durante muchos años. Los personajes también evitan muchos de los problemas que caracterizan a los voceros humanos: no exigen aumentos salariales, no engañan a sus cónyuges ni envejecen. Betty Crocker podría tener más de 90 años, pero después de siete cambios de apariencia ¡no parece mayor de 39 años!

Con la oportunidad de modelar la personalidad de la marca y facilitar las interacciones con los consumidores, los personajes de las marcas tienen un papel cada vez más importante en el mundo digital. El éxito de Mr. Peanut en videos virales condujo a la introducción de una nueva línea de crema de maní. Para el personaje del ron Captain Morgan, Diageo cuenta con un equipo de ocho personas que trabajan con su agencia de publicidad de Nueva York, Anomaly, para crear contenido diario en línea. Incluso personajes antiguos están apareciendo en internet. Mr. Clean, que fue presentado por primera vez en 1957, ya cuenta con casi 900 mil fanáticos en Facebook.

La popularidad y la eficacia en línea de los personajes de las marcas se demostraron por medio de un estudio de investigación que reveló que el personaje Doughboy de Pillsbury produce 10 veces más rumores en los social media para la marca Pillsbury que la estrella de la NBA LeBron James para su patrocinador Nike.

Fuentes: Bruce Horowitz, “Mascots Top Celebrities in Social Media Buzz”, *USA Today*, 10 de junio de 2013; Rupal Parekh, “Meet the Woman behind the Michelin Man”, *Advertising Age*, 11 de junio de 2012; Suzanne Vranica, “Knights, Pirates and Trees Flock to Facebook”, *Wall Street Journal*, 26 de marzo de 2012; David Welch, “Mr. Peanut Gets Smashed”, *Bloomberg Businessweek*, 12 de marzo de 2012; “Betty Crocker Celebrates 90th Birthday”, www.marketwatch.com, 18 de noviembre de 2011; Dorothy Pomerantz y Lacey Rose, “America’s Most Loved Spokescreatures”, *Forbes*, 18 de marzo de 2010; Judith A. Garretson y Scot Burton, “The Role of Spokescharacters as Advertisement and Package Cues in Integrated Marketing Communications”, *Journal of Marketing* 69 (octubre de 2005), pp. 118-132; Judith Anne Garretson Folse, Richard G. Netemeyer y Scot Burton, “Spokescharacters: How the Personality Traits of Sincerity, Excitement and Competence Help to Build Equity”, *Journal of Advertising* 41 (primavera de 2012), pp. 17-32.

Lo agradable de un elemento de marca puede aumentar la conciencia y las asociaciones.⁴¹ En la sección “Apuntes de marketing: La magia de los personajes de marketing” se describen algunas ventajas que adquiere el marketing al utilizar personajes para las marcas.

En general, cuanto menos concretos sean los beneficios de la marca, más importante resulta que los elementos de marca hagan referencia a sus características intangibles. Muchas empresas aseguradoras utilizan símbolos de fuerza (el Peñón de Gibraltar de Prudential y el ciervo de Hartford) o de seguridad (las “manos amigas” de Allstate, la sombrilla de Traveler y el casco del Fireman’s Fund) o alguna combinación de ambos elementos (el castillo de Fortis).

Igual que los nombres de marca, las frases publicitarias resultan muy eficaces para construir capital de marca.⁴² Pueden funcionar como “gancho” para ayudar a los consumidores a descubrir la marca y a comprender por qué es especial. Algunos ejemplos son “Like a Good Neighbor, State Farm Is There”, “Nothing Runs Like a Deere” y “Every Kiss Begins with Kay” para el joyero.

Las empresas deben ser cuidadosas al reemplazar una buena frase publicitaria. Citi dejó de utilizar su famosa frase “Citi Never Sleeps” y la reemplazó por “Let’s Get It Done” sólo para volver a utilizarla cuando esta última fracasó.⁴³ Después de 50 años, Avis Car Rental cambió la frase “We Try Harder” por “It’s Your Space”. Aún no queda claro si esta nueva frase será tan poderosa como la que reemplazó.⁴⁴

DISEÑO DE ACTIVIDADES DE MARKETING HOLÍSTICO

Las marcas no se crean sólo con publicidad. Los consumidores pueden llegar a conocer una marca mediante un sinnúmero de encuentros o puntos de contacto: observación y uso personal, comunicación de boca en boca, interacciones con los empleados de la empresa, experiencias telefónicas o en línea y transacciones de pago. Un **contacto con la marca** es cualquier experiencia cargada de información, ya sea positiva o negativa, que un consumidor actual o potencial tiene con la marca, su categoría de producto o su mercado.⁴⁵ La empresa debe poner en la gestión de estas experiencias el mismo esfuerzo que en la producción de sus anuncios. Cualquier contacto con la marca puede afectar el conocimiento de los consumidores tanto como la forma en que piensan, sienten o actúan hacia la marca.

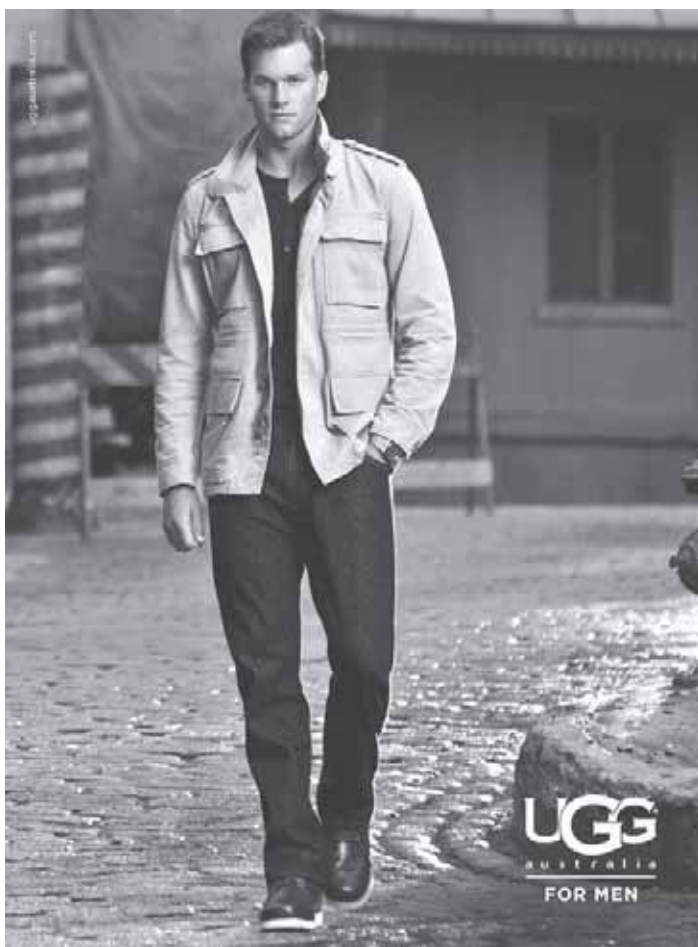


Fuente: MINI USA

Desde su lanzamiento en Estados Unidos, el MINI Cooper ha estado respaldado por un programa de marketing creativo y completamente integrado.

Tal como se describe a lo largo de este libro, la estrategia y las tácticas de marketing han cambiado drásticamente.⁴⁶ Los especialistas en marketing crean contactos de marca y generan capital de marca mediante nuevas formas, como clubes y comunidades de consumidores en línea, ferias comerciales, marketing de eventos, patrocinios, visitas a fábricas, relaciones públicas y comunicados de prensa y marketing comprometido con causas sociales. Consideremos la manera en que BMW ha construido la marca MINI Cooper en Estados Unidos.⁴⁷

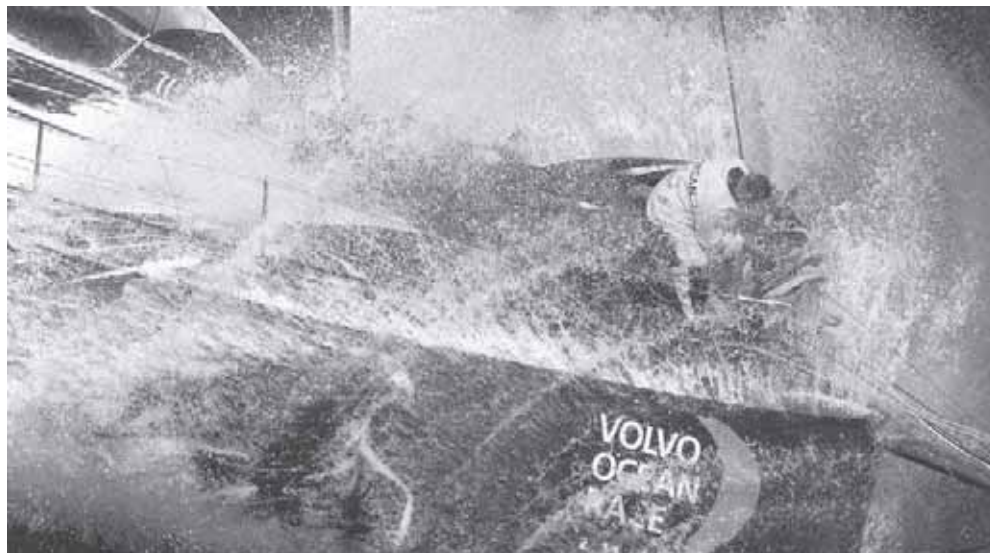
MINI COOPER Cuando BMW lanzó el MINI Cooper modernizado en Estados Unidos en 2002, utilizó una amplia mezcla de medios: vallas publicitarias, carteles, internet, impresos, relaciones públicas, colocación de productos y actividades populares. Muchos de éstos estaban vinculados con un sitio web diseñado de manera inteligente que presenta información del producto y de los distribuidores. El automóvil fue colocado sobre camionetas Ford Excursion en 21 exposiciones automotrices a lo largo de Estados Unidos; se utilizó como asiento en un estadio deportivo y apareció en la página central de la revista *Playboy*. Integrada con gran imaginación, la campaña creó una lista de espera de seis meses para recibir el MINI



Fuente: FGA WENN Photos/Newscom

Apoyado por una campaña publicitaria encabezada por el mariscal de campo Tom Brady, UGG se dirige a los hombres en una de sus nuevas aventuras de crecimiento.

La carrera Volvo Ocean es una manera de ayudar a que Volvo sea considerada una marca moderna, activa y vigorosa.



Fuente: ASSOCIATED PRESS

Cooper. A pesar de su presupuesto para comunicación relativamente limitado, desde entonces la marca ha seguido creando campañas innovadoras y premiadas. En especial, MINI ha utilizado la publicidad exterior en forma creativa: dos palmeras curvadas plantadas junto a un veloz MINI en una valla publicitaria crearon la ilusión de velocidad y poder; una pantalla digital agradecía de manera personal a los conductores de MINI que pasaban por ahí utilizando la señal de un circuito de radio colocado dentro de sus llaves, y un MINI real colocado a un lado de un edificio se movía hacia arriba y hacia abajo, como un yo-yo. Una nueva campaña mundial llamada “Not Normal” presenta el carácter fuerte e independiente del vehículo a través de los medios tradicionales y digitales. El MINI, que ahora se vende en 100 países, ha ampliado su línea a seis modelos, incluyendo un convertible, un vehículo de dos puertas, el modelo de cuatro puertas Clubman y la camioneta Countryman. La introducción de estos productos refuerza la idea de que el MINI es ágil, versátil y divertido de conducir, además la campaña de marketing integrado propicia una mayor conexión emocional con los conductores.

El **marketing integrado** consiste en combinar y ajustar las actividades de marketing para maximizar sus efectos individuales y colectivos.⁴⁸ Los especialistas en marketing requieren echar mano de una variedad de actividades de marketing diferentes que refuercen consistentemente la promesa de marca. Consideremos lo que Deckers está haciendo para asegurarse de que la marca UGG no se vuelva obsoleta.⁴⁹

UGG Las botas UGG de piel de carnero se fabricaban originalmente para hombres; los surfistas de Australia las utilizaban en la playa para calentar sus pies después de surfear. UGG, que fue adquirida por Deckers en 1995, entró al mercado femenino en 2000 después de que Oprah Winfrey las presentó en su famoso programa “Favorite Things”. En 2011, las ventas habían rebasado los \$1000 millones. Al año siguiente las mujeres empezaron a preferir botas de gamuza y las ventas de UGG cayeron. Para fortalecer la marca, Deckers está utilizando la credibilidad y la influencia de blogueros que conforman el “UGG Creative Council” con la finalidad de ampliar la huella de la marca en los social media y crear conciencia de su amplia línea de productos. Para dirigirse al mercado masculino, contrató al polémico mariscal de campo de los patriotas de Nueva Inglaterra, Tom Brady, como vocero en una campaña que anuncia la comodidad, artesanía y calidad de la marca. Para ampliar el atractivo de marca más allá de sus botas para invierno clásicas, se lanzaron líneas de primavera y verano, incluyendo sandalias y cobertores para la playa, con la finalidad de posicionar a UGG como una marca útil para llevar un estilo de vida activo y en espacios abiertos.

Es posible evaluar las actividades del marketing integrado en términos de la eficacia y la eficiencia con que influyen en la conciencia de marca y crean, mantienen o fortalecen las asociaciones de marca e imagen. Aunque Volvo puede invertir en investigación y desarrollo y emplear publicidad, promociones y otras comunicaciones para reforzar la asociación de su marca con la “seguridad”, también patrocina eventos para asegurarse de ser considerada una marca activa, contemporánea y vigente. De manera especial, los patrocinios de Volvo incluyen torneos de golf y el *tour* de golf profesional europeo, la carrera Volvo Ocean, la famosa exhibición hípica de Gothenburg y eventos culturales.

Los programas de marketing deben elaborarse de modo que el todo sea mayor que la suma de las partes. En otras palabras, es preciso que las actividades de marketing trabajen individualmente y en combinación.

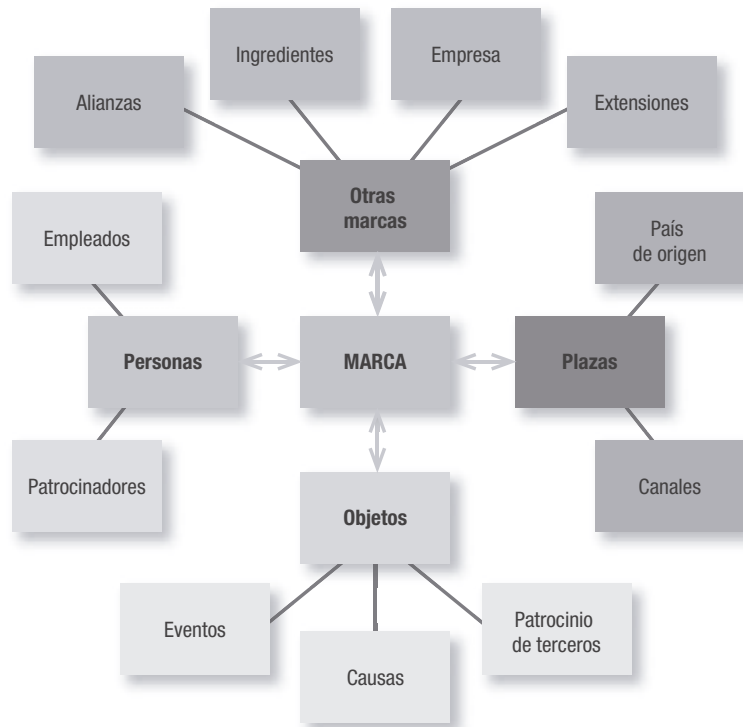


Fig. 11.5 |
Fuentes secundarias de conocimiento de marca

CREACIÓN DE ASOCIACIONES SECUNDARIAS

La tercera y última forma de crear capital de marca consiste en “pedirla prestada”, es decir, vincular la marca con otra información almacenada en la memoria que sea capaz de transmitir un significado a los consumidores (vea la figura 11.5).

Estas asociaciones de marca “secundarias” pueden vincular a la marca con diversas fuentes, tales como la propia empresa (mediante estrategias de marca), con países o regiones geográficas (mediante la identificación del lugar de origen del producto), con canales de distribución (utilizando la estrategia de canal), con otras marcas (compartiendo ingredientes o creando marcas en conjunto), con personajes (a través de la concesión de licencias), con portavoces (implementando programas de apoyo), con eventos deportivos o culturales (otorgando patrocinios) o con otras fuentes de terceros (mediante premios o reseñas).

Imaginemos que Burton —empresa fabricante de tablas para nieve, botas, amarres y trajes para nieve, así como ropa para actividades al aire libre— decidiera introducir una nueva tabla de surf llamada “Dominator”. Burton cuenta con más de un tercio del mercado de tablas para nieve gracias a que se ha acercado a esquiadores profesionales y ha creado una comunidad de aficionados a este deporte en Estados Unidos.⁵⁰ Para respaldar la nueva tabla de surf, Burton podría intentar generar asociaciones secundarias de marca de distintas maneras:

- Podría crear una “submarca” del producto a la que llamaría “Dominator por Burton”. Las evaluaciones que hicieran los consumidores del nuevo producto se verían influidas por sus opiniones acerca de Burton y si consideraran que estas opiniones pudieran servir para predecir la calidad de una tabla de surf Burton.
- Burton podría apelar a sus orígenes rurales en Nueva Inglaterra, aunque esta ubicación geográfica tendría poca relevancia para el surf.
- Burton podría vender sus productos en tiendas populares de surf esperando que su credibilidad beneficiara a la marca Dominator.
- Burton podría crear una marca conjunta al identificar un fuerte ingrediente de marca para sus materiales de espuma o fibra de vidrio (como lo hizo Wilson al incorporar hule de los neumáticos Goodyear a las suelas de su calzado deportivo Pro Staff Classic).
- Burton podría contratar a uno o varios surfistas profesionales para anunciar la tabla, patrocinar una competencia de surf o incluso la Copa Mundial de la Association of Surfing Professionals (ASP).
- Burton podría garantizar y anunciar evaluaciones favorables en fuentes de terceros como las revistas *Surfer* o *Surfing*.

De este modo, independientemente de las asociaciones creadas por la propia tabla de surf, por el nombre de marca y los demás aspectos del programa de marketing, Burton podría crear capital de marca al vincular el nombre con otras entidades.

El fomento de las asociaciones secundarias puede ser una forma eficiente y efectiva de fortalecer una marca. Sin embargo, vincular una marca con alguien o algo más podría ser riesgoso, ya que cualquier problema que le ocurra a la otra entidad también se asociará con la marca. Cuando los famosos Tiger Woods y Lance Armstrong tuvieron problemas, muchas de las empresas que los contrataban para promocionar sus marcas decidieron cortar sus vínculos con ellos.

Si Burton quisiera introducir una tabla de surf, podría fomentar asociaciones y conocimiento de marca secundarios de muchas maneras.



Fuente: Imago sportfotodienst/Imago/Schreyer/Newscom

BRANDING INTERNO

Los especialistas en marketing deben hacer todo lo posible por cumplir la promesa de marca. Es preciso que adopten una perspectiva *interna* para asegurarse de que tanto los empleados como los socios de marketing aprecien y comprendan los conceptos básicos de la marca y de qué manera pueden reforzar (o dañar) el capital de marca.⁵¹ El **branding interno** se refiere al conjunto de actividades y procesos destinados a informar e inspirar a los empleados.⁵² Los especialistas en mar-

keting holístico deben ir más allá, capacitando y alentando a los distribuidores y concesionarios a brindar un buen servicio a sus clientes. Los distribuidores mal capacitados pueden arruinar los mejores esfuerzos de crear una imagen fuerte de marca.

La *vinculación emocional con la marca* tiene lugar cuando los consumidores sienten que la empresa está cumpliendo sus promesas de marca. Para ello, todos los contactos entre los consumidores y los empleados, así como las comunicaciones emitidas por la empresa, deben ser positivos.⁵³ Las promesas de marca no se cumplirán a menos que todos los miembros de la empresa vivan la marca. El branding interno de Disney tiene tanto éxito porque la compañía lleva a cabo seminarios sobre el “estilo Disney” para los empleados de otras empresas. Chevrolet decidió enviar a casi tres mil de sus concesionarios al Disney Institute ubicado en Walt Disney World para que aprendan a aplicar los principios de Disney con la finalidad de mejorar la experiencia de sus clientes al adquirir un automóvil.⁵⁴

Cuando los empleados se preocupan por la marca y creen en ella, están motivados para trabajar más duro y sienten más lealtad hacia la empresa. Algunos de los principios fundamentales del branding interno son:⁵⁵

1. **Elegir el momento adecuado.** Los puntos de inflexión son oportunidades ideales para captar la atención y la imaginación de los empleados. Después de lanzar una campaña de branding interno para apoyar su reposicionamiento externo con la campaña publicitaria “Beyond Petroleum”, British Petroleum descubrió que casi todos sus empleados tenían una opinión positiva de la nueva marca y pensaban que la empresa iba en la dirección correcta.
2. **Vincular el marketing interno y externo.** Los mensajes internos y externos deben coincidir. Los nuevos esfuerzos de branding de Ford para apoyar su lema “Go Further” están dirigidos tanto a sus empleados como a las personas que compran automóviles. La empresa considera que sus esfuerzos de branding interno, en congruencia con los esfuerzos externos, pueden “crear sinergias profundas



Los esfuerzos de marketing externo de Ford se combinan con un fuerte programa de branding interno dentro de la empresa.

que beneficiarán a la empresa en forma significativa.” Internamente, el director de operaciones de Ford, Jim Farley, está apoyando tres áreas para ayudar a que sus empleados “vayan más lejos”: “personal para atender al personal”, “ingenio” y “realizable”.⁵⁶

3. **Hacer que la marca tenga vida para los empleados.** La comunicación interna debe ser informativa y vigorizante. Starbucks creó una instalación y exhibición importante para sumergir a sus gerentes y empleados en la experiencia de la marca. Para lograr que su personal entienda mejor la manera en que el posicionamiento y la promesa de la marca afectan su trabajo cotidiano, una importante empresa de servicios invirtió más de 100 mil horas para capacitar en forma exhaustiva a sus gerentes y empleados utilizando escenarios de juegos de roles, ejercicios y herramientas interactivas.⁵⁷
4. **Conservar la sencillez.** No es bueno abrumar a los empleados con demasiados detalles. Es mejor enfocarse en los pilares fundamentales de la marca utilizando, idealmente, un mantra de marca. Walmart emplea tres pilares de marca muy sencillos: “Productos de calidad; precios inmejorables; facilidad de compra”.⁵⁸

Medición del capital de una marca

¿Cómo se mide el capital de marca? El método *indirecto* calcula las fuentes potenciales del capital de marca identificando y controlando las estructuras de conocimiento de marca de los consumidores.⁵⁹ El método *directo* calcula el impacto real del conocimiento de marca en las respuestas de los consumidores ante los distintos aspectos de marketing. La sección “Perspectivas de marketing: La cadena de valor de la marca” describe cómo vincular estos dos métodos.

Perspectivas de marketing

La cadena de valor de la marca

La **cadena de valor de la marca** es un método estructurado para evaluar las fuentes y los resultados del capital de marca y el modo en que las actividades de marketing generan valor de marca (figura 11.6). Este método se basa en varias premisas.

En primer lugar, el proceso de creación de capital de marca empieza cuando la empresa invierte en un programa de marketing dirigido a clientes actuales o potenciales para desarrollar la marca incluyendo comunicaciones de marketing, apoyo comercial o de intermediarios e investigación, desarrollo y diseño de productos. Estas actividades de marketing cambian la mentalidad de los clientes —lo que piensan y sienten y todo lo que se vincula con la marca—. Luego, dicha mentalidad afecta el comportamiento de compra y la forma en que los consumidores responden a los esfuerzos de marketing posteriores —fijación de precios, canales, comunicaciones y el propio producto—, así como a la participación de mercado y a la rentabilidad de la marca. Por último, la comunidad inversionista toma en cuenta este desempeño de la marca en el mercado para determinar el valor que tiene para los accionistas en general y el valor de cada marca en particular.

Este modelo también presupone que tres multiplicadores aumentan o disminuyen el valor de una etapa a otra.

- El *multiplicador del programa* determina la capacidad que tiene el programa de marketing para influir en la mentalidad de los consumidores y es una función de la calidad de la inversión realizada en el programa.
- El *multiplicador del consumidor* determina hasta qué punto el valor creado en la mente y el corazón de los consumidores afecta el rendimiento en el mercado. Este resultado depende de la superioridad competitiva —qué efectividad tienen la calidad y la cantidad de la inversión comercial de las marcas de la competencia—, del respaldo del canal y de otros intermediarios —cuánto reforzamiento de marca y qué cantidad de esfuerzos de venta destina a la marca cada socio de marketing— y del volumen y perfil de los consumidores —cuántos consumidores existen y de qué tipo, si son rentables o no y si se sienten atraídos por la marca.

- El *multiplicador del mercado* determina el grado en que el valor que refleja el desempeño de una marca en el mercado se manifiesta como valor para los accionistas. Esto depende, en parte, de las medidas que tomen los analistas financieros y los inversionistas.

Investigadores de Millward Brown utilizan una perspectiva muy similar. Argumentan que el éxito financiero de una marca depende de su capacidad para ser significativa, diferente y relevante. Estas tres cualidades de la marca predisponen un comportamiento de compra positivo en el individuo —elegir la marca sobre otras marcas, pagar más por ella, continuar con ella o probarla en el futuro—, lo que a su vez genera beneficios económicos a la empresa —mayor participación de mercado, mayor precio, mayores probabilidades de que el valor crezca en el futuro.

Millward Brown afirma que esta predisposición de marca se mide por medio de tres aspectos de capital de marca: poder, alta calidad y potencial.

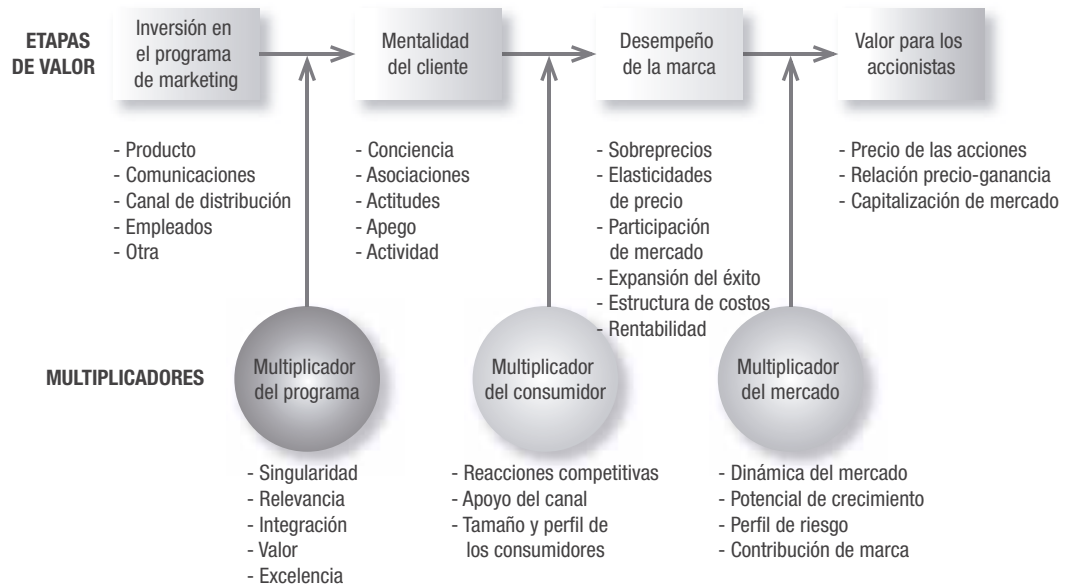
- Las personas están predispuestas a elegir la marca sobre otras marcas. Esto producirá volumen de marca, de manera que el *poder* predice la participación de volumen basándose por completo en las percepciones, sin contar factores de activación.
- Las personas están predispuestas a pagar más por la marca. Esto permitirá fijar precios más altos, de manera que la *alta calidad* predice el índice de precios que puede cobrar la marca.
- El *potencial* indica la probabilidad de que aumente la participación de valor de la marca en los siguientes 12 meses con base en la predisposición de las personas a continuar adquiriendo la marca o probarla en el futuro.

Fuentes: Kevin Lane Keller y Don Lehmann, “How Do Brands Create Value”, *Marketing Management* (mayo y junio de 2003), pp. 27-31. Veá también Marc J. Epstein y Robert A. Westbrook, “Linking Actions to Profits in Strategic Decision Making”, *MIT Sloan Management Review* (primavera de 2001), pp. 39-49; Rajendra K. Srivastava, Tasadduq A. Shervani y Liam Fahey, “Market-Based Assets and Shareholder Value”, *Journal of Marketing* 62 (enero de 1998), pp. 2-18; Shuba Srinivasan, Marc Vanheule y Koen Pauwels, “Mindset Metrics in Market Response Models: An Integrative Approach”, *Journal of Marketing Research*, 47 (agosto de 2010), pp. 672-684; Josh Samuel, “The Power of Being Meaningful, Different and Salient”, *Point of View*, www.millwardbrown.com; Jorge Alagon y Josh Samuel, “The Meaningfully Different Framework”, informe, www.millwardbrown.com, abril de 2013.

Fig. 11.6 |

Cadena de valor de la marca

Fuente: Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 4a. ed. (Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall, 2013). Impresión y reproducción electrónica autorizadas por Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, Nueva Jersey.



Estos dos enfoques generales son complementarios y los especialistas en marketing pueden hacer uso de ambos. Dicho de otro modo, para que el capital de marca desempeñe una función estratégica útil y sirva de directriz en las decisiones comerciales, es importante que los especialistas en marketing comprendan a la perfección: 1) las fuentes generadoras de capital de marca y cómo afectan los resultados de interés y 2) de qué manera esas fuentes y consecuencias cambian con el paso del tiempo, si es que cambian. Para lo primero es importante elaborar auditorías de marca, mientras que para lo segundo es fundamental desarrollar un seguimiento de marca.

- Una **auditoría de marca** es una serie de procedimientos enfocados para evaluar la salud de la marca, descubrir sus fuentes de capital de marca y sugerir maneras de mejorar y reforzar su capital. Los especialistas en marketing deben llevar a cabo una auditoría de marca cuando diseñan sus planes y al realizar cambios en la dirección estratégica. Llevar a cabo auditorías de marca en forma regular, digamos cada año, permite que los especialistas en marketing vigilen sus marcas y puedan administrarlas de manera más proactiva y responsable. Una buena auditoría de marca proporciona conocimientos profundos sobre los consumidores, las marcas y la relación entre ambos.
- Los **estudios de seguimiento de marca** utilizan la auditoría de marca para recopilar datos cuantitativos de los consumidores a lo largo del tiempo con el propósito de proporcionar información de referencia consistente sobre cómo se están desempeñando las marcas y los programas de marketing. Los estudios de seguimiento ayudan a entender dónde, cuánto y de qué manera se está creando el valor de la marca con el fin de facilitar la toma de decisiones cotidiana.

Una empresa que recientemente realizó una importante e influyente auditoría de marca es Kellogg's.⁶⁰

KELLOGG'S La categoría de los cereales listos para comer ha tenido gran popularidad en los últimos años debido a que los ocupados consumidores deben comer deprisa y los interesados en aspectos nutritivos se preocupan por los ingredientes modificados genéticamente. Con una historia que abarca más de un siglo, Kellogg decidió que necesitaba refrescar su marca y enfrentar sus problemas. Inició una extensa auditoría de marca denominada "Project Signature" para obtener dirección estratégica e inspiración creativa. Después de un año de trabajo con el asesor de marcas Interbrand, el resultado fue la nueva fase publicitaria "Let's Make Today Great", un logotipo y diseño más contemporáneos y actualizados, la clara identificación del objetivo principal de la marca al destacar el "poder del desayuno", la incorporación explícita de la marca matriz Kellogg's en todas sus campañas de marketing y la conjunción de los 42 sitios web de la empresa localizados por todo el mundo en una sola página. La auditoría de marca afectó diversos programas y actividades de marketing específicos, desde la campaña "Share Your Breakfast" relacionada con una causa (ayuda a uno de cada cinco niños estadounidenses que no tienen acceso a un desayuno) hasta el programa "Love Your Cereal" en los social media dedicado a aclarar los mitos acerca del cereal. Al ser patrocinador olímpico, Kellogg también dedica el 20 por ciento de su presupuesto de comunicación a la publicidad en línea.

Es importante que los especialistas en marketing no confundan el capital de marca con la **valoración de marca**, la cual consiste en calcular el valor financiero total de una marca. En la tabla 11.2 se listan las marcas más valiosas de 2014 de acuerdo con la clasificación de Interbrand, como se describe en la sección "Perspectivas de marketing: ¿Qué es el valor de una marca?"⁶¹ En estas empresas tan conocidas, el valor de marca equivale a más de la mitad de la capitalización bursátil total de la empresa. John Stuart, cofundador de Quaker Oats, afirmó: "Si este negocio se dividiera, les daría el terreno, los ladrillos y el cemento, yo me quedaría con las marcas y las patentes y me iría mucho mejor que a ustedes". Debido a las

TABLA 11.2

Las 10 marcas más valiosas del mundo en 2014

| Lugar | Marca | Valor de la marca en 2014 (miles de millones de dólares) |
|-------|---------------|--|
| 1 | Apple | \$118.9 |
| 2 | Google | \$107.4 |
| 3 | Coca-Cola | \$81.6 |
| 4 | IBM | \$72.2 |
| 5 | Microsoft | \$61.2 |
| 6 | GE | \$45.5 |
| 7 | Samsung | \$45.5 |
| 8 | Toyota | \$42.4 |
| 9 | McDonald's | \$42.3 |
| 10 | Mercedes-Benz | \$34.3 |

Fuente: Interbrand. Reproducción autorizada.

diferencias de opinión sobre lo que constituye una buena estimación, las empresas estadounidenses no incluyen el capital de marca en sus estados financieros. Sin embargo, algunas empresas de Reino Unido, Hong Kong y Australia sí lo hacen.

Perspectivas de marketing

¿Qué es el valor de una marca?

Interbrand, una importante empresa de valoración de marcas, ha desarrollado un modelo para calcular formalmente el valor monetario de una marca. Interbrand define el valor de una marca como el valor presente neto de los ingresos futuros que pueden atribuirse exclusivamente a la marca. Esta empresa considera que el marketing y los análisis financieros son igualmente importantes en la determinación del valor de una marca. Su proceso de valoración consta de cinco pasos (vea la figura 11.7 para obtener una visión esquemática):

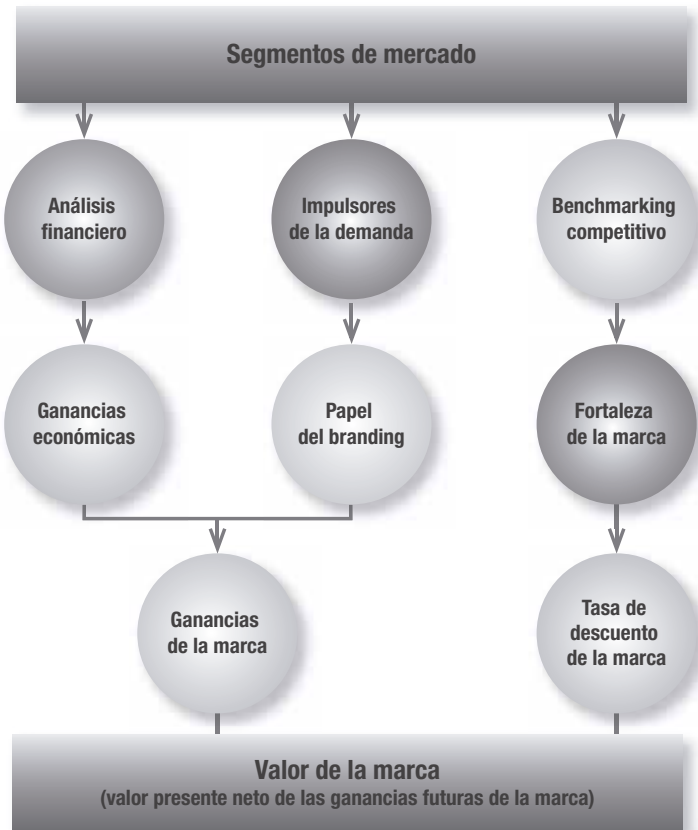
1. **Segmentación de mercado.** El primer paso consiste en dividir el o los mercados en donde se vende la marca en segmentos mutuamente excluyentes con el propósito de determinar mejor los diferentes grupos de consumidores.
2. **Análisis financiero.** Interbrand evalúa el precio, el volumen y la frecuencia de compra para calcular con exactitud los pronósticos de ventas e ingresos futuros de la marca. Una vez que se han establecido los ingresos de la marca, se restan todos los costos de operación asociados para obtener las ganancias netas antes de intereses e impuestos. También se deducen los impuestos correspondientes y un cargo por el capital empleado para operar el negocio, obteniendo

como resultado las ganancias económicas, es decir, las ganancias atribuidas al negocio de la marca.

3. **Papel del branding.** Interbrand atribuye a cada segmento de mercado un porcentaje de los ingresos económicos de la marca al identificar en primer lugar los distintos impulsores de la demanda y después determinar cuánto influye directamente la marca en cada uno. La evaluación del papel del branding se basa en investigaciones de mercado, así como en talleres y entrevistas con los clientes, y representa el porcentaje de los ingresos económicos que la marca genera. Si se multiplica el papel del branding por los ingresos económicos, el resultado son las ganancias de la marca.
4. **Fortaleza de la marca.** Después, Interbrand evalúa el perfil de la fortaleza de la marca para determinar la probabilidad de que ésta obtenga las ganancias previstas. Este paso se basa en la medición comparativa y en la evaluación estructurada de factores como la claridad, el compromiso, la protección, receptividad, autenticidad, relevancia, diferenciación, consistencia, presencia y comprensión de la marca. Por cada segmento, Interbrand aplica un sistema de medidas de la industria y del capital de marca para determinar la prima de riesgo de la marca. Los analistas de la empresa derivan la tasa de descuento general de la marca mediante la adición de una prima de riesgo de la marca a la tasa libre de riesgo, representada por el rendimiento de los bonos del gobierno. La tasa de descuento de la marca aplicada a los ingresos previstos de la marca produce el valor presente neto de sus ganancias. Cuanto más fuerte sea la marca, menor es la tasa de descuento y viceversa.

| Fig. 11.7 |

Método de valoración de marcas de Interbrand



5. **Cálculo del valor de la marca.** El valor de la marca es el valor presente neto de las ganancias previstas de la marca, descontado mediante la tasa de descuento de la marca. El cálculo del valor presente neto comprende tanto el periodo de pronóstico como el periodo posterior, lo que refleja la capacidad de las marcas para seguir generando ganancias futuras.

Interbrand utiliza cada vez más las evaluaciones del valor de la marca como una herramienta estratégica dinámica que permite identificar y maximizar el rendimiento sobre la inversión de la marca en una amplia diversidad de áreas.

Fuentes: Interbrand, el Interbrand Brand Glossary, y el Interbrand de Nik Stucky y Rita Clifton, enero de 2009. Para revisar un método alternativo de evaluación de marcas, consulte la metodología de evaluación de marcas BrandZ de Millward Brown: http://www.millwardbrown.com/BrandZ/Top_100_Global_Brands/Methodology.aspx.

Administración del capital de marca

Dado que las respuestas de los consumidores a las actividades de marketing dependen de qué saben y qué recuerdan sobre una marca, como sugiere la cadena de valor de la marca, las actividades de marketing a corto plazo aumentan o disminuyen el éxito de las actividades de marketing futuras.

REFORZAMIENTO DE LA MARCA

Puesto que la marca es el activo más duradero de la empresa, es necesario administrarla adecuadamente para que su valor no decaiga.⁶² Muchas empresas que eran líderes hace 70 años todavía lo son en la actualidad: Wrigley's, Coca-Cola, Heinz y Campbell Soup lo lograron esforzándose constantemente por mejorar sus productos, sus servicios y su marketing.

Los especialistas en marketing pueden reforzar el capital de marca al transmitir de manera consistente el significado de la marca a los consumidores en términos de: 1) los productos que representa la marca, qué beneficios ofrecen y qué necesidades satisfacen, y 2) cómo contribuye la marca a que estos productos sean superiores, además de qué asociaciones de marca fuertes, favorables y exclusivas deberían existir en la mente de los consumidores.⁶³ NIVEA, una de las marcas europeas más fuertes, amplió el significado de su marca al extenderla desde una loción corporal hasta representar toda una línea de productos de higiene personal. Para ello diseñó y aplicó meticulosamente extensiones de marca y reforzó la promesa ya conocida de Nivea de brindar "suavidad", "delicadeza" y "protección".

Para reforzar el capital de marca es necesario que la marca vaya siempre hacia adelante, en la dirección correcta, con ofertas nuevas y convincentes y con estrategias y métodos adecuados para su comercialización. En prácticamente todas las categorías de productos, marcas que una vez fueron destacadas y admiradas, como Circuit City, Fila, Polaroid y Slim Fast, han atravesado por tiempos difíciles o han desaparecido.⁶⁴ Consideremos la difícil situación de Nokia, empresa que hace tiempo fue muy exitosa.⁶⁵

NOKIA Durante 14 años, Nokia dominó las ventas de teléfonos celulares como líder mundial de la industria antes de ser superada por Samsung en 2012, lo que marcó el final de una era. Siendo alguna vez el orgullo de Finlandia, la empresa se ha visto rebasada por Samsung incluso en su propia tierra. ¿Cómo pudo una marca tan exitosa desplomarse de esa manera? En pocas palabras, no logró innovarse y permanecer vigente. Nokia no respondió ante el increíble éxito del iPhone ni a los cambios que éste produjo en la demanda de los consumidores. La empresa consideró que la fabricación del iPhone era demasiado costosa y que no estaba a la altura de los estándares de sus propios productos. Supuestamente, el iPhone no pasó la “prueba de la caída” de Nokia, que consiste en dejar caer un teléfono sobre el concreto desde una altura de aproximadamente metro y medio en diferentes ángulos. De hecho, Nokia había gastado \$40 000 millones en investigación y desarrollo durante la década anterior y era pionero del teléfono inteligente, pero decidió no invertir en dispositivos que después se convertirían en el iPhone. Sin los nuevos productos correctos, los consumidores empezaron a relacionar a Nokia con una era de tecnología diferente, un fatal error en el agitado e intensamente tecnológico mercado de los teléfonos inteligentes.



Fuente: © Kumar Srisankaran/Alamy

Debido a que no logró ser lo suficientemente innovador ni permanecer vigente, Nokia perdió rápidamente su liderazgo de mercado.

Un elemento importante en el reforzamiento de las marcas es un apoyo de marketing consistente. La consistencia no significa uniformidad sin cambios; si bien es cierto que no hay necesidad de introducir cambios cuando se ocupa una posición exitosa, tal vez se requieran muchos cambios tácticos para mantener el empuje y la dirección de la marca. Ahora bien, cuando el cambio *sí* es necesario, los especialistas en marketing deben esforzarse vigorosamente por mantener y defender las fuentes generadoras de capital de marca.

Los especialistas en marketing deben saber distinguir entre las aportaciones derivadas de las actividades de marketing que fortalecen la marca y refuerzan su significado, como una mejora al producto bien recibida o una campaña publicitaria diseñada creativamente, y las que provienen del intento de tomar prestado el capital de marca para cosechar beneficios financieros, —como un descuento promocional a corto plazo—.⁶⁶ En un momento dado, si no se logra reforzar la marca, la conciencia de marca disminuirá y la imagen de marca se debilitará. Consideremos lo que le ocurrió a Sears.⁶⁷

SEARS Como una empresa estadounidense clásica, Sears fue una de las marcas de tienda departamental más fuertes durante más de 100 años, siendo asociada con mercancía de alta calidad y buen servicio al cliente. Al enfrentar dificultades económicas a principios de la década de 2000, la empresa inició la venta agresiva de sus activos y empezó a reducir costos para mantener sus objetivos financieros. Como resultado de gastar únicamente de \$2 a \$3 por pie cuadrado al año en el mantenimiento y la reparación de sus tiendas (mucho menos que los \$6 a \$8 por pie cuadrado que gastaban sus competidores Target y Walmart), Sears empezó a escuchar las quejas de los clientes sobre vendedores poco atentos, anaqueles desorganizados y tiendas sin mantenimiento. Como señaló un analista: “Ellos no estaban cumpliendo su promesa. Los consumidores son muy sofisticados: entraban a las tiendas y encontraban el mismo viejo lugar... Sin una experiencia fresca, emocionante o de interacción”. Según el índice de satisfacción del cliente ACS, en 2012 Sears fue clasificada en décimo lugar (entre 11 tiendas departamentales y de descuento) y las ventas por tienda llevaban seis largos años en declive.

REVITALIZACIÓN DE MARCA

Cualquier cambio en el entorno de marketing puede afectar la trayectoria de una marca. No obstante, algunas marcas han experimentado recuperaciones impresionantes en los últimos años.⁶⁸ Después de pasar momentos difíciles en el mercado automotriz, Cadillac, Fiat y Volkswagen han mejorado en diversos grados. El rescate que hizo General Motors de su descolorida marca Cadillac fue impulsado por la remodelación completa de su línea de productos con nuevos diseños que redefinieron su imagen y estilo, como el *crossover* SRX, los automóviles sedán XTS y CTS, la camioneta

Escalade y el nuevo sedán deportivo ATS. También se apoyó en una dosis saludable de marketing novedoso, incluyendo el uso, por primera vez, de la música de Led Zeppelin en su publicidad.⁶⁹

A menudo, para revitalizar una marca, primero se deben considerar cuáles fueron las fuentes del capital de marca. ¿Las asociaciones positivas de marca han perdido fuerza o exclusividad? ¿La marca tiene alguna asociación negativa? Después, habrá que decidir si conviene mantener el mismo posicionamiento o si es mejor repositionar la marca y, en este último caso, será necesario determinar cuál es el posicionamiento más adecuado.⁷⁰

A veces el origen del problema es el propio programa de marketing que no consigue transmitir las promesas de marca. En estos casos la estrategia más lógica sería “volver a lo básico”. Como se explicó anteriormente, Harley-Davidson recuperó su liderazgo en el mercado al implementar mejores estrategias para satisfacer las expectativas de los consumidores en lo referente al desempeño del producto. Pabst Brewing Company lo hizo al regresar a sus raíces y aprovechar su empaque e imagen icónicos y una percepción de autenticidad.

En otros casos, sin embargo, el posicionamiento inicial ya no resulta viable y es necesario aplicar una estrategia de reinención. Mountain Dew revolucionó por completo su imagen de marca para convertirse en un gigante de las bebidas gaseosas. Como se desprende de su historia, en ocasiones es relativamente fácil revitalizar una marca que aún existe pero ha sido más o menos olvidada. Old Spice es otro ejemplo de una marca que trascendió sus raíces —como el paquete clásico de loción para afeitar y colonia que los *baby boomers* daban de regalo el día del padre— para pasar a identificarse de manera positiva con los productos contemporáneos de aseo masculino dirigidos a un mercado más joven de milenarios. Para revitalizar Old Spice, P&G recurrió a la innovación de productos y a la comunicación basada en el sentido del humor que destacaba la “experiencia” de la marca.⁷¹

Desde luego, las estrategias de revitalización se ubican en un continuo, con el “retorno a lo básico” en un extremo y la total “reinención” en el otro, así como otras muchas combinaciones intermedias. El desafío consiste en cambiar lo suficiente para atraer nuevos clientes, pero no tanto como para alejar a los antiguos. Sin importar la estrategia que se utilice, la revitalización de la marca de casi cualquier tipo comienza con el producto.⁷² Consideremos lo que hizo Burberry para regresar al mercado.⁷³

BURBERRY Burberry cuenta con una historia increíble de 150 años. Los clásicos abrigos ingleses de la empresa fueron utilizados por los soldados británicos en la Primera Guerra Mundial. Sir Ernest Shackleton usó un abrigo Burberry durante su expedición a la antártica y la empresa incluso ha sido nombrada proveedor oficial de la familia real inglesa. Sin embargo, en 2006, el estampado escocés distintivo de la marca ya no estaba de moda porque había aparecido en demasiados productos y estaba siendo reproducido por muchos falsificadores. La nueva directora general, Angela Ahrendts, quien creció en el Medio Oeste de Estados Unidos, se sorprendió al descubrir que, aun cuando el abrigo de Burberry era una prenda clásica, sólo constituía el 20 por ciento de su negocio global. A pesar de la desconfianza mostrada por otros miembros de la empresa, Ahrendts decidió “reforzar nuestra herencia, nuestra calidad como ingleses, al enfatizar y desarrollar nuestros productos básicos de lujo e innovarlos y conservarlos como

Burberry revitalizó su marca al enfocarse en los productos esenciales y modificar el enfoque de su herencia y su estilo.



la esencia de nuestro trabajo”. Para dirigirse al cliente lujoso del futuro, Ahrendts eliminó el patrón escocés del 90 por ciento de los productos. Un nuevo zar del diseño global, Christopher Bailey, dio a la marca una sensibilidad más contemporánea y unificada, lo cual resultó en la creación de más de 300 abrigos diferentes, desde capas y chaquetas cortas hasta abrigos clásicos en diversos colores y estilos. Se abrieron nuevas tiendas en lugares adecuados y se incrementó la capacitación de los vendedores. Asimismo, el sitio web fue rediseñado para atraer a los milenarios incluyendo contenido de marca emotivo —música, películas, elementos de su herencia cultural y narraciones— tanto como transmisiones simultáneas de desfiles con la ropa de Burberry.

Diseño de una estrategia de branding

La **estrategia de branding**, también conocida como **arquitectura de marca**, expresa el número y la naturaleza de los elementos de marca comunes y distintivos. Las decisiones en torno a la asignación de marca a nuevos productos resultan especialmente críticas. Cuando una empresa lanza un producto nuevo tiene tres opciones:

1. Desarrollar nuevos elementos de marca para el nuevo producto.
2. Aplicar algunos de sus elementos de marca existentes.
3. Usar una combinación de elementos de marca nuevos y existentes.

Cuando una empresa utiliza una marca consolidada para lanzar un nuevo producto, éste se conoce como **extensión de marca**. Cuando los especialistas en marketing combinan una marca nueva con otra existente —como en el caso de los chocolates Kisses de Hershey, del software Adobe Acrobat, de los automóviles Toyota Camry y de las tarjetas de crédito American Express Blue— a la extensión de marca se le denomina **submarca**. A la marca existente que da lugar a una extensión de marca o a una submarca se le conoce como la **marca madre** o **marca original**. Si la marca original ya está asociada a diversos productos mediante extensiones de marca, también se le denomina **marca principal** o **marca de familia**.

Las extensiones de marca se clasifican en dos categorías generales. En el caso de una **extensión de línea**, la marca original abarca un nuevo producto dentro de una categoría que ya está cubierta, como nuevos sabores, formas, colores, ingredientes y tamaños de empaque. A lo largo de los años, Danone ha introducido diversos tipos de yogur mediante extensiones de línea —Fruit on the Bottom, All Natural Flavors, Dan-o-nino y Light & Fit—. En una **extensión de categoría**, los especialistas en marketing utilizan la marca original para entrar en una categoría de producto diferente, como los relojes Swiss Army. Honda utiliza su nombre de marca para diferentes productos, como automóviles, motocicletas, máquinas para quitar nieve, podadoras, motores marinos y motonieves. Esto le permite anunciarse diciendo que es capaz de “introducir seis Honda en una cochera con capacidad para dos automóviles”.

Una **línea de marca** está formada por todos los productos —tanto los originales como las extensiones de línea y de categoría— que se venden bajo una marca determinada. Una **mezcla de marcas** (o surtido de marcas) es el conjunto de todas las líneas de marca que fabrica una empresa. Por otro lado, muchas empresas están introduciendo **variantes de marca**, las cuales son líneas de marca que se ofrecen a detallistas o canales de distribución específicos. Esta iniciativa es resultado de la presión que ejercen los detallistas sobre los fabricantes para que les proporcionen ofertas exclusivas. Por ejemplo, un fabricante de cámaras fotográficas podría ofrecer sus cámaras más comunes a los vendedores masivos y los artículos de mayor precio a tiendas especializadas en fotografía. Valentino podría diseñar y ofrecer diversas líneas de trajes y chaquetas a distintas tiendas departamentales.⁷⁴

Un **producto bajo licencia** es aquel cuyo nombre de marca se ha concedido a los fabricantes que realmente lo manufacturan. Las corporaciones han aprovechado la concesión de licencias para promocionar su nombre e imagen mediante una gran variedad de productos, desde ropa de cama hasta calzado, convirtiendo la concesión de licencias en un negocio de miles de millones de dólares. A nadie sorprende que en una categoría con un alto nivel de participación, como los automóviles, la concesión de licencias sea un gran negocio.⁷⁵

CONCESIÓN DE LICENCIAS AUTOMOTRICES Varias marcas de automóviles han creado lucrativos negocios de otorgamiento de licencias. El programa de concesión de licencias de Jeep, que ofrece 600 productos y 150 licencias, incluye toda clase de productos, desde cochecitos para niños diseñados para concordar con la longitud del brazo de los padres hasta ropa con teflón como componente del tejido, siempre y cuando el producto se ajuste al posicionamiento de la marca: “Life without Limits”. A través de sus más de 600 tiendas exclusivas y 80 tiendas independientes diseminadas por todo el mundo, los ingresos generados por Jeep por concesión de licencias superan los \$550 millones en ventas al detalle. Sus nuevas áreas de interés incluyen equipos para viaje y para actividades al aire libre, productos juveniles y artículos deportivos. En 2014, Ford generaba \$2000 millones de ingresos por la concesión de licencias de 18 mil artículos diferentes que se vendían a través de 400 licencias. Los productos van desde ropa que se vende con el logotipo del óvalo azul de Ford y el famoso logotipo del Mustang hasta automóviles de radio-control que se venden en las principales tiendas minoristas, como Walmart y Toys R Us. Un área de crecimiento son los productos diseñados para equipar a los varones fanáticos y sus “cuevas masculinas”.

Jeep genera más de \$550 millones de utilidades al otorgar licencias de su marca a otras empresas para otros productos.



Fuente: © MARKA/Alamy

DECISIONES DE BRANDING

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS DE BRANDING En la actualidad, el branding tiene tanto poder que difícilmente existe algo que carezca de marca. Si una empresa decide asignar una marca a sus productos o servicios, debe seleccionar con cuidado qué nombre o denominación utilizará. Por lo general, son tres las estrategias empleadas para este propósito:

- **Nombres de marca de familia individuales o separados.** Las empresas de productos de consumo empacados tienen una larga tradición en la asignación de diferentes marcas a productos distintos. General Mills utiliza ampliamente nombres de marca individuales, como Bisquick, la harina Gold Metal, las barras de granola Nature Valley, la comida mexicana Old El Paso, las sopas Progresso, los cereales Wheaties y el yogur Yoplait. Si una empresa fabrica productos muy diferentes, por lo general no es recomendable que use un nombre genérico. Swift & Company desarrolló nombres de familia separados para sus jamones (Premium) y sus fertilizantes (Vigoro). Las empresas suelen utilizar diferentes nombres de marca para líneas de calidad diversa dentro de la misma clase de productos. Una ventaja importante de los nombres de marca de familia separados es que si un producto fracasa o parece ser de baja calidad, la empresa no habrá restringido su reputación a ese producto.⁷⁶
- **Marca paraguas o nombre de marca corporativo.** Muchas empresas, como Heinz y GE, utilizan su nombre corporativo como marca paraguas para toda su gama de productos.⁷⁷ Los costos de desarrollo son más bajos en este caso porque no hay necesidad de realizar una investigación sobre el nombre ni gastar mucho en publicidad para crear reconocimiento. Campbell Soup introduce nuevas sopas bajo su nombre de marca con extrema sencillez y logra un reconocimiento instantáneo. Por otro lado, es probable que las ventas del nuevo producto sean altas si el nombre del fabricante es reconocido. Se ha demostrado que las asociaciones de la imagen corporativa con la innovación, experiencia y confiabilidad influyen directamente en las evaluaciones de los consumidores.⁷⁸ Por último, una estrategia de marca corporativa puede generar mayor valor intangible para la empresa.⁷⁹
- **Nombres de submarca.** Las submarcas son una combinación de dos o más marcas corporativas, marcas de familia o marcas individuales de los productos. Kellogg emplea una submarca o estrategia de marca híbrida al combinar la marca corporativa con marcas individuales de productos, como en los casos de Rice Krispies de Kellogg's, Raisin Bran de Kellogg's y Corn Flakes de Kellogg's. Muchos fabricantes de bienes duraderos como Honda, Sony y Hewlett-Packard utilizan submarcas para sus productos. El nombre corporativo o de la empresa legitima el nuevo producto y el nombre individual lo distingue.

CASA DE MARCAS O MARCA DE LA CASA El uso de nombres de marcas de familia individuales o separadas se conoce como estrategia de "casa de marcas", mientras que el uso de una marca paraguas corporativa o de una empresa se ha denominado estrategia de "marca de la casa". Estas dos estrategias representan los extremos de un continuo. Las estrategias de submarca se ubican en algún lugar intermedio de dicho continuo, dependiendo del componente de la submarca en el que se haga mayor hincapié. Un buen ejemplo de una estrategia de casa de marcas es United Technologies.⁸⁰

UNITED TECHNOLOGIES United Technology Corporation (UTC) ofrece una amplia gama de productos y servicios de alta tecnología para las industrias aeroespacial y de edificios comerciales que le genera ingresos por casi \$63 000 millones. Su negocio aeroespacial incluye los helicópteros Sikorsky, los motores para aviones Pratt & Whitney y UTC Aerospace Systems (que maneja los sistemas aeroespaciales Goodrich Corporation y Hamilton Sundstrand). UTC Building & Industrial Systems, el proveedor de tecnología para construcción más grande del mundo, incluye los ascensores y escaleras

eléctricas Otis; los calefactores, aires acondicionados y sistemas de refrigeración Carrier y marcas de soluciones contra incendios y para seguridad como Kidde y Chubb. Casi todas sus marcas que están en el mercado hacen referencia a quienes inventaron el producto o fundaron la empresa hace varias décadas; tienen más poder y son más fáciles de reconocer en el mercado empresarial que por el nombre de la marca original y los empleados son leales a las empresas individuales. El nombre UTC se anuncia únicamente entre audiencias pequeñas pero influyentes: la comunidad financiera y los líderes de opinión de Nueva York y Washington, D. C. “Mi filosofía siempre ha sido utilizar el poder de las marcas comerciales de las filiales para mejorar el reconocimiento, la aceptación, la notoriedad y el respeto por la marca de la propia empresa matriz”, dijo en cierta oportunidad George David, uno de los directores ejecutivos que han estado al frente de la empresa.

Con una estrategia de marca de la casa generalmente resulta útil tener un producto insignia bien definido. Un **producto insignia** es aquel que personifica o representa mejor la marca como un todo ante los consumidores. A menudo es el primer producto con el que la marca se hizo famosa, un artículo ampliamente aceptado y con grandes ventas o uno muy admirado o premiado.⁸¹

Los productos insignia juegan un papel fundamental en el portafolio de la marca ya que su comercialización proporciona beneficios a corto plazo (mayores ventas) tanto como a largo plazo (mayor valor de marca para toda una gama de productos). Para muchos fabricantes de automóviles, ciertos modelos funcionan como marca insignia. Además de generar la mayor parte de las ventas, los sedanes Toyota Camry y Honda Accord representan valores de marca que comparten todos los vehículos de esos fabricantes.⁸² Para justificar las grandes inversiones realizadas en el lanzamiento de sus nuevos automóviles Mercedes clase S 2014, el director ejecutivo de Daimler, Dieter Zetsche, explicó: “Este automóvil es para Mercedes-Benz lo que el puerto es para Hamburgo, la Mona Lisa para Leonardo da Vinci y 'Satisfacción' para los Rolling Stones: el símbolo más importante de su reputación”.⁸³

Dos elementos fundamentales de prácticamente cualquier estrategia de marca son las extensiones de marca y los portafolios de marcas. (En el capítulo 13 se analizan las marcas conjuntas y los ingredientes de marca, así como la ampliación de línea a través de extensiones verticales).

PORTAFOLIOS DE MARCAS

Una marca se puede extender sólo hasta cierto nivel y es probable que no reciba la misma opinión favorable de todos los segmentos a los que la empresa le gustaría atender. Es por eso que muchas veces los especialistas en marketing necesitan varias marcas para llegar a todos los segmentos. Entre otras razones para lanzar marcas diferentes en una misma categoría se encuentran las siguientes:⁸⁴

1. Aumentar la presencia en los anaqueles de las tiendas y la dependencia de los detallistas.
2. Atraer a los consumidores que buscan variedad y que, de no obtenerla, cambiarían a otra marca.
3. Aumentar la competencia interna dentro de la empresa.
4. Potenciar las economías de escala en publicidad, ventas, comercialización y distribución física.

El **portafolio de marcas** es el conjunto de marcas y líneas de marca que ofrece una empresa en particular a los compradores de una categoría o segmento de mercado específico. La creación de un buen portafolio de marcas requiere de una reflexión cuidadosa y una ejecución creativa. En la industria hotelera, los portafolios de marcas son fundamentales. Consideremos a Starwood.⁸⁵



Fuente: © Stocktrek Images, Inc./Alamy

United Technology ha adoptado una estrategia de “casa de marcas” con un portafolio diverso que incluye los motores para aviones Pratt & Whitney.

STARWOOD HOTELS & RESORTS Una de las principales empresas de hotelería y esparcimiento que existen en el mundo, Starwood Hotels & Resorts Worldwide, tiene más de 1200 propiedades en 100 países y 181 400 empleados entre las propiedades que posee y las que administra. En su intento por cambiar la marca para ir “más allá de las camas”, Starwood ha diferenciado sus hoteles usando líneas emocionales y de experiencia. El personal de sus hoteles y de su centro de atención telefónica, así como su publicidad, transmiten diferentes experiencias para las distintas cadenas de la empresa. El portafolio de Starwood cuenta con nueve marcas diferentes de estilo de vida. Algunas están posicionadas de la siguiente manera:

- **Sheraton.** Sheraton, la marca más grande, pretende comunicar calidez, comodidad e informalidad. Sus valores principales se concentran en las “conexiones”: Sheraton le permite conectarse con su lugar de origen y su familia.
- **Four Points by Sheraton.** Para el viajero autosuficiente, Four Points es un hotel con servicios seleccionados que se esfuerza por ser honesto y sencillo. El interés de la marca se concentra en proporcionar a los clientes una comodidad similar a la de su hogar con algunos beneficios adicionales como cervezas artesanales locales, acceso gratuito a internet de alta velocidad y agua embotellada.
- **W.** Con una personalidad de marca que se define como coqueta, íntima y para escaparse, W ofrece a sus huéspedes experiencias únicas, inspiradas en aspectos de la localidad, con una actitud de “Qué hay de nuevo y qué sigue ahora”. El servicio de W que ofrece “lo que sea/cuando sea” complementa el diseño elegante de los sitios de reunión ubicados en su vestíbulo y de sus bares y restaurantes de marca.
- **Westin.** El énfasis de Westin en lo “personal, instintivo y renovador” ha dado lugar a un entorno dominado por la fragancia de té blanco, música, iluminación tenue y toallitas refrescantes. Todas las habitaciones cuentan con las exclusivas camas “Heavenly” y los productos para baño de Westin.

Un portafolio de marcas óptimo es aquel que maximiza el capital de cada marca en combinación con las demás marcas que lo integran. En términos generales, los especialistas en marketing deben evaluar las ventajas de la cobertura de mercado tomando en consideración los factores de costo y rentabilidad. Un portafolio será demasiado grande si los beneficios aumentan al abandonar marcas y será insuficiente si los beneficios se incrementan al añadir nuevas marcas.

El principio básico para el diseño de un portafolio de marcas es maximizar la cobertura de mercado —en una forma que ningún cliente potencial pase inadvertido— y minimizar las coincidencias —de modo que las marcas del portafolio no compitan entre sí por los mismos consumidores—. Cada marca debe estar claramente diferenciada y atraer a un segmento de mercado lo suficientemente grande como para justificar los costos de marketing y producción. Consideremos los siguientes dos ejemplos de comercio entre negocios y de comercio entre negocio y consumidor.

- Dow Corning adoptó un método de marca doble para vender su silicio, el cual muchas empresas utilizan como ingrediente básico. El silicio que se vende con el nombre Dow Corning utiliza un enfoque de “alto contacto” en el que los clientes reciben una gran atención y apoyo; el silicio que se comercializa bajo la marca Xiameter utiliza un enfoque “sin adornos” que hace hincapié en los precios bajos.⁸⁶
- Unilever, en sociedad con PepsiCo, vende cuatro marcas diferentes de té helado listo para beber. Brisk Iced Tea es una marca “de entrada” que constituye el punto inicial de una marca con valor “enfocado en el sabor”; Lipton Iced Tea es una marca popular con una atractiva mezcla de sabor y té; Lipton Pure Leaf Iced Tea es una marca de lujo “enfocada en el té” para puristas del té y Tazo es una marca de nicho con un precio muy elevado.⁸⁷

Los especialistas en marketing deben revisar sus portafolios de marcas con regularidad para identificar las marcas más débiles y suprimir las que sean poco rentables.⁸⁸ Las líneas de marca con poca diferenciación se caracterizan por presentar un elevado grado de canibalismo y casi siempre necesitan recortes. Existen decenas de cereales, bebidas y *snacks* y miles de fondos de inversión. Los estudiantes pueden elegir entre cientos de escuelas de negocios. Para el vendedor esto significa una competencia excesiva; para el comprador, como se indica en el capítulo 13, podría significar demasiadas opciones entre las cuales elegir.

Las marcas también pueden desempeñar diversas funciones específicas dentro de un portafolio.

DEFENSORAS Las marcas defensoras o luchadoras se posicionan respecto a las marcas competidoras de tal manera que las *marcas insignia* más importantes (y más rentables) pueden conservar su posicionamiento deseado. Anheuser-Busch comercializa Busch Bavarian para defender su marca exclusiva Budweiser.⁸⁹ Al diseñar estas marcas defensoras, los especialistas en marketing no tienen muchas opciones, ya que no deben ser tan atractivas como para arrebatar ventas a las marcas de mayor precio o referentes ni tan baratas como para reflejar una imagen negativa de sí mismas.

VACAS LECHERAS Es conveniente conservar algunas marcas aunque sus ventas hayan disminuido, ya que siguen siendo rentables a pesar de los escasos esfuerzos de marketing que se les dedican. Las empresas pueden ordeñar estas marcas “vacas lecheras” de manera efectiva si aprovechan su reserva de capital de marca. Gillette sigue vendiendo sus antiguos restrillos Atra, Sensor y Match III porque retirarlos no supone que los consumidores optarían necesariamente por otra marca Gillette.

MARCAS DE ENTRADA A MENOR PRECIO Contar con una marca de precio relativamente bajo en el portafolio casi siempre tiene por objetivo atraer clientes a la franquicia de la marca. A los detallistas les gusta ofrecer estas marcas



Fuente: David Dewhurst

El Toyota Scion desempeña un papel importante como la oferta de nivel básico para toda la línea de productos de la empresa.

“generadoras de tráfico” porque les permite dirigir a los clientes hacia marcas de precio más elevado. El Toyota Scion, con su diseño excéntrico y de bajo precio, tiene un mercado meta muy específico: individuos cercanos a los 30 años de edad. Su misión de marketing específica consiste en captar compradores que nunca han adquirido un vehículo Toyota para lograr que cambien a esta marca. Los conductores del Scion han sido en promedio los clientes más jóvenes de la industria durante ocho años seguidos y constituyen tres cuartas partes de los clientes que compran por primera vez un vehículo Toyota.⁹⁰

GRAN PRESTIGIO La función de una marca relativamente costosa dentro del portafolio de marcas consiste en agregar prestigio y credibilidad a todas las demás. Un analista afirmó que el verdadero valor que tienen los automóviles deportivos Corvette de alto desempeño para Chevrolet es “su capacidad para atraer a consumidores curiosos a las salas de exhibición y, al mismo tiempo, usarlos como base para mejorar la imagen de los demás modelos Chevrolet. Aunque no aportan mucha rentabilidad a GM, no cabe duda de que impulsan el negocio”.⁹¹ La imagen tecnológica y el prestigio del Corvette se concibieron para crear un halo en torno a toda la línea Chevrolet.

EXTENSIONES DE MARCA

Muchas empresas deciden sacar provecho de sus activos más valiosos lanzando productos nuevos bajo el nombre de sus marcas más fuertes. De hecho, casi todos los productos nuevos son extensiones de marca —por lo general, entre 80 y 90 por ciento cada año—. Asimismo, según varias fuentes, la mayoría de los productos nuevos de más éxito son extensiones de marca. Entre las marcas más exitosas en los supermercados durante 2012 están el café Dunkin’ Donuts, las sopas Progresso Light y los alimentos listos para preparar en microondas Hormel Compleats. Sin embargo, muchos productos son introducidos cada año con marcas nuevas. En 2012 también se lanzaron al mercado el medicamento para las alergias Zyrtec y las limas para pies Ped Egg.

VENTAJAS DE LAS EXTENSIONES DE MARCA Las dos principales ventajas de las extensiones de marca son que facilitan la aceptación del producto nuevo y que ofrecen retroalimentación positiva para la marca original y la empresa.

Mejores probabilidades para el éxito de los productos nuevos Los consumidores se forman expectativas sobre un nuevo producto con base en lo que saben sobre la marca y en el grado en que perciben que tal información es relevante. Cuando Sony lanzó una nueva computadora personal Vaio, diseñada especialmente para ejecutar aplicaciones multimedia, probablemente los consumidores se sintieron más confiados respecto al funcionamiento del equipo como consecuencia de su experiencia y conocimiento previo de otros productos Sony.

Al generar expectativas positivas, las extensiones reducen los riesgos. Asimismo, es probable que resulte más sencillo convencer a los detallistas de que promuevan y comercialicen la extensión de marca debido a la anticipación de una mayor demanda por parte de los clientes. Las campañas de presentación de una extensión de marca no necesitan crear conciencia sobre la marca y el producto, así que pueden centrarse exclusivamente en el producto nuevo.⁹²

En consecuencia, las extensiones reducen los costos de lanzamiento, algo muy importante si se tiene en cuenta que consolidar una nueva marca en el mercado estadounidense de productos de consumo puede costar más de \$100 millones. Además, las extensiones evitan la dificultad y los costos de buscar un nombre nuevo y permiten que los procesos de envasado y etiquetado sean más eficientes. El uso de empaques y etiquetas similares o idénticos disminuye los costos de producción de las extensiones y, si se coordina de manera adecuada, permite obtener una presencia más destacada en las tiendas detallistas mediante el efecto de “valla publicitaria”.⁹³ Por ejemplo, Stouffer’s ofrece una gama de alimentos congelados con un empaque similar de color naranja que aumenta su visibilidad cuando los productos se colocan

juntos en los congeladores. Al ofrecer una gama de variantes de marca dentro de la misma categoría de productos, los consumidores a los que les apetece un cambio pueden elegir otro tipo de producto sin necesidad de abandonar la marca.

Efectos de la retroalimentación positiva Además de facilitar la aceptación de nuevos productos, las extensiones de marca ofrecen los beneficios de la retroalimentación.⁹⁴ Las extensiones contribuyen a clarificar el significado de una marca y de sus valores esenciales o a incrementar la lealtad de los consumidores para con la empresa.⁹⁵ Por ejemplo, gracias a las extensiones de marca, Crayola significa “arte colorido para niños”, Aunt Jemima “alimentos para el desayuno” y Weight Watchers “pérdida y mantenimiento del peso”.

Las extensiones de marca permiten renovar el interés y los vínculos de la marca y benefician a la marca extendida al ampliar su cobertura de mercado. AB InBev introdujo su extensión de línea Budweiser Black Crown —una cerveza con mayor cantidad de alcohol y un sabor más fuerte que la Budweiser regular— con varios propósitos. La empresa esperaba atraer un público más joven cortejado por el auge de las cervezas artesanales y revigorizar la marca fundamental con su base de clientes establecida.⁹⁶

Una extensión exitosa no sólo refuerza la marca original y abre un nuevo mercado, también facilita la creación de extensiones nuevas.⁹⁷ El éxito del iPod y de los productos iTunes de Apple se debe a que 1) abrieron un nuevo mercado, 2) ayudaron a vender los productos básicos Mac y 3) prepararon el terreno para el lanzamiento de los productos iPhone y iPad.

DESVENTAJAS DE LAS EXTENSIONES DE MARCA En el extremo opuesto, las extensiones de línea pueden provocar que el nombre de la marca no tenga una fuerte identificación con los productos. Al Ries y Jack Trout llaman a esta situación “la trampa de las extensiones de línea”.⁹⁸ Al vincular su marca a productos alimenticios comunes como puré de patatas, leche en polvo, sopas y bebidas, Cadbury corrió el riesgo de perder el significado específico de su marca de chocolates y dulces.⁹⁹

La **dilución de marca** tiene lugar cuando los consumidores dejan de asociar una marca con un conjunto específico o muy similar de productos y, en consecuencia, piensan menos en la marca. Porsche tuvo un gran éxito con su vehículo utilitario deportivo Cayenne y su sedán Panamera de cuatro puertas ya que estos automóviles representaron tres cuartas partes de sus ventas en 2012, aunque algunos críticos consideraron que la empresa estaba diluyendo la imagen de su automóvil deportivo en este proceso. Quizás como respuesta, en años recientes Porsche ha incrementado sus pruebas en pista y fuera de pista, sus cursos de manejo y sus giras para que sus clientes sientan la adrenalina producida al conducir el legendario Porsche 911 o el deportivo Boxster.¹⁰⁰

Si una empresa lanza extensiones que los consumidores juzgan inapropiadas, éstos podrían cuestionar la integridad de la marca, confundirse o incluso frustrarse: ¿qué versión del producto es la “adecuada” para ellos? ¿Conocen la marca tan bien como pensaban? Los detallistas rechazan muchos nuevos productos y marcas porque no tienen espacio suficiente en los anaqueles y hasta la propia empresa podría sentirse abrumada.

El peor caso posible no sólo es que la extensión falle, sino que durante el proceso dañe la imagen de la marca original. Por fortuna, esto no constituye la norma. Los “fracasos de marketing”, en los que la marca no logra atraer a un número suficiente de consumidores, suelen ser menos perjudiciales que los “fracasos de producto”, que tienen lugar cuando la marca simplemente no logra cumplir sus promesas. Incluso en estos casos, los fracasos de producto sólo diluyen el capital de marca cuando la extensión es muy similar a la marca original. El automóvil Audi 5000 recibió una oleada de publicidad adversa y comentarios negativos a mediados de la década de 1980, cuando se descubrió un supuesto problema de “aceleración repentina”. La publicidad negativa también contagió al modelo 4000. Sin embargo, el Quattro quedó a salvo de estas repercusiones dañinas porque su marca y su estrategia publicitaria eran muy distintas a las del modelo 5000.¹⁰¹

Incluso si las ventas de una extensión de marca son elevadas y cumplen los objetivos previstos, es posible que se deba a que los consumidores abandonaron las ofertas de producto iniciales en favor de una de las extensiones, lo cual representa un efecto de canibalismo de la marca original. El hecho de que los consumidores cambien a otro producto de la misma marca no necesariamente es indeseable, si se le entiende como una forma de *canibalismo preventivo*. En otras palabras, los consumidores que cambiaron a una extensión de línea bien podrían haber adoptado una marca de la competencia. El detergente Tide cuenta hoy con la misma participación de mercado que hace 50 años gracias a la contribución que sus diferentes extensiones de línea —detergente en polvo, perfumado y sin perfume, en pastillas, líquido y otras presentaciones— hacen a sus ventas.

Otra desventaja de las extensiones de marca que suele pasarse por alto consiste en que la empresa deje de lado la oportunidad de crear una nueva marca con su propia imagen y su capital distintivo. Consideremos las ventajas económicas de largo plazo que obtuvo Disney al introducir las películas para adultos Touchstone, las de Levi's al crear los pantalones casuales Dockers y las de Black & Decker al desarrollar las herramientas eléctricas de alta calidad DeWALT.

CARACTERÍSTICAS DE ÉXITO Los especialistas en marketing deben valorar cada potencial extensión de marca por la eficacia con que transmita el capital de marca original, así como por su eficacia para contribuir a acrecentar el capital de la marca original. Crest Whitestrips trasladó su gran reputación en el cuidado de la higiene bucal de Crest al campo del blanqueamiento dental, a la vez que reforzó su imagen como autoridad en la materia.

Los especialistas en marketing deben plantearse una serie de preguntas cuando traten de evaluar el éxito potencial de una extensión:¹⁰²

- ¿Posee la marca original un capital de marca fuerte?
- ¿Existe una base sólida de adecuación?
- ¿La extensión tendrá puntos de paridad y puntos de diferencia óptimos?
- ¿Qué podrían hacer los programas de marketing para mejorar el capital de marca de la extensión?

| TABLA 11.3 Resultados de la extensión de marca | |
|---|---|
| Asigne los puntos en función de cómo es valorado el concepto del producto nuevo en las dimensiones específicas de las siguientes áreas: | |
| Perspectivas del consumidor: deseabilidad | |
| 10 puntos | _____ Atractivo de la categoría de producto (tamaño, potencial de crecimiento). |
| 10 puntos | _____ Transferencia del capital de marca (ajuste percibido de la marca). |
| 5 puntos | _____ Ajuste percibido del consumidor meta. |
| Perspectivas de la empresa: facilidad de entrega | |
| 10 puntos | _____ Aprovechamiento de activos (tecnología del producto, habilidades de organización, eficacia del marketing a través de los canales y las comunicaciones). |
| 10 puntos | _____ Potencial de ganancias. |
| 5 puntos | _____ Viabilidad de lanzamiento. |
| Perspectivas competitivas: posibilidades de diferenciación | |
| 10 puntos | _____ Atractivo comparativo (muchas ventajas; pocas desventajas). |
| 10 puntos | _____ Respuesta competitiva (probabilidad; inmunidad o invulnerabilidad). |
| 5 puntos | _____ Barreras legales, regulatorias e institucionales. |
| Expectativas de la marca: retroalimentación del capital de marca | |
| 10 puntos | _____ Fortalecer el capital de marca de la marca original. |
| 10 puntos | _____ Facilita nuevas oportunidades de extensión de marca. |
| 5 puntos | _____ Mejora la base de activos. |
| TOTAL | _____ puntos. |

- ¿Qué consecuencias tendrá la extensión en el capital de marca de la marca original y en la rentabilidad?
- ¿Cómo podrían manejarse mejor los efectos de la retroalimentación?

Para ayudar a los especialistas en marketing a responder estas preguntas, la tabla 11.3 presenta un modelo de tarjeta de puntuación con dimensiones y puntos específicos que se pueden ajustar para cada aplicación.

La tabla 11.4 lista una serie de hallazgos provenientes de estudios académicos sobre las extensiones de marca.¹⁰³ Un error importante al evaluar las oportunidades de una extensión radica en no tomar en cuenta las estructuras de conocimiento de marca de *todos* los consumidores y, en vez de eso, concentrarse en una o en pocas asociaciones de marca como base potencial de ajuste.¹⁰⁴ Bic es el ejemplo clásico de este tipo de error.¹⁰⁵

| TABLA 11.4 Resultados de estudios sobre extensiones de marca | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Las extensiones de marca tienen éxito cuando la marca que se extiende tiene asociaciones favorables y hay una percepción de ajuste entre la marca original y el producto extendido. | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Existen diferentes bases de ajuste: atributos y ventajas relacionados con el producto, atributos y beneficios no relacionados con el producto y beneficios relacionados con situaciones de uso o clases de usuarios comunes. | |
| <ul style="list-style-type: none"> • En función del conocimiento que tienen los consumidores acerca de las categorías, las percepciones de ajuste podrían basarse en aspectos técnicos o de fabricación que sean comunes o en consideraciones más superficiales como el complemento necesario o situacional de la marca original y la extensión. | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Las marcas de gran calidad se extienden más que las de calidad media, aunque ambas tienen límites. | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Una marca considerada prototipo de una categoría de productos es difícil de extender a otras categorías. | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Las asociaciones de atributos concretos tienden a ser más difíciles de extender que las de beneficios abstractos. | |

(Continúa)

TABLA 11.4 Resultados de estudios sobre extensiones de marca (Continuación)

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Los consumidores pueden transferir asociaciones que resultan positivas en el producto original pero se vuelven negativas en el contexto de la extensión. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Los consumidores podrían formar asociaciones negativas sobre una extensión, incluso a partir de otras asociaciones positivas. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Una extensión que parece sencilla podría resultar difícil de realizar. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Una extensión exitosa no sólo contribuye a la imagen de la marca original, también permite extender la marca aún más. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Una extensión fallida sólo perjudica a la marca original cuando existe una gran base de ajuste entre las dos. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Una extensión fallida no impide que las empresas “den marcha atrás” e introduzcan una extensión más similar. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Las extensiones verticales resultan complicadas y suelen requerir estrategias de submarca. |
| <ul style="list-style-type: none"> • La estrategia publicitaria más eficaz para una extensión hace hincapié en la información sobre la extensión (no en recordatorios sobre la marca de origen). |

Fuente: Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 4a. ed. (Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall, 2013). Impresión y reproducción electrónica autorizadas por Pearson Education Inc., Upper Saddle River, N. J.

BIC A finales de la década de 1950, la empresa francesa Société Bic logró crear mercados para bolígrafos no recargables al hacer hincapié en productos baratos y desechables; a principios de la década de 1970, volvió a conseguirlo al introducir encendedores desechables y afeitadoras desechables a principios de la década de 1980. En 1989 intent  utilizar la misma estrategia de marketing para los perfumes Bic en Estados Unidos y en Europa, pero no tuvo éxito. Los perfumes —dos para dama, “Nuit” y “Jour”, y dos para caballero, “Bic for Men” y “Bic Sport for Men”— estaban empacados en frascos de cristal de un cuarto de onza con atomizador, tenían la apariencia de gruesos encendedores regordetes y se vendían a \$5 cada uno. Estos productos se colocaron en los anaqueles de las cajas registradoras de los numerosos canales de distribución de Bic. Por aquel entonces, una portavoz de la empresa describió el nuevo producto como una extensión del patrimonio Bic: “Artículos de gran calidad a precios accesibles, fáciles de comprar y cómodos de usar”. La extensión de marca se lanzó con una campaña publicitaria y de promoción de \$20 millones, con imágenes de personas elegantes disfrutando el perfume y con la frase: “Paris in Your Pocket”. Sin embargo, Bic fue incapaz de superar su falta de diferenciación y las asociaciones de imagen negativas, por lo que la extensión fracasó.

Capital o valor de los clientes (Customer Equity)

Alcanzar el capital de marca debe ser una prioridad para cualquier organización. La sección “Apuntes de marketing: Branding en el siglo XXI” ofrece algunos consejos para conseguir un liderazgo de marca duradero.

Por último, es posible relacionar el capital de marca con otro concepto de marketing importante: el **capital de clientes**. El objetivo de la administración de las relaciones con los clientes es producir un capital de clientes elevado.¹⁰⁶ Aunque se puede calcular de diferentes maneras, una de sus definiciones es “la suma del valor de vida de todos los clientes”.¹⁰⁷ Como se analizó en el capítulo 5, el valor de vida del cliente se ve afectado por los ingresos y los costos de adquisición, retención y venta cruzada de los clientes.¹⁰⁸

- La *adquisición* depende del número de clientes potenciales, de la probabilidad de adquisición de un cliente potencial y del gasto de adquisición de cada cliente potencial.
- La *retención* está influida por la tasa de retención y por el nivel de gastos de retención.
- El *gasto agregado* es una función de la eficiencia de la venta agregada, la cantidad de ofertas de venta agregada que se da a los clientes existentes y la tasa de respuesta a nuevas ofertas.

Las perspectivas del capital de marca y del capital de clientes comparten, indudablemente, muchos aspectos.¹⁰⁹ Ambos destacan la importancia de la lealtad de los clientes y la idea de que el valor se crea al tener el mayor número posible de clientes dispuestos a pagar el mayor precio posible.

Apuntes de marketing

Branding en el siglo XXI

Un pionero en el estudio de las marcas, y todavía un activo especialista en marcas, David Aaker, tiene gran experiencia en la creación de marcas exitosas. A continuación se describen sus principales 10 “tareas obligatorias” para los especialistas en marketing, es decir, lo que deben saber para convertirse en excelentes constructores de marcas.

1. Las marcas se deben considerar activos. Es necesario que la estrategia de marca se desarrolle junto con la estrategia de negocios.
2. Demostrar los beneficios estratégicos de la construcción de marcas. Mostrar que el éxito de una estrategia de negocios depende de sus activos de marcas.
3. Reconocer la riqueza de las marcas —usar una frase más extensa que tres palabras—. Aunque por lo general entre dos y cuatro asociaciones son las más importantes, se debe abarcar el rango completo de asociaciones provocadas por la marca.
4. No sólo se deben considerar los beneficios funcionales. Las ventajas emocionales y de autoexpresión, así como la personalidad de la marca, proporcionan una base para lograr una diferenciación sostenible y una relación profunda con los clientes.
5. Considerar las asociaciones de la organización, es decir, el personal, los programas, los valores, las estrategias y la herencia propios de la empresa y que tienen un significado para los clientes.
6. Buscar modelos. ¿Qué otras empresas han tenido éxito con esfuerzos de marca similares? ¿Existen empleados o programas internos de la empresa que ejemplifiquen las características que se buscan para la marca?
7. Comprender el espectro de las relaciones de la marca y el grado adecuado de separación para las nuevas ofertas.
8. Buscar elementos para diferenciar la marca. Incluso las ventajas funcionales, al copiarse, pueden ser distintivas si desde un inicio se les da una fuerte identidad de marca.
9. Utilizar aspectos de la marca vigorizantes (una persona o un programa que pueda asociarse con la marca).
10. Ganar la batalla de la prominencia de la marca; lograr que los competidores parezcan irrelevantes.

Fuente: “David Aaker’s Top 10 Brand Precepts”, informe de trabajo, www.prophet.com. Para revisar más información sobre las mejores prácticas de branding, consulte Allen Adamson, *The Edge: 50 Tips from Brands That Lead* (Nueva York: Palgrave Macmillan, 2013).

Sin embargo, en la práctica las dos perspectivas enfatizan aspectos diferentes. La perspectiva del capital de clientes se concentra en el valor financiero. El más evidente de sus beneficios está constituido por sus medidas cuantificables de rendimiento financiero. No obstante, ofrece una guía limitada para las estrategias de penetración del mercado e ignora en gran medida algunas de las ventajas de la creación de una marca fuerte, como la capacidad de atraer a empleados de mayor calidad, obtener un mayor apoyo de los socios de canal y de la cadena de suministro, crear oportunidades de crecimiento a través de extensiones de línea y de categoría y conceder licencias. El enfoque del capital de clientes puede pasar por alto que las marcas son también una “opción de valor”, así como su potencial para influir en los ingresos y costos futuros. Además, no siempre considera los movimientos y contraataques de la competencia o los efectos de las redes sociales, la comunicación de boca en boca y las recomendaciones de un cliente a otro.

El capital de marca, por otro lado, tiende a poner énfasis en los aspectos estratégicos de la administración de marcas y en la creación y el apalancamiento de la conciencia y la imagen de marca con los clientes, además proporciona una guía práctica para actividades de marketing específicas. Sin embargo, debido a que se concentran en las marcas, los directivos no siempre desarrollan análisis detallados de los clientes en términos del capital de marca al que éstos contribuyen o de la rentabilidad a largo plazo que generan.¹¹⁰ Los enfoques de capital de marca podrían beneficiarse de esquemas de segmentación más incisivos que ofrezcan análisis a nivel del cliente y mayor consideración sobre cómo deben desarrollarse programas de marketing personalizados para clientes individuales, ya sean personas u organizaciones, como los detallistas. En general, existen menos aspectos financieros en juego en el capital de marca que con el capital de clientes.

Sin embargo, tanto el capital de marca como el capital de clientes son importantes. No hay marcas sin clientes ni clientes sin marcas. Las marcas son como el “cebo” que los detallistas y otros intermediarios de canal utilizan para atraer a los clientes, de quienes obtienen el valor. Los clientes son el motor de los beneficios tangibles para materializar monetariamente el valor de las marcas.

Resumen

1. Una marca es un nombre, término, signo, símbolo, diseño o cualquier combinación de tales elementos cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia. Los distintos componentes de una marca —nombre, logotipo, símbolos, diseños de envase, entre otros— se denominan elementos de marca.
2. Las marcas son activos intangibles muy valiosos que ofrecen una serie de ventajas para los clientes y las empresas y deben administrarse con cuidado. La clave para el branding es que los consumidores perciban las diferencias existentes entre las distintas marcas de una misma categoría de productos.
3. El capital de marca se define en términos de los efectos de marketing atribuibles exclusivamente a una marca. Es decir, se obtienen diferentes resultados cuando un producto o servicio se comercializa bajo su marca que cuando no se hace de esta forma.
4. La creación de capital de marca depende de tres factores principales: 1) la selección inicial de elementos o identidades de marca que conformarán la marca, 2) la manera en que se integra la marca dentro del programa de marketing de apoyo y 3) las asociaciones que se transmiten indirectamente a la marca mediante su vinculación con otras entidades (por ejemplo, la empresa, el país de origen, el canal de distribución u otra marca).
5. Las auditorías de marca miden “dónde ha estado la marca”, en tanto que los estudios de seguimiento evalúan “dónde se encuentra ahora la marca” y si los programas de marketing están surtiendo los efectos deseados.
6. La estrategia de marca identifica los elementos de marca que la empresa decide aplicar a todos los productos que vende. En una extensión de marca, la empresa utiliza un nombre de marca consolidado para lanzar un nuevo producto. Las extensiones potenciales se valoran por la eficacia con que trasladan el capital de marca existente al nuevo producto y por la forma en que la extensión, por su parte, contribuye a acrecentar el capital de marca origen.
7. Las marcas pueden ampliar la cobertura, ofrecer protección, extender una imagen o cumplir una serie de funciones diferentes para la empresa. Cada producto de la marca debe tener un posicionamiento bien definido para maximizar la cobertura y minimizar la coincidencia, lo que optimiza el portafolio de marcas.
8. El capital de clientes es un concepto complementario del capital de marca y refleja la suma de los valores de vida de todos los clientes para una marca.

Aplicaciones

Debate de marketing

¿Las extensiones de marca son buenas o malas?

Algunos críticos denuncian enérgicamente la práctica de las extensiones de marca pues consideran que muchas veces las empresas pierden la orientación y confunden a los consumidores. Otros expertos sostienen que las extensiones de marca son estrategias de crecimiento fundamentales y que constituyen una fuente de ingresos muy valiosa para la empresa.

Asuma una posición: Las extensiones de marca ponen en peligro a las marcas *versus* Las extensiones de marca son una estrategia importante para el crecimiento de la marca.

Análisis de marketing

Modelos de capital de marca

¿Cómo se relacionan entre sí los diferentes modelos de capital de marca presentados en el capítulo? ¿En qué se parecen? ¿En qué se diferencian? ¿Usted podría elaborar un modelo de capital de marca que incorpore los mejores aspectos de cada modelo?

Marketing de excelencia

>> McDonald's

McDonald's es el líder mundial de las cadenas de comida rápida que venden hamburguesas con más de 34 mil restaurantes en 119 países. Más del 80 por ciento de los restaurantes de McDonald's son de su propiedad y están manejados por franquiciatarios, lo que disminuye el riesgo que conlleva la expansión y asegura contratos a largo plazo para la empresa. McDonald's atiende a 70 millones de personas cada día y promete a sus clientes una experiencia de comida sencilla y agradable.

La historia de McDonald's Corporation se remonta a 1955, cuando Ray Kroc, un vendedor de máquinas para procesar alimentos, obtuvo la franquicia de un restaurante de hamburguesas de los hermanos McDonald, la llamó McDonald's y ofreció alimentos sencillos, como la famosa hamburguesa a un precio de \$0.15. Kroc contribuyó a diseñar las instalaciones, que incluyeron costados rojos y blancos y un arco dorado para atraer la atención de la población local. Tan sólo 10 años más tarde, había 700 restaurantes McDonald's en todo Estados Unidos y la marca estaba en camino de convertirse en un nombre familiar.

Durante las décadas de 1960 y 1970, Kroc dirigió el crecimiento de McDonald's a nivel nacional e internacional, enfatizando siempre la importancia de la calidad, el servicio, la limpieza y el valor. Expandió el menú para incluir productos clásicos como la Big Mac, la Quarter Pounder, la Happy Meal (Cajita Feliz), el Filet-O-Fish y alimentos para el desayuno como el Egg McMuffin. La empresa también incrementó su publicidad. Para dirigirse a su público principal —los niños y las familias— presentó el personaje de Ronald McDonald en 1965 durante un comercial de 60 segundos. Al poco tiempo, personajes como Grimace, Hamburgler y Mayor McCheese hicieron su debut en las campañas de publicidad de McDonald's y ayudaron a atraer a los niños a sus restaurantes de comida familiar que ofrecían una experiencia divertida.

En 1974, McDonald's creó la Ronald McDonald House, una obra de caridad enfocada en ayudar a niños con leucemia. Desde entonces se ha convertido en un esfuerzo filantrópico global, llamado Ronald McDonald House Charities, que incluye tres programas principales: Ronald McDonald House, Ronald McDonald Family Room y Ronald McDonald Care Mobile.

McDonald's se expandió agresivamente al extranjero durante la década de 1980 mediante la apertura de restaurantes en toda Europa, Asia, Filipinas y Malasia. Sin embargo, esta rápida expansión le produjo muchos problemas durante las décadas de 1990 y principios de 2000. La empresa perdió el enfoque y la dirección, abriendo hasta dos mil nuevos restaurantes por año. Los

nuevos empleados no fueron capacitados adecuada ni rápidamente, lo cual dio como resultado un mal servicio al cliente y restaurantes más sucios. Asimismo, aparecieron nuevos competidores como Subway y Panera Bread.

A principios de 2000 empezaron a cambiar los gustos de los consumidores y las tendencias alimentarias, pero las nuevas ofertas de comida de McDonald's presentaron varias fallas. El lanzamiento de productos como pizza, el Arch Deluxe, las fajitas y los emparedados *delicatessen* no agradó a los consumidores, tampoco les agradaron los ajustes que se hicieron al menú ni los múltiples cambios de la salsa especial de la Big Mac. Jim Skinner, antiguo director ejecutivo de McDonald's, explicó: “Nos distrajimos de lo más importante: brindar comida caliente de alta calidad, por un precio bajo, con la velocidad y comodidad de McDonald's”.

En 2003, McDonald's puso en marcha un esfuerzo estratégico denominado Plan to Win que sigue utilizando hasta la fecha. Este plan ayudó a que los restaurantes McDonald's se concentraran en ofrecer una experiencia de mayor calidad a los consumidores, en lugar de proporcionarles únicamente una opción de comida rápida barata y veloz. El “manual de estrategias” proporcionaba una visión estratégica sobre cómo mejorar las “5 Ps” de la empresa —personas, productos, promociones, precios y plazas— permitiendo, al mismo tiempo, que los restaurantes locales se adaptaran a diferentes entornos y culturas. Por ejemplo, McDonald's introdujo el emparedado para el desayuno Bacon Roll en Reino Unido, la M Burger en Francia y el McPuff de huevo, tomate y pimientos en China. Los precios también variaban ligeramente en Estados Unidos para reflejar mejor los gustos diversos en las distintas regiones.

Algunos de los cambios que en un inicio ayudaron a dar un giro a la empresa incluyeron ofrecer más opciones de pollo cuando el consumo de la carne comenzó a disminuir, vender leche en botella en lugar de en un envase de cartón y eliminar las opciones “Gigantes” después de que el documental *Super Size Me* se concentró en McDonald's y su relación con la obesidad. La empresa respondió a los deseos de los clientes de construir alimentos saludables con ensaladas de alta calidad y rebanadas de manzana en lugar de patatas fritas en la Cajita Feliz. También eliminó los rumores acerca de “carne misteriosa” al introducir McNuggets de carne blanca.

Muchas de las opciones más saludables estaban dirigidas a las madres y tenían un precio más alto. Al mismo tiempo, McDonald's introdujo el menú de un dólar dirigido a los jóvenes y a sectores de bajos ingresos. La compañía también mejoró su servicio en las ventanillas de venta en el automóvil, añadió más opciones de *snacks* y remodeló los restaurantes con asientos de piel, pintura de colores más cálidos y televisores de pantalla plana. En muchos lugares creó tres “zonas” diferentes

para adaptarse a las necesidades de cada público meta: una zona de descanso con sillones cómodos donde los adolescentes podían pasar el rato y socializar, una zona familiar con mesas y sillas que podían moverse con facilidad y una zona eficiente para los consumidores que necesitaban comer con rapidez e irse.

Los primeros resultados fueron asombrosos: de 2003 a 2006, las utilidades aumentaron 33 por ciento y el precio de las acciones aumentó 170 por ciento. En 2008, McDonald's se convirtió en una de sólo dos empresas del índice industrial Dow Jones cuyo precio de las acciones aumentó durante la recesión mundial. Las ventas continuaron aumentando y en 2012 alcanzó ingresos récord de \$27 000 millones.

En la actualidad, McDonald's aumenta su base de clientes a través del crecimiento global y la expansión de productos. Por ejemplo, la exitosa introducción del McCafé fue dirigida a los consumidores de la industria en auge del café, robando participación a empresas como Starbucks, Dunkin' Donuts y Caribou Coffee. Este es un buen ejemplo de la estrategia que utiliza McDonald's para atraer nuevos clientes y permanecer vigente al paso

de los años. Su campaña actual, "I'm Lovin' It", ha sido aceptada por su enorme base de clientes y logra que regresen a sus tiendas una y otra vez.

Preguntas

1. ¿Cuáles son los principales valores de marca de McDonald's? ¿Han cambiado con el paso de los años?
2. ¿Qué ha hecho McDonald's para aumentar el capital de marca al paso de los años? ¿Ha cambiado en las diferentes épocas económicas o en diferentes partes del mundo? Explique su respuesta.
3. ¿Qué riesgos cree usted que enfrentará McDonald's en el futuro?

Fuentes: Andrew Martin, "At McDonald's, the Happiest Meal Is Hot Profits", *The New York Times*, 10 de enero de 2009; Janet Adamy, "McDonald's Seeks Way to Keep Sizzling", *Wall Street Journal*, 10 de marzo de 2009; Matt Vella, "McDonald's Thinks About the Box", *Businessweek*, 8 de diciembre de 2008; Jessica Wohl, "McDonald's CEO: Tough Economy, but Some 'Thawing'", *Reuters*, 17 de abril de 2009; "Interbrand's Best Global Brands 2012", *Interbrand.com*; Rance Crain, "Has Time Run Out for McDonald's Brand Chronicle after 10 years?" *Ad Age*, 2 de diciembre de 2013; Informe anual de McDonald's 2012.

Marketing de excelencia

>> Procter & Gamble

Procter & Gamble (P&G) fue fundada en 1837 cuando los cuñados William Procter y James Gamble formaron una pequeña empresa productora de velas y jabones. Durante los siguientes 150 años, P&G innovó y lanzó grandes cantidades de productos revolucionarios de calidad y valor superiores, incluyendo el jabón Ivory en 1882, el detergente Tide en 1946, la pasta dental con fluoruro Crest en 1955 y los pañales desechables Pampers en 1961. También adquirió una serie de empresas para abrir la puerta a nuevas categorías de productos, entre los que se encontraban Richardson-Vicks (fabricante de artículos para el cuidado personal como Pantene, Olay y Vicks), Norwich Eaton Pharmaceuticals (fabricante de Pepto-Bismol), Gillette, Noxell (fabricante de Noxzema), Old Spice de Shulton, Max Factor y la empresa de comida para mascotas Iams.

Hoy en día, P&G es uno de los especialistas en marketing más hábiles en el sector de productos de consumo envasados en el mundo y posee uno de los portafolios de marcas de confianza más poderosos. La empresa da empleo a 121 mil personas en alrededor de 80 países, tiene marcas globales valoradas en \$25 000 millones, gasta más de \$2000 millones anuales en investigación y desarrollo y genera ventas mundiales totales por más de \$84 000 millones al año. Su liderazgo sostenido en el mercado se

basa en una serie de capacidades y filosofías como las siguientes:

Conocimiento de los consumidores. P&G estudia a los consumidores, incluyendo a los clientes finales y a sus socios comerciales, mediante investigaciones de mercados y recopilación inteligente de información. Gasta más de \$100 millones al año en más de 10 mil proyectos formales de investigación del consumidor y genera más de tres millones de contactos con los consumidores a través de su centro de atención telefónica y correo electrónico. También anima a sus especialistas en marketing e investigadores a que salgan al campo e interactúen con los consumidores y los detallistas en su entorno natural.

Perspectiva de largo plazo. Antes de actuar, P&G se toma el tiempo necesario para analizar escrupulosamente cada oportunidad de negocio. Una vez comprometida, la empresa desarrolla el mejor producto posible y lo ejecuta con la determinación de convertirlo en un éxito. Por ejemplo, en el caso de las patatas fritas Pringles, luchó durante casi 10 años antes de alcanzar el éxito. Recientemente, P&G se ha centrado en aumentar su presencia en los mercados en desarrollo, concentrándose en la accesibilidad, la conciencia de marca y la distribución a través del comercio electrónico y las tiendas de alta frecuencia.

Innovación de productos. P&G es un innovador de productos que da empleo a mil doctores en ciencias, más que Harvard, Berkeley y el MIT juntos, y solicita alrededor de 3800 patentes cada año. Parte de su proceso de

innovación es el desarrollo de marcas que ofrecen nuevas ventajas al consumidor. Algunas de sus innovaciones más recientes, que han creado categorías totalmente nuevas, incluyen Febreze, un aerosol que elimina olores en las telas; Dryel, un producto que ayuda a “lavar en seco” la ropa, y Swiffer, un sistema de limpieza que elimina en forma más efectiva polvo, suciedad y pelo de los pisos. Larry Huston, antiguo director de innovación de la empresa, afirmó que “P&G es principalmente una compañía científica con marca”.

Estrategia de calidad. P&G diseña productos con una calidad superior al promedio y los mejora y reformula constantemente. Cuando la empresa dice “nuevos y mejorados”, habla en serio. Algunos ejemplos recientes incluyen Tide Pods, una tableta compacta de detergente para ropa; Pampers Rash Guard, un pañal diseñado para tratar y evitar las rozaduras, y champús y acondicionadores mejorados dos-en-uno de las marcas Pantene, Vidal Sassoon y Pert Plus.

Estrategia de extensión de marca. P&G produce sus marcas en diversos tamaños y formatos. Con esta estrategia logra más espacio en los anaqueles y evita que los competidores entren en su mercado para cumplir necesidades insatisfechas. También utiliza sus poderosas marcas para lanzar nuevos productos con reconocimiento instantáneo y mucho menor gasto en publicidad. La marca Mr. Clean se ha extendido de limpiador para el hogar a limpiador de baños, e incluso a un sistema para el lavado de automóviles. Old Spice extendió su marca de perfumes para hombre a desodorantes. A menudo, P&G aprovecha las tecnologías existentes para crear una extensión de marca. Por ejemplo, cuando Crest extendió con éxito su marca a un sistema de blanqueamiento dental llamado Crest Whitestrips, la empresa utilizó métodos de blanqueamiento de su división para lavado de ropa, tecnología de película de su división para la envoltura de alimentos y técnicas de pegado de su división de productos de papel.

Estrategia multimarca. P&G comercializa varias marcas en la misma categoría de producto, como los pañales Luvs y Pampers y los cepillos de dientes Oral-B y Crest. Cada marca satisface un deseo diferente de los consumidores y compite con marcas específicas de la competencia. Al mismo tiempo, P&G tiene cuidado de no vender demasiadas marcas y en los últimos años ha reducido su amplia gama de productos, tamaños, sabores y variedades para ensamblar un portafolio de marcas más fuerte.

Poderosa fuerza de ventas. La revista *Sales & Marketing Management* designó a la fuerza de ventas de P&G como una de las 25 mejores. Una de las claves de su

éxito es la vinculación tan estrecha que crea entre sus vendedores y los detallistas, especialmente con Walmart. El equipo de 150 personas que atiende a este gigante de las ventas al detalle colabora con Walmart para mejorar tanto los productos que llegan a las tiendas como el proceso mediante el cual llegan allí.

Fabricación eficiente y reducción de costos. La reputación de P&G como una gran empresa de marketing es igualada por su excelencia como empresa de fabricación. Desarrolla con éxito y mejora continuamente sus operaciones de producción, las cuales logran mantener sus costos entre los más bajos del sector y le permite reducir los precios de sus productos de alta calidad.

Sistema de administración de marcas. P&G creó el sistema de administración de marcas en el que un ejecutivo es responsable de cada marca. Muchos competidores han imitado este sistema, pero sin conseguir el éxito de P&G. Recientemente, P&G modificó su estructura directiva general, de modo que hoy cada categoría de marca está en manos de un gerente de categoría encargado tanto del volumen como de la rentabilidad. Aunque esta nueva organización no sustituye al sistema de administración de marcas, ayuda a afinar el enfoque estratégico puesto en las necesidades de los consumidores y en la competencia dentro de una misma categoría.

Los logros de P&G en los últimos 177 años provienen de la orquestación exitosa de los múltiples factores que contribuyen a sostener su liderazgo en el mercado. En la actualidad, la amplia gama de productos de esta empresa es utilizada por 4800 millones de personas en 180 países.

Preguntas

1. El impresionante portafolio de P&G incluye algunas de las marcas más fuertes del mundo. ¿Cuáles son algunos de los desafíos asociados con ser líder del mercado en tantas categorías?
2. Con los social media adquiriendo cada vez más importancia y menos personas viendo anuncios en la televisión tradicional, ¿qué tiene que hacer P&G para mantener sus fuertes imágenes de marca?
3. ¿Qué riesgos cree usted que P&G enfrentará en el futuro?

Fuentes: Robert Berner, “Detergent Can Be So Much More”, *BusinessWeek*, 1 de mayo de 2006, pp. 66-68; “A Post-Modern Proctoid”, *The Economist*, 15 de abril de 2006, p. 68; *P&G Fact Sheet* (diciembre de 2006); John Galvin, “The World on a String”, *Point*, febrero de 2005, pp. 13-24; Jack Neff, “P&G Kisses Up to the Boss: Consumers”, *Advertising Age*, 2 de mayo de 2005, p. 18; “The Nielsen Company Issues Top Ten U.S. Lists for 2008”, comunicado de prensa, *The Nielsen Company*, 12 de diciembre de 2008; Lauren Coleman-Lochner y Carol Hymowitz, “At Procter and Gamble, the Innovation Well Runs Dry”, *Business Week*, 6 de septiembre de 2012; www.pg.com; Informe anual de Procter and Gamble, 2013.



En este capítulo responderemos las siguientes **preguntas**

1. ¿Por qué es importante que las empresas desarrollen la parte central de su negocio? (p. 335)
2. ¿Qué pueden hacer los líderes de un mercado para expandir el mercado total y defender su participación de mercado? (p. 337)
3. ¿Qué deben hacer las empresas competidoras para desafiar a los líderes del mercado? (p. 342)
4. ¿Cómo pueden competir de manera eficaz las empresas seguidoras o las especializadas en nichos? (p. 344)
5. ¿Cuáles son las estrategias de marketing apropiadas en cada etapa del ciclo de vida del producto? (p. 348)
6. ¿Qué deben hacer los especialistas en marketing para ajustar sus estrategias y tácticas al enfrentar una desaceleración económica? (p. 359)

En la actualidad, FedEx ofrece transporte terrestre y UPS transporte aéreo, de manera que cada empresa es capaz de competir mejor con la otra.

Fuente: Andrew Kelly/Insider Images/Polaris/Newscom

12 Abordaje de la competencia y estimulación del crecimiento

El crecimiento es fundamental para el éxito de cualquier empresa, de modo que el objetivo de largo plazo de todo especialista en marketing es convertirse en líder del mercado. Sin embargo, en numerosas ocasiones las difíciles circunstancias que enfrenta el marketing actual obligan a las empresas a reformular sus estrategias y ofertas. Las condiciones económicas cambian, los competidores lanzan nuevos ataques y los intereses y necesidades de los compradores evolucionan. En el transcurso de los años, FedEx y UPS han participado en una interesante batalla competitiva en la que cada una ha desafiado el área de especialidad de la otra.¹



Después de que UPS invadió con éxito el sistema aéreo de mensajería de FedEx, ésta invirtió muchos recursos en la mensajería terrestre mediante una serie de adquisiciones con la finalidad de atacar a UPS en su área de especialidad. Al día de hoy, ambas empresas libran una encarnizada batalla por ganar el liderazgo del mercado. Están ingresando en el multimillonario mercado chino de la mensajería nacional, de rápido crecimiento, donde FedEx lleva la ventaja y opera muchos negocios. Los mercados extranjeros son atractivos para ambas empresas dado que un poco más de la mitad de los ingresos de FedEx, y casi dos terceras partes de los ingresos de UPS, provienen del mercado nacional estadounidense. En combinación, las dos compañías representan un impresionante 10 por ciento del producto interno bruto (PIB) estadounidense. Para ampliar su alcance y el rango de servicios que pueden ofrecer, ambas están haciendo adquisiciones estratégicas de empresas de mensajería en todo el mundo, aunque ninguna ha sido tan grande como el intento de UPS de comprar TNT, lo cual fue bloqueado —al menos en un inicio— por reguladores europeos. En su propio mercado nacional, las dos compañías están tratando de conseguir clientes con sus entregas personalizadas de puerta a puerta. Impulsadas por el rápido incremento de las compras en línea, las entregas residenciales aumentan con rapidez y FedEx tiene la ventaja de poder hacer entregas los sábados. Con su lema publicitario “UPS Loves Logistics”, UPS ha incrementado sus ventas entre los negocios, posicionándose como el “experto en logística” capaz de proporcionar un rango más amplio de servicios de la cadena de suministro y no sólo entregas.

Este capítulo examina el crecimiento, el papel que desempeña la competencia y la forma en que los especialistas en marketing pueden administrar mejor sus marcas en función de la posición que ocupan en el mercado y de la etapa del ciclo de vida en que se encuentre el producto. La competencia se vuelve más intensa año tras año —a partir de competidores globales ansiosos por ingresar en nuevos mercados, competidores en línea que buscan formas rentables de ampliar su distribución, marcas de distribuidor y propias que proporcionan alternativas de bajo precio y extensiones de marcas reconocidas que entran en nuevas categorías. Por éstas y otras razones, la suerte de los productos y las marcas cambia con el tiempo y los especialistas en marketing deben responder en consecuencia.

Crecimiento

Una función importante del marketing consiste en fomentar el crecimiento de las ventas y los ingresos de una empresa. El marketing resulta especialmente adecuado para lograr el crecimiento de un producto nuevo que posea muchas ventajas competitivas y amplio potencial. Las buenas prácticas de marketing ayudan a estimular las pruebas de productos y a fomentar la difusión y la comunicación de boca en boca. El marketing suele ser más desafiante en los mercados más maduros. En algunos casos, pelear por la participación de mercado es menos productivo que ampliar el tamaño del mercado general.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

En el capítulo 2 presentamos la forma en que las empresas pueden crecer mediante el lanzamiento de nuevos productos y la expansión hacia nuevos mercados, temas que se abordan con detalle en los capítulos 8 y 15. De igual manera, Phil y Milton Kotler destacan las siguientes estrategias:²

- Crecer al incrementar la participación de mercado.
- Crecer al desarrollar clientes y participantes comprometidos.
- Crecer al crear una marca poderosa.
- Crecer al crear productos, experiencias y servicios innovadores.
- Crecer por medio de la expansión internacional.
- Crecer por medio de adquisiciones, fusiones y alianzas.
- Crecer al construir una reputación sobresaliente como empresa socialmente responsable.
- Crecer al asociarse con el gobierno y organizaciones no gubernamentales.

Ahora consideremos la manera en que Under Armour ha crecido en años recientes.³

UNDER ARMOUR En su época como jugador de fútbol americano en la University of Maryland, Kevin Plank se mostró insatisfecho con las playeras de algodón que retenían el agua, volviéndose muy pesadas durante las prácticas. Under Armour nació cuando Plank, con \$500 y varios metros de forro para abrigos, trabajó con un sastre local para crear siete prototipos de playeras cómodas que absorbían el sudor y mantenían secos a los deportistas. Con un enfoque en el desempeño y la autenticidad, y respaldado por una intensa publicidad directa, la marca rápidamente se convirtió en la favorita en las preparatorias y universidades, por lo que después introdujo una amplia gama de ropa deportiva y tacos para fútbol soccer, calzado para básquetbol y para correr. En 2009 competía directamente con grandes oponentes como Nike y Adidas. A pesar de ser una marca tradicionalmente dirigida a los hombres, Under Armour pronto reconoció el valor de un nuevo objetivo demográfico: las mujeres. La empresa no deseaba utilizar un enfoque de “redúcelo y píntalo de rosa”, por lo que unió sus departamentos de marketing, de diseño de productos y de información del consumidor para desarrollar soluciones dirigidas a las mujeres. La campaña mediática “What’s Beautiful” de publicidad totalmente integrada —con su frase publicitaria “No Matter What, Sweat Every Day” que anima a las mujeres— y el éxito de sus líneas de calzado ayudaron a convertir la división para damas en el negocio de Under Armour con mayor crecimiento. La empresa también desea expandirse a nivel internacional enfocándose inicialmente en Europa y Latinoamérica. Mientras que Nike y Adidas generan juntas alrededor del 60 por ciento de sus ingresos fuera de su país de origen, Under Armour sólo obtiene el 6 por ciento de sus ingresos fuera de Norteamérica, con una porción muy pequeña en mercados emergentes de rápido crecimiento como India, China y Brasil.

DESARROLLO DE LA PARTE CENTRAL DEL NEGOCIO

Aunque las empresas disponen de muchas estrategias de crecimiento diferentes, las mejores oportunidades radican en el desarrollo de su negocio central, es decir, en concentrarse en los productos y mercados existentes más exitosos. Los especialistas en marketing deben evitar caer en la trampa de pensar que “el césped siempre es verde” y sobreestimar las ventajas de empresas nuevas que arrastren a la empresa a un territorio desconocido.

A menudo, las capacidades únicas de una empresa no se traducen de manera efectiva en una nueva industria. La desastrosa adquisición que hizo Mattel de Learning Company en 1999 fracasó, en parte, debido a que la experiencia de la empresa de juguetes no era tan valiosa en el mercado del aprendizaje interactivo. Además, una industria que hoy es muy popular podría no serlo mañana.⁴

El desarrollo de la parte central de un negocio puede ser una alternativa menos riesgosa que la expansión en nuevas categorías de producto. Esta estrategia fortalece la reputación de una marca como fuente de autoridad y credibilidad, además de que produce economías de escala. Mediante la reducción de costos y el incremento de los ingresos, el desarrollo de la parte central también puede brindar mayores utilidades. El gurú del marketing británico David Taylor recomienda tres estrategias principales citando los siguientes ejemplos:⁵

1. **Lograr que la parte central de la marca sea lo más distintiva posible.** El chocolate Galaxy ha competido exitosamente contra Cadbury al posicionarse como “tu compañero en el placer del chocolate” y diseñar productos con formas más suaves, sabor más refinado y un empaque más elegante.
2. **Dirigir la distribución a través de canales nuevos y de los ya existentes.** Costa Coffee, la principal cafetería de Reino Unido, ha encontrado nuevas rutas de distribución en locales de servicio en el automóvil, máquinas expendedoras colocadas en gasolineras y cafeterías escolares.
3. **Ofrecer el producto esencial en nuevos formatos o versiones.** WD40 ofrece la versión Smart Straw de su famoso lubricante multipropósitos con una pajilla integrada que se levanta para su uso.

Muchas empresas buscan el éxito al enfocarse en su negocio central. Aegis Group, ubicada en Londres, vendió la empresa de investigación de mercados Synovate para concentrarse en convertirse en un especialista en medios y comunicaciones digitales.⁶ Levi Strauss retiró de Asia su marca Denizen para concentrarse en su marca central Levi’s.⁷

Las estrategias de crecimiento no son necesariamente proposiciones absolutas. El hecho de enfocarse en el negocio central no implica renunciar a nuevas oportunidades de mercado. Fortuna Silver Mines de Vancouver, Canadá, se ha concentrado en sus dos minas de plata completamente integradas y de su propiedad, que se localizan en Perú y México, para estimular su crecimiento orgánico mientras busca una tercera mina para fomentar su crecimiento general.⁸ Sin

embargo, en ocasiones no es posible expandir más el negocio central. Por ejemplo, debido a una reducción en las ventas de las computadoras personales, el importante fabricante de computadoras Lenovo empezó a considerar los teléfonos inteligentes como una nueva fuente de negocios para su marca.⁹

Estrategias competitivas para líderes de mercado

Supongamos que un mercado está ocupado por las empresas que aparecen en la figura 12.1. El 40 por ciento está en manos de la empresa *líder del mercado*; otro 30 por ciento corresponde al *retador del mercado*; 20 por ciento lo ocupa el *seguidor del mercado*, es decir, la empresa que busca conservar su participación de mercado sin hacer mucho ruido, y el 10 por ciento restante corresponde a los *especialistas en nichos* que atienden segmentos pequeños que son ignorados por las empresas de mayor tamaño. En ocasiones el crecimiento depende de la adopción de las estrategias competitivas correctas.

El líder del mercado posee la participación de mercado más grande y, por lo general, encabeza los cambios de precio, el lanzamiento de nuevos productos, la cobertura de la distribución y la intensidad de las promociones. Algunos líderes de mercado históricos son Microsoft (software para computadoras), Gatorade (bebidas deportivas), Best Buy (venta al detalle de productos electrónicos), McDonald's (comida rápida), BlueCross BlueShield (seguros médicos) y Visa (tarjetas de crédito).

Aun cuando los especialistas en marketing suponen que las marcas reconocidas ocupan un lugar distintivo en la mente de los consumidores, a menos que una empresa dominante disfrute de un monopolio legal, debe mantener una vigilancia constante. Es posible que surja una importante innovación de productos, que un competidor encuentre un ángulo fresco de marketing o realice una fuerte inversión, o bien, que la estructura de costos del líder aumente en forma descontrolada. Una marca reconocida y líder del mercado que se ha esforzado mucho para permanecer en la cúspide es Xerox.¹⁰



Fuente: PR NEWSWIRE

El negocio con mayor crecimiento de Under Armour es el dirigido a las mujeres.

XEROX Xerox se ha tenido que convertir en algo más que una simple empresa de fotocopiadoras. En la actualidad, siendo reconocida por un nombre que se convirtió en verbo, cuenta con la gama de productos para generación de imágenes más grande del mundo y domina el mercado de los sistemas de impresión de última tecnología. Asimismo, ofrece a los negocios una nueva gama de servicios de impresión y otros relacionados; también ha realizado la transición a los sistemas digitales, a partir de una línea de productos que tenían una antigua tecnología de lentes de luz, y está descubriendo la manera de reducir el costo de las copias a color e incluso de imprimir en tres dimensiones. Xerox ofrece los servicios más completos para administrar la impresión de documentos con la finalidad de ayudar a las empresas a reducir sus costos al eliminar las impresoras de escritorio, reducir el uso del papel e instalar dispositivos multifuncionales para múltiples usuarios que son más eficientes, presentan menos fallas y utilizan productos consumibles menos costosos. Bajo la dirección de Ursula Burns, Xerox se está convirtiendo principalmente en una empresa de servicios tales como procesamiento de facturas, procesamiento de negocios y subcontratación de tecnología de información. Con la adquisición de Affiliated Computer Services (ACS) por \$6400 millones, Xerox pudo introducir su tecnología en otras operaciones, además de las funciones de oficina. Un empleado de Xerox puede manejar una llamada que se realice al servicio de atención a clientes de Virgin America, el envío del reclamo de un seguro médico en papel o en línea y una solicitud para resolver el problema de un teléfono inteligente. Mediante un nuevo dispositivo Xerox —una computadora compacta con escáner, impresora y capacidades de internet—, los agentes de campo de los seguros ACS pueden escanear el reclamo de un seguro para ordenarlo, enviarlo y colocarlo de manera inmediata en un sistema de flujo de trabajo. Xerox también integra la tecnología en su marketing. Su campaña “Information Overload” utilizó un video personalizado, una campaña por correo electrónico y una pieza por correo directo. Cada cliente recibió una dirección URL personalizada (PURL) con base en su comportamiento e intereses, esto produjo tasas de clics del 35 al 40 por ciento, a diferencia de las tasas habituales de entre 1 y 2 por ciento de la industria. Una nueva campaña publicitaria impresa y por televisión llamada “Simplicity by the Numbers” reconoce la herencia de la marca y al mismo tiempo destaca sus nuevas capacidades. Un anuncio para televisión inicia con una mujer de pie, frente a una copiadora, que afirma: “Cuando digo Xerox, sé lo que ustedes están pensando”. Después de imprimir la imagen de un mapa del tráfico, la mujer agrega: “Costos de peaje, como los 37 mil millones de peajes que ayudamos a cobrar cada año”.

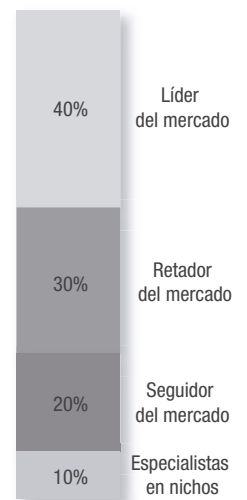


Fig. 12.1 | Estructura hipotética del mercado

Para mantenerse en el liderazgo, las empresas deben encontrar primero formas de expandir la demanda total del mercado. En segundo lugar, deben proteger su participación de mercado actual con acciones defensivas y ofensivas y, en tercer lugar, deberán tratar de incrementar su participación de mercado, incluso si el tamaño del mercado permanece constante. Ahora se analizará cada una de estas estrategias.

EXPANSIÓN DE LA DEMANDA TOTAL DEL MERCADO

En términos generales, cuando la demanda total del mercado aumenta, la empresa dominante es la que más se beneficia. Si Heinz logra convencer a más personas de que consuman su salsa de tomate, que la utilicen con más comidas o que consuman mayor cantidad en cada ocasión, se beneficiará considerablemente porque ya vende casi dos tercios del total de ese producto en Estados Unidos. En general, el líder del mercado debe buscar nuevos consumidores o tratar de que los actuales clientes adquieran más su producto.

NUEVOS CLIENTES Tal como fue sugerido en el capítulo 2, la empresa puede buscar nuevos usuarios dentro de tres grupos de consumidores: los que estarían dispuestos a utilizar el producto pero que no lo hacen (*estrategia de penetración de mercado*), los que nunca lo han utilizado (*estrategia de nuevo segmento de mercado*) y aquellos que viven en otro lugar (*estrategia de expansión geográfica*). Así es como Starbucks describe, en su sitio web corporativo, su enfoque multidisciplinario para el crecimiento:¹¹

Starbucks compra y tuesta granos de café de alta calidad y los vende en forma de bebidas basadas en el café expés italiano recién hecho, junto con pastas, pasteles y accesorios y productos relacionados con el café —principalmente en los establecimientos de venta al detalle operados por la empresa—. Además de las ventas realizadas en sus propias tiendas detallistas, Starbucks vende café de grano entero a través de un grupo de tiendas especializadas y supermercados. Asimismo, produce y vende café Frappuccino embotellado y una línea de helados de alta calidad a través de sus sociedades conjuntas; también ofrece una línea innovadora de té de la mejor calidad producida por la subsidiaria de su propiedad Tazo Tea Company. El objetivo de Starbucks es convertirse en la marca más reconocida y respetada en el mundo.

Al dirigirse a nuevos clientes, la empresa no debe perder de vista a sus antiguos consumidores. Daimler, fabricante de Mercedes-Benz, desarrolló un método balanceado para sacar ventaja tanto de la demanda establecida en los mercados maduros de la Unión Europea, Estados Unidos y Japón, como del enorme potencial que ofrecen los mercados emergentes de rápido crecimiento. Como afirmó el presidente de la empresa, Dieter Zetsche: “Uno no puede ser radical, sino que debe sustentar su fortaleza en los mercados tradicionales e incluso expandirlos”.¹²

MAYOR USO Los especialistas en marketing pueden tratar de aumentar la cantidad, el nivel o la frecuencia de consumo de un producto. En ocasiones tendrán la posibilidad de incrementar la *cantidad* de consumo mediante el rediseño del envase o del producto. Los envases de mayor tamaño suelen incrementar la cantidad de producto que los clientes consumen en cada uso.¹³ Los consumidores usan mayor cantidad de los artículos de impulso, como las bebidas gaseosas y los snacks, cuando hay mayor disponibilidad del producto.

De manera irónica, algunas empresas de alimentos, como Hershey’s, lanzaron empaques más pequeños logrando incrementar el volumen de sus ventas mediante un uso más frecuente.¹⁴ En general, para aumentar la *frecuencia* de consumo es necesario 1) identificar oportunidades adicionales para usar el producto en la misma forma básica o 2) identificar formas completamente nuevas y diferentes de uso de la marca.

Oportunidades adicionales de uso de la marca El programa de marketing puede comunicar la conveniencia y las ventajas de usar la marca. El 40 por ciento de los hogares estadounidenses cuentan con los medicamentos Pepto-Bismol para tratar problemas estomacales, pero sólo el siete por ciento de las personas afirma haberlos utilizado en los últimos 12 meses. Para ampliar el uso de la marca y lograr que ocupara un lugar predominante en la mente de los consumidores, una campaña lanzada en época de fiestas relacionó el producto con las fiestas y celebraciones mediante la frase publicitaria “Eat, Drink, and Be Covered”. De manera similar, en la parte interna de la solapa frontal de su empaque, la goma de mascar Orbit coloca el mensaje “Coma, beba, mastique. Una buena sensación de limpieza” para reforzar la idea de que la marca puede sustituir al cepillo de dientes.¹⁵

Otra oportunidad se presenta cuando la percepción de los consumidores respecto al uso de un producto difiere de la realidad. Por ejemplo, es posible que no sustituyan un producto cuando deben hacerlo porque sobrevaloran la cantidad de tiempo que permanece fresco o que opera de manera efectiva.¹⁶ Una estrategia consiste en vincular la sustitución del producto con alguna celebración, acontecimiento o época del año. Las empresas de productos para el hogar tales como baterías para alarmas y filtros para aspiradoras, hornos y aires acondicionados, utilizan el inicio y el final del horario de verano, dos veces al año, como medio de recordatorio para los consumidores.

Otro método podría ser proporcionar a los consumidores 1) mejor información sobre el momento en que utilizaron el producto por primera vez, o cuándo necesitan reemplazarlo, o 2) una estimación del nivel actual de rendimiento del producto. Los cartuchos de las afeitadoras Gillette contienen franjas de colores que van desvaneciéndose poco a poco por el uso repetido, lo cual indica al usuario el momento en que debe reemplazarlos. Los especialistas en marketing de los amortiguadores y puntales Monroe lanzaron la brillante campaña, totalmente integrada, “Everything Gets Old. Even Your Shocks”, la cual hacía comparaciones entre amortiguadores usados y artículos de consumo familiar que eventualmente se desgastan y necesitan reemplazarse, como zapatos, calcetines, neumáticos ¡e incluso bananas!¹⁷



Monroe se anuncia para recordar a los consumidores que se aseguren de no olvidar que deben cambiar los amortiguadores de sus vehículos.

Nuevas formas de usar la marca Un segundo enfoque para aumentar la frecuencia de consumo es identificar aplicaciones totalmente nuevas y diferentes. Desde hace mucho tiempo, las empresas de productos alimenticios han utilizado como práctica promocional la difusión de recetas en donde sus productos se emplean de diferentes maneras. Después de descubrir que algunos consumidores utilizaban el bicarbonato de sodio de Arm & Hammer como desodorante para las neveras, la empresa lanzó una intensa campaña de promoción que se concentraba en este uso y logró que la mitad de los hogares estadounidenses lo adoptaran. Después extendió la marca a una variedad de nuevas categorías de productos, como pastas de dientes, desodorantes y detergentes para ropa.

PROTECCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Mientras intenta ampliar el tamaño total del mercado, la empresa líder debe defender activamente su negocio actual, como lo hace Boeing frente a Airbus, Staples frente a Office Depot y Google frente a Yahoo! y Microsoft.¹⁸ ¿Cómo puede lograr esto el líder del mercado? La respuesta más precisa es la *innovación continua*. La empresa líder debe encabezar la industria en el desarrollo de nuevos productos y servicios para los clientes, en la distribución eficaz y en la reducción de costos. Las soluciones integrales aumentarán su fuerza competitiva y su valor para los clientes, de manera que éstos se sientan apreciados o incluso privilegiados en lugar de sentirse atrapados o víctimas de abuso.¹⁹

MARKETING PROACTIVO En lo que se refiere a la satisfacción de las necesidades de los consumidores, se puede establecer una diferencia entre el marketing reactivo, el marketing anticipativo y el marketing creativo. El especialista en marketing *reactivo* detecta una necesidad expresada y la satisface; el de marketing *anticipativo* se adelanta a las necesidades que los consumidores podrían tener en un futuro cercano y el especialista en marketing *creativo* descubre y genera soluciones que los consumidores no han solicitado, pero a las que responden con entusiasmo. Las empresas creativas son las que se muestran proactivas e *impulsan el mercado* en lugar de sólo dejarse llevar por éste.²⁰

Muchas empresas asumen que su trabajo sólo consiste en adaptarse a las necesidades del cliente. Se muestran reactivas principalmente porque son demasiado fieles al paradigma de la orientación hacia el cliente y terminan siendo víctimas de la “tiranía del mercado atendido”. En cambio, las empresas exitosas moldean proactivamente el mercado en una forma que responda a sus propios intereses. En lugar de intentar buscar ser el mejor jugador, lo que hacen es cambiar las reglas del juego.²¹

La empresa debe poseer dos habilidades proactivas: 1) la *anticipación receptiva* para prever los acontecimientos, como ocurrió cuando IBM pasó de ser un productor de hardware a una empresa de servicios, y 2) la *anticipación creativa* que permite idear soluciones innovadoras. Es importante señalar que la *anticipación receptiva* tiene lugar antes de un cambio determinado, mientras que la *respuesta reactiva* ocurre después de que el cambio se ha llevado a cabo. Accenture asegura que, entre 2013 y 2016, las 10 tendencias de consumo en áreas como el comercio electrónico, los social media y el deseo de expresión de la individualidad producirán oportunidades de mercado con un valor mayor a los \$2000 billones.²² Las empresas proactivas obtendrán la mayor parte de los beneficios derivados de estos cambios.

Las empresas proactivas crean nuevas ofertas para dar cumplimiento a necesidades insatisfechas, y quizás también desconocidas, de los consumidores. A finales de la década de 1970 el fundador de Sony, Akio Morita, estaba trabajando en un proyecto que revolucionaría la forma en que las personas escuchaban música: un reproductor portátil de cintas de audio al que llamó *walkman*. Los ingenieros de la empresa insistían en que había poca demanda por ese producto, pero Morita se negó a dejar de lado su visión. Para cuando llegó el vigésimo aniversario del *walkman*, Sony había vendido más de 250 millones de unidades en casi 100 modelos diferentes.²³

Las empresas proactivas podrían rediseñar las relaciones existentes dentro de una industria, como lo hizo Toyota en su relación con sus proveedores. También podrían educar e involucrar a los clientes, como lo hace lululemon con sus entrenamientos físicos y lecciones de yoga.²⁴

LULULEMON Mientras asistía a clases de yoga, el empresario canadiense Chip Wilson llegó a la conclusión de que la mezcla de poliéster y algodón que usaban la mayoría de los estudiantes era demasiado incómoda. Después de diseñar una

prenda negra adecuada y resistente al sudor, también decidió abrir un estudio de yoga, dando origen a lululemon. La empresa adoptó un enfoque de crecimiento básico que establece un fuerte vínculo emocional con sus clientes. Antes de abrir una tienda en una nueva ciudad, primero localiza a instructores de yoga influyentes u otros instructores para ejercicio físico. A cambio de recibir ropa durante un año, estos individuos actúan como “embajadores” al recibir a los estudiantes que asisten a clases y a eventos de ventas de productos patrocinados por lululemon. Además, ofrecen consejos a la empresa para el diseño de productos. La devoción de culto que manifiestan los clientes de lululemon se evidencia en su disposición a pagar \$92 por un par de pantalones para ejercicio que podrían costar sólo entre \$60 y \$70 en tiendas Nike o Under Armour. lululemon vende productos con un valor de hasta \$1800 por cada pie cuadrado de sus casi 100 tiendas, lo cual corresponde a tres veces las ventas de detallistas establecidos como Abercrombie & Fitch y J. Crew. Aunque la empresa ha tenido algunos problemas con el manejo del inventario y la producción, además de que ha recibido publicidad negativa por algunas afirmaciones de su fundador, aún busca ampliar su línea de ropa y accesorios deportivos inspirados en el yoga a otros deportes como la natación, el atletismo y el ciclismo.

Es necesario que las empresas pongan en práctica la “administración de la incertidumbre”. Las empresas proactivas:

- están preparadas para asumir riesgos y cometer errores,
- tienen una visión de futuro y quieren invertir en esa visión,
- cuentan con la capacidad de innovar,
- son flexibles y no burocráticas y
- tienen muchos gerentes que piensan de manera proactiva.

Las empresas *demasiado* reacias a asumir riesgos se quedarán a la retaguardia.

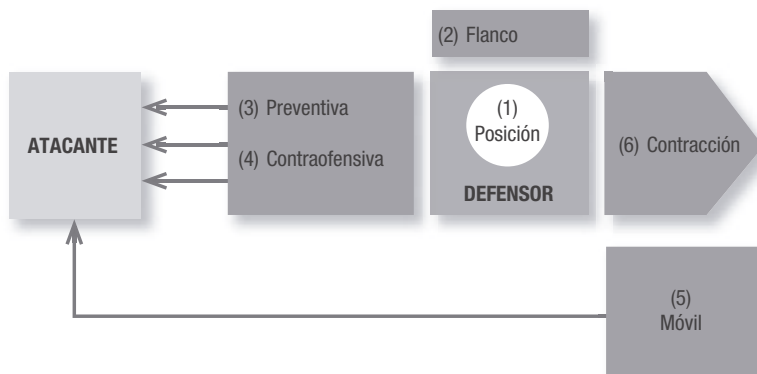
MARKETING DEFENSIVO Aun cuando el líder del mercado no ataque, no debe dejar al descubierto ninguno de sus flancos principales. El objetivo de la estrategia defensiva es reducir las posibilidades de ataque, redireccionarlas hacia áreas menos peligrosas y reducir su intensidad. Una empresa líder deseará hacer cualquier cosa que pueda, dentro de lo ético y legal, para disminuir la capacidad que tienen los competidores de lanzar un nuevo producto, para tener una distribución segura y lograr que los clientes tengan conciencia de su marca, prueben sus productos y hagan compras repetidas.²⁵ Sin importar la estrategia que utilice, la velocidad de respuesta puede ser el factor determinante en los beneficios.

Una empresa líder tiene a su disposición las seis estrategias de defensa que se describen en la figura 12.2.²⁶ La decisión de la estrategia que debe adoptar dependerá, en parte, de sus recursos y objetivos tanto como de sus expectativas sobre las reacciones de los competidores.²⁷

- **Defensa de la posición.** La defensa de la posición consiste en ocupar la posición más deseable en la mente de los consumidores creando una marca prácticamente invulnerable. Procter & Gamble “posee” el beneficio funcional clave en muchas categorías de productos, con el detergente Tide en los productos de limpieza, la pasta de dientes Crest para prevenir las caries y los pañales Pampers como protectores contra la humedad.
- **Defensa de flanco.** El líder del mercado debe crear defensas para proteger un frente débil o prever un posible contraataque. Algunas marcas de Procter & Gamble, como los detergentes para ropa Gain y Cheer y los pañales Luvs, han desempeñado papeles estratégicos tanto ofensivos como defensivos para apoyar a las marcas Tide y Pampers, respectivamente.
- **Defensa preventiva.** Una maniobra más agresiva consiste en atacar primero, tal vez con una acción de guerrilla en todo el mercado —agrediendo a un competidor en un flanco, a otro en otro— para mantener a toda la competencia en desequilibrio. También podría intentarse una ofensiva envolvente contra todo el mercado, la cual indique a los competidores que deben abstenerse de atacar.²⁸ Los 16 220 cajeros automáticos y las 5858 sucursales que Bank of America tiene en todo el territorio estadounidense ofrecen una fuerte competencia contra los bancos locales y regionales.²⁹ Otra defensa

Fig. 12.2

Seis tipos de estrategias de defensa



preventiva consistiría en introducir un flujo de productos nuevos y anunciarlos con anticipación, indicando a los competidores que tendrán que pelear para obtener participación de mercado. Si Microsoft anuncia sus planes de desarrollar un nuevo producto, las empresas más pequeñas podrían optar por concentrar sus esfuerzos en otras direcciones para evitar una competencia directa. Algunas compañías de alta tecnología han sido acusadas de vender “vaporware”, esto es, anunciar productos que no cumplen con las fechas de entrega o nunca llegan a ser lanzados.³⁰

- **Defensa contraofensiva.** En una contraofensiva, el líder del mercado puede enfrentarse directamente con el atacante y golpear sus flancos o realizar un movimiento de pinza para obligarlo a replegarse y defenderse. Otra forma común de contraofensiva es un ataque económico o político. Para tratar de vencer a su contrincante, la empresa líder podría subsidiar precios más bajos para el producto vulnerable con los ingresos de otros productos más rentables, anunciar en forma prematura la mejora del producto, para evitar que los consumidores adquieran el de la competencia, o incluso ejercer presión para que los legisladores tomen medidas políticas para inhibir la competencia o iniciar acciones legales adecuadas. Líderes tecnológicos como Apple, Intel y Microsoft han defendido de manera agresiva sus marcas en los tribunales.
- **Defensa móvil.** En la defensa móvil, el líder extiende su dominio de nuevos territorios a través de la ampliación o diversificación del mercado. La *ampliación del mercado* requiere que la empresa deje de concentrarse en sus productos actuales para enfocarse en las necesidades genéricas. De esta manera, empresas petroleras como BP trataron de repositionarse como empresas “de generación de energía”. Este cambio exigía que investigaran todo lo referente a los sectores petrolero, nuclear, hidroeléctrico, químico y del carbón. Por su parte, la *diversificación del mercado* dirige el enfoque de la empresa hacia sectores no relacionados. Cuando compañías tabacaleras estadounidenses como Reynolds y Philip Morris reconocieron los crecientes obstáculos del consumo de cigarrillos, en lugar de defender su posición en el mercado o buscar sustitutos a su producto, rápidamente entraron en nuevas industrias, como la de la cerveza, el licor, las bebidas gaseosas y los alimentos congelados.
- **Defensa de contracción.** A veces las grandes empresas no pueden defender más la totalidad de su territorio. En la *contracción planificada* (también conocida como *retirada estratégica*), las empresas abandonan los mercados más débiles y reasignan los recursos a mercados más fuertes. Desde 2006, Sara Lee se deshizo de productos que representaban un gran porcentaje de sus ingresos —incluyendo su sólida marca de medias Hanes y negocios europeos globales de productos para el cuidado del cuerpo y detergentes—. En 2012, dividió los productos que le restaban en dos negocios. Cambió el nombre de la empresa a Hillshire Brands, la cual se concentró en su negocio esencial de carnes Hillshire Farms empacadas en Estados Unidos, y D. E. Master Blenders 1753 es una compañía que derivó de su exitoso negocio europeo de café y té.³¹

P&G vendió Pringles a Kellogg por casi \$2700 millones en efectivo cuando decidió salir del negocio de alimentos para concentrarse en sus productos esenciales de consumo y para el hogar.³² Otra empresa que reestructuró su negocio para aumentar la competitividad fue Kraft.³³

KRAFT Después de años de adquirir empresas, en 2011 la directora general Irene Rosenfeld anunció que a finales de 2012 Kraft se dividiría en dos negocios: una empresa global de snacks y dulces de rápido crecimiento, que incluiría las galletas Oreo y los dulces Cadbury, y una empresa estadounidense de abarrotería con un crecimiento más lento, con productos fuertes y antiguos como el café Maxwell House, el maní Planters, el queso Kraft y Jell-O. La empresa buscaba mejorar su desempeño y dar a los inversionistas diferentes opciones. El negocio de snacks y dulces recibió el nombre de Mondelez International y fue posicionado como una empresa de alto crecimiento con muchas oportunidades en mercados emergentes como China e India. El nombre fue ideado por dos empleados y consiste en la combinación de las palabras “mundo” y “delicioso” en latín y en varias lenguas romances. El negocio de abarrotes conservó el nombre Kraft Foods y, debido a que estaba conformado por muchas marcas de carnes y quesos líderes en su categoría, fue considerada una vaca de dinero para los inversionistas interesados en obtener ganancias de manera consistente. Mondelez ha logrado una rápida expansión, mientras que Kraft Foods se ha enfocado en la reducción de costos y en inversiones selectivas detrás de sus poderosas marcas.

INCREMENTO DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Si se tiene en cuenta que un punto porcentual de participación equivale a decenas de millones de dólares, no extraña que la competencia se haya vuelto tan feroz en tantos mercados. Sin embargo, incrementar la participación de mercado no genera automáticamente mayor rentabilidad, sobre todo en empresas de servicios que requieren mucha mano de obra y no experimentan economías de escala. Casi todo depende de la estrategia de la empresa.³⁴

Puesto que el costo de adquirir mayor participación de mercado a través de adquisiciones podría exceder por mucho los ingresos, las empresas deben considerar primero cuatro factores:

- **La posibilidad de provocar acciones antimonopolio.** Los competidores frustrados podrían denunciar una postura monopólica si la empresa dominante continúa invadiendo el mercado. Microsoft e Intel han tenido que defenderse de numerosas demandas y problemas legales en todo el mundo como resultado de lo que algunos consideran prácticas comerciales inapropiadas o ilícitas y abuso de su poder en el mercado.
- **El costo económico.** La figura 12.3 muestra que la rentabilidad podría *decrecer* una vez que el incremento de la participación de mercado alcanza cierto nivel. En la gráfica, la *participación de mercado óptima* de la empresa es del

Kraft dividió su organización en dos empresas para concentrarse mejor tanto en las categorías y en los mercados de rápido crecimiento como en apoyar de manera adecuada su sólido conjunto de marcas tradicionales.



Fuente: Bloomberg via Getty Images

50 por ciento. Los costos de ganar más cuota de mercado podrían exceder su valor si a los compradores resistentes no les gusta la empresa, si son leales a la competencia, si tienen necesidades exclusivas o si prefieren tratar con proveedores más pequeños. Además, los costos de cabildeo, de las relaciones públicas y de las relaciones con grupos de presión aumentan con la participación de mercado. La búsqueda de mayor participación de mercado no se justifica tanto cuando los segmentos de mercado existentes son poco atractivos, los compradores quieren diversos proveedores, las barreras de salida son altas y cuando existen pocas economías de escala o experimentadas. Algunos líderes de mercado incrementan su rentabilidad al reducir selectivamente su participación en las áreas más débiles del mercado.³⁵

- **El peligro de llevar a cabo actividades de marketing equivocadas.** Las empresas que logran aumentar su participación de mercado suelen superar a sus competidores en tres áreas: desarrollo de nuevos productos, calidad relativa del producto y gastos de marketing.³⁶ Las compañías que intentan aumentar su participación de mercado reduciendo los precios más que sus competidores, por lo general no obtienen ganancias significativas debido a que algunos de sus competidores limitarán el recorte de precios o añadirán valor a sus productos para que los consumidores no abandonen sus marcas.
- **El efecto del incremento de la participación de mercado sobre la calidad real y percibida.** Demasiados consumidores pueden ejercer presión sobre los recursos de la empresa, deteriorando el valor del producto y la prestación de servicios. FairPoint Communications, con sede en Charlotte, Carolina del Norte, luchó por integrar los 1.3 millones de clientes que obtuvo cuando compró la franquicia de Verizon Communications de Nueva Inglaterra. Sin embargo, una conversión lenta y numerosos problemas en materia de servicio provocaron la insatisfacción de los clientes, la ira de los reguladores y, al final, la quiebra.³⁷

Otras estrategias competitivas

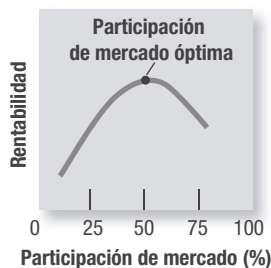


Fig. 12.3 |

Concepto de participación de mercado óptima

Las empresas que ocupan la segunda o tercera posición, e incluso posiciones inferiores dentro de una industria, se denominan perseguidoras o rezagadas. Algunas, como PepsiCo, Ford y Avis, son organizaciones muy importantes por derecho propio, lo que les permite adoptar dos posturas diferentes: atacar al líder y a otros competidores en la lucha por aumentar su participación de mercado como *empresas retadoras* o seguir su propio camino sin molestar como *empresas seguidoras*.

ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS RETADORAS

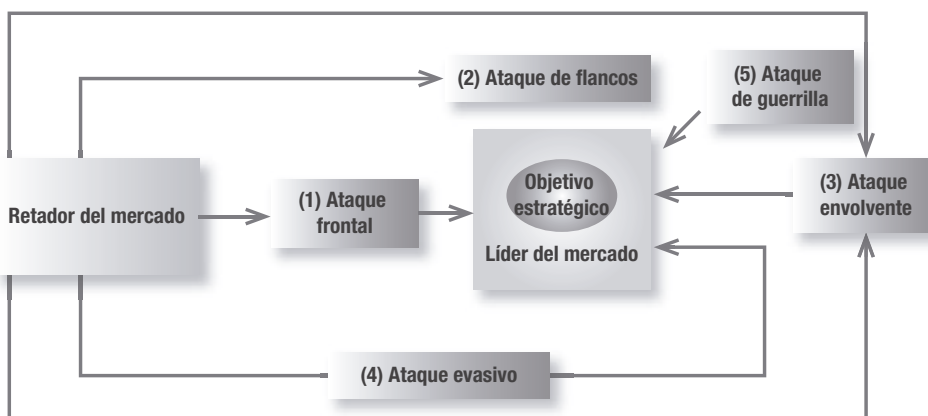
Muchas empresas retadoras han ganado terreno e incluso han superado al líder del mercado. En la actualidad, Toyota produce más vehículos que General Motors, Lowe's está presionando a Home Depot y AMD ha estado minando la participación de mercado de Intel. Las empresas retadoras se fijan objetivos ambiciosos, mientras que los líderes del mercado suelen proseguir con sus negocios en forma habitual. Las compañías retadoras también pueden aprovechar el hecho de que el público las perciba como organizaciones perdedoras.³⁸ A continuación se estudian las estrategias competitivas que las empresas retadoras tienen a su disposición.³⁹

DEFINICIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO E IDENTIFICACIÓN DEL Oponente Lo primero que tiene que hacer una empresa retadora es definir su objetivo estratégico, el cual casi siempre es incrementar su participación de mercado. Después debe decidir a cuáles empresas atacará:

- **Podría atacar al líder del mercado.** Esta estrategia es muy riesgosa, pero también muy rentable y representa una buena elección si la empresa líder no está atendiendo bien al mercado. Xerox arrebató el mercado de las fotocopias a 3M por medio del desarrollo de mejores procesos. Más tarde, Canon se apropió de una buena parte del mercado de Xerox al introducir copiadoras de escritorio. La estrategia de atacar al líder del mercado suele tener el beneficio añadido de distanciar a la empresa retadora de otros retadores.
- **Podría atacar a otras empresas de su mismo tamaño que no atienden bien al mercado y tienen problemas de financiamiento.** Estas empresas tienen productos obsoletos, precios demasiado altos o no están satisfaciendo a sus clientes en otras áreas.
- **Podría atacar a pequeñas empresas locales y regionales.** Por ejemplo, algunas grandes instituciones bancarias alcanzaron su tamaño actual al absorber bancos regionales más pequeños.
- **Podría atacar el statu quo.** Es probable que la empresa no ataque a una organización específica, sino a una industria o a una forma de pensamiento generalizada que no satisface adecuadamente las necesidades de los consumidores. Empresas como Jet Blue, Ally Bank y Netflix han logrado el éxito al destacar sus servicios de los que ofrecen sus competidores.⁴⁰

SELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA GENERAL DE ATAQUE Una vez definido el oponente y el objetivo, ¿qué estrategias de ataque son aconsejables? Como se observa en la figura 12.4, es posible distinguir cinco ataques: frontal, de flancos, envolvente, evasivo y de guerrilla.

- **Ataque frontal.** En un *ataque frontal* puro, el atacante debe igualar el producto, la publicidad, el precio y la distribución de su oponente. El principio de la fuerza plantea que el ganador será quien posea los recursos más sólidos. Un ataque frontal modificado, como la reducción de precios, podría funcionar si el líder del mercado no contrataca y el competidor es capaz de convencer al público de que su producto es tan bueno como el de aquél. Helene Curtis es una empresa experta en persuadir a los consumidores de que sus marcas, como Suave y Finesse, tienen calidad similar y mejor valor que las marcas más costosas.
- **Ataque de flancos.** La estrategia de *ataque de flancos* es otro nombre aplicado a la acción de identificar los cambios que están generando vacíos susceptibles de satisfacerse con nuevos desarrollos. Este ataque es particularmente atractivo para un retador con menos recursos que el líder y ofrece más probabilidades de éxito que los ataques frontales. Las principales empresas de comunicaciones, como Verizon, AT&T y T-Mobile empezaron a perder ventas en el mercado especializado, pero de rápido crecimiento, de los teléfonos inteligentes de prepago cuando empresas más pequeñas como Boost Mobile, Virgin Mobile y MetroPCS ofrecieron precios más bajos y mayor surtido.⁴¹ Otra estrategia de ataque de flancos consiste en satisfacer necesidades insatisfechas del mercado. El productor de botas vaqueras Ariat ha desafiado a Justin Boots y Tony Lama, eternos líderes del mercado, fabricando calzado de uso rudo pero con diseño ergonómico, lo cual hace que sus botas sean tan cómodas como un par de zapatillas deportivas, un beneficio totalmente nuevo en la categoría.⁴² En un ataque geográfico, el retador localiza y ataca las áreas donde el oponente no atiende bien al mercado.
- **Ataque envolvente.** El *ataque envolvente* es un intento por conquistar buena parte del territorio enemigo mediante el lanzamiento de una gran ofensiva desde diversos frentes. Este ataque tiene sentido cuando el retador cuenta con más recursos que el líder. En la época en que Sun Microsystems enfrentaba una fuerte batalla con su gigante rival Microsoft, concedió licencias para usar su software Java a cientos de empresas y miles de desarrolladores de aplicaciones para todo tipo de dispositivos de consumo. A medida que estos productos comenzaron a migrar al sistema digital, Java hizo su aparición en una amplia gama de aparatos.



| Fig. 12.4 |
Estrategias generales de ataque

- **Ataque evasivo.** Esta es una táctica consistente en evitar por completo al enemigo para atacar primero otros mercados más sencillos mediante la implementación de tres líneas de enfoque: la diversificación hacia productos no relacionados, la diversificación hacia nuevos mercados geográficos y la adopción de nuevas tecnologías. En la “guerra de las colas”, Pepsi utilizó una estrategia evasiva contra Coca-Cola por medio de 1) el despliegue del agua embotellada Aquafina en Estados Unidos en 1997, antes de que Coca-Cola lanzara su marca Dasani; 2) la compra de la empresa gigante de jugo de naranja Tropicana, en 1998, cuando ésta poseía casi dos veces la participación de mercado de Minute Maid, de Coca-Cola, y 3) la compra de Quaker Oats Company por \$14 000 millones en 2000, la cual era propietaria de Gatorade, la marca líder en el mercado de bebidas deportivas.⁴³ A su vez, Coca-Cola ha respondido con sus propias adquisiciones. En la *estrategia de adopción de nuevas tecnologías*, la empresa retadora investiga y desarrolla pacientemente la nueva tecnología y después lanza su ataque, desplazando la batalla hacia su propio territorio donde tiene la ventaja. Google utilizó la adopción de nuevas tecnologías para superar a Yahoo! y se convirtió en el líder del mercado de los buscadores de internet.
- **Ataque de guerrilla.** El *ataque de guerrilla* consiste en lanzar ofensivas intermitentes de corto alcance, convencionales y no convencionales, incluyendo recortes selectivos de precio, intensos bombardeos promocionales y esporádicas acciones legales para hostigar al adversario y con el tiempo garantizar puntos de apoyo permanentes. Las campañas de guerrillas pueden ser costosas, aunque menos que las frontales, envolventes o de flancos, pero casi siempre deben estar respaldadas por un ataque más fuerte para vencer al oponente.

ELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA ESPECÍFICA DE ATAQUE Cualquier aspecto del programa de marketing puede servir de base para el ataque: productos de menor precio o con descuento, productos y servicios nuevos o mejorados, mayor variedad de ofertas y estrategias de distribución innovadoras. El éxito del retador dependerá de una combinación de estrategias más específicas y capaces de mejorar su posición con el paso del tiempo. Si tiene éxito, la marca retadora debe conservar una mentalidad desafiante, incluso si se convierte en líder del mercado, destacando su forma única de hacer las cosas.

ESTRATEGIAS PARA EMPRESAS SEGUIDORAS

Theodore Levitt afirma que una estrategia de *imitación de productos* podría resultar tan rentable como una estrategia de *innovación de productos*.⁴⁴ En la “imitación innovadora”, como la llama Levitt, la empresa innovadora paga el costo de desarrollar un producto nuevo, distribuirlo e informar y educar al mercado. La recompensa de todo este trabajo suele ser la consolidación de la empresa como líder del mercado. Sin embargo, otra empresa podría copiar o mejorar el nuevo producto. Aun cuando no supere al líder, el seguidor podría obtener grandes beneficios en vista de que no tiene que hacer frente a los gastos derivados de la innovación.

Muchas empresas prefieren seguir al líder en vez de retarlo. Los modelos de “paralelismo consciente” con el líder son comunes en industrias que requieren grandes inversiones y cuyos productos tienen escasa diferenciación, como las del acero, de fertilizantes y de productos químicos. Las posibilidades de diferenciación de producto y de imagen son escasas, la calidad del servicio suele ser similar y la sensibilidad al precio es elevada. En este tipo de industrias no es conveniente enfocarse en incrementar la participación de mercado a corto plazo, ya que esto sólo provoca represalias entre empresas. En su lugar, la mayoría de las compañías presentan ofertas similares a los compradores, por lo general copiando al líder, lo que genera gran estabilidad en las participaciones de mercado.

Esto no significa que los seguidores carezcan de estrategias. Las empresas seguidoras deben saber cómo conservar a sus clientes actuales y conseguir nuevos consumidores. Cada seguidor trata de ofrecer ventajas exclusivas a su público meta —ubicación, servicios, financiamiento—, al mismo tiempo que mantiene sus costos de fabricación en niveles bajos y la calidad de sus productos y servicios en un nivel elevado. Asimismo, las organizaciones seguidoras deben entrar en mercados nuevos tan pronto como éstos surjan. En la sección “Perspectiva de marketing: Costos y beneficios de la moda rápida” se describe la manera en que un conjunto de empresas está modificando la industria de la moda, tanto para bien como para mal.

Los seguidores deben definir una ruta de crecimiento que no provoque represalias en la competencia. Existen tres estrategias generales:

1. **Clonador.** El clonador imita el producto, nombre y envase del líder, pero introduce ligeras variaciones. A menudo, las empresas de tecnología son acusadas de ser clonadoras: imitadores con marcas similares copian los productos del fabricante de aplicaciones para mensajes móviles WhatsApp y Rocket Internet, con sede en Berlín, imita los modelos de negocios de la competencia y trata de llevarlos a cabo.⁴⁵ Ralston Foods, ahora propiedad de ConAgra, vende imitaciones de cereales famosos en cajas muy similares en su plataforma “Value+Brands”. Sus productos Apple Cinnamon Tasteos (competencia de los Cheerios), Cocoa Crunchies (competencia de los Cocoa Puffs) y Corn Biscuits (competencia de los Corn Chex) buscan competir con las exitosas marcas de General Mills, pero a precios mucho más bajos.⁴⁶
2. **Imitador.** El imitador copia algunos aspectos del producto del líder, pero se diferencia en términos del empaque, la publicidad, el precio o la ubicación. El líder no se preocupa mucho por el imitador, siempre y cuando no lo ataque de manera agresiva. Fernández Pujals creció en Fort Lauderdale, Florida, y llevó la idea del reparto de pizza a domicilio de Domino’s a España, donde negoció un préstamo de \$80 000 para abrir su primer establecimiento en Madrid. Su cadena Telepizza posee en la actualidad alrededor del 70 por ciento del mercado español de pizzas a domicilio y opera cerca de 1200 establecimientos en Europa y Latinoamérica.⁴⁷
3. **Adaptador.** El adaptador toma los productos del líder, los adapta e incluso los mejora. Puede optar por atender mercados diferentes, pero suele convertirse en empresa retadora; esto ocurrió con un enorme número de compañías japonesas cuando adaptaron y mejoraron los productos que otros habían desarrollado.

Perspectivas de marketing

Costos y beneficios de la moda rápida

En la industria de la moda, los estilos y las preferencias cambian con rapidez, así que algunas empresas y detallistas astutos están desarrollando modelos de negocios que les permiten obtener ingresos de manera inmediata. Entre los más conocidos se encuentran Hennes & Mauritz de Suecia, o H&M, e Inditex de España con su marca Zara. Estas empresas son capaces de llevar el diseño de una nueva prenda o un nuevo accesorio a las tiendas en sólo dos semanas. Su éxito ha obligado a que marcas de lujo establecidas, como Burberry, Chanel y Saint Tropez sean más rápidas y aumenten la frecuencia con que introducen nuevos productos, más allá de las colecciones tradicionales de otoño y primavera impulsadas mediante la semana de la moda.

Al producir más de la mitad de sus productos de España, Portugal y Marruecos, Inditex paga más por la producción, pero gracias a su cadena de suministro bien integrada puede surtir con rapidez los productos que se venden mucho y evitar la aplicación de descuentos a productos con bajas ventas. Debido a que casi siempre hay algún artículo nuevo a un precio atractivo, a los compradores les gusta entrar a las tiendas para revisar los productos recién llegados. H&M adoptó un modelo similar de moda rápida que le permite detectar y responder con facilidad ante los artículos de alta demanda en el mercado.

Ambas empresas generan la mayoría de sus ventas en Europa —H&M cuatro quintas partes y Zara dos terceras partes—, por lo que están ingresando frenéticamente en los mercados de China, Rusia y otros países abriendo cientos de nuevas tiendas. Sin embargo, este crecimiento rápido y el reabastecimiento continuo tienen tanto un costo ambiental como uno social que las empresas de moda rápida están tratando de pagar.

El costo social se observó cuando un trágico incendio en una fábrica de ropa subcontratada en Bangladesh mató a 111 trabajadores en 2012. La competencia en la industria de la moda —valorada en \$18 000 millones— es encarnizada y al enfocarse en costos de producción más bajos la seguridad pasa a segundo término. Impulsadas por los activistas de derechos laborales, las empresas occidentales finalmente firmaron un acuerdo para garantizar la seguridad en los edificios y evitar los incendios, el cual estableció mayores regulaciones para incrementar la seguridad de los trabajadores.

Otro resultado negativo del modelo de negocios de moda rápida es el costo ambiental de fabricar y desechar prendas que tienen una vida de anaquel limitada. Para desviar parte de la crítica, H&M adoptó la serie de programas y actividades "Recycle, Resell, or Reuse". Los productos empezaron a fabricarse con menores cantidades de materiales, con materiales reciclados y los clientes pudieron intercambiar su ropa usada por cupones para adquirir prendas nuevas. La empresa también exigió que todos sus proveedores firmaran un código de conducta para garantizar condiciones laborales adecuadas.

Fuentes: William Mauldin y Suzanne Kapner, "Wal-Mart and Other U.S. Retailers Commit to Factory Safety in Bangladesh", *Wall Street Journal*, 10 de julio de 2013; Katarina Gustafsson, "H&M's New Love for Old Clothes", *Bloomberg Businessweek*, 1 de julio de 2013; Kyle Stock, "H&M Has Been Slower than Its Fast-Fashion Rival in Escaping Europe", *Bloomberg Businessweek*, 13 de junio de 2013; Calum Macleod, "H&M, Zara to Sign Bangladesh Factory Safety Accord", *USA Today*, 13 de mayo de 2013; Oliver Balch, "H&M: Can Fast Fashion and Sustainability Ever Really Mix?", *The Guardian*, 3 de mayo de 2013; Renee Dudley, Arun Devanth y Matt Townsend, "The Hidden Cost of Fast Fashion: Worker Safety", *Bloomberg Businessweek*, 7 de febrero de 2013; Lucy Siegle, "Is H&M the New Home of Ethical Fashion?", *The Guardian*, 7 de abril de 2012; "Fashion Forward", *The Economist*, 24 de marzo de 2012; Gerard Cachon y Robert Swinney, "The Value of Fast Fashion: Quick Response, Enhanced Design, and Strategic Consumer Behavior", *Management Science* 57 (abril de 2011); Andrew Roberts, "H&M, Zara Fast Fashion Pressures Luxury to Speed Up", www.bloomberg.com, consultado el 30 de septiembre de 2010.



Fuente: ASSOCIATED PRESS

Las empresas que han adoptado prácticas de moda rápida se interesan por la manufactura de bajo costo con un reabastecimiento rápido, pero deben asegurarse de evitar sacrificar las condiciones laborales y la seguridad durante el proceso.

Es importante advertir que estas tres estrategias de seguidor pueden ser distinguidas de una estrategia ilícita y sin ética. Los falsificadores copian el producto y los empaques del líder y los venden en el mercado negro o mediante distribuidores de dudosa reputación. Empresas de alta tecnología como Apple y marcas lujosas como Rolex han sido víctimas de los falsificadores durante muchos años, especialmente en Asia. Las falsificaciones farmacéuticas se han convertido en un negocio enorme y potencialmente letal con un valor de \$75 000 millones. En los medicamentos falsos, que no son sometidos a regulaciones, se han encontrado restos de tiza, polvo de tabique, pintura e incluso pesticidas.⁴⁸

¿Cuánto gana un seguidor? Por lo general, menos que el líder. Un estudio sobre empresas fabricantes de alimentos reveló que, en orden de importancia, mientras la primera compañía tenía el 16 por ciento de retorno sobre la inversión, la segunda el 6 por ciento, la tercera —1 por ciento y la cuarta —6 por ciento. No extraña que Jack Welch, antiguo director



Popchips adoptó un programa de marketing introductorio similar al del agua vitaminada recurriendo a celebridades como Katy Perry y entregando una enorme cantidad de muestras del producto a los consumidores.

ejecutivo de GE, ¿exigiera a cada una de sus unidades de negocio que alcanzara la primera o segunda posición del mercado o simplemente se retiraran!

El camino del seguidor no suele ser muy gratificante. Algunas empresas seguidoras han logrado el éxito, pero en otro sector. Les Wexner, quien dirige Limited Brands y su lencería al detalle Victoria's Secret, utiliza por completo la imitación. Una vez al año, viaja por todo el mundo buscando ideas de otras empresas en mercados que van desde las aerolíneas hasta fabricantes de bienes de consumo.⁴⁹

Popchips desarrolló un negocio de \$100 millones al copiar, en parte, intencionalmente la exitosa fórmula de marketing para el agua vitaminada (descrita en el capítulo 10). Igual que el agua vitaminada, Popchips inició con un producto novedoso y atractivo al modificar una fábrica de tortas de arroz para producir una nueva patata frita. Nuevamente, como el agua vitaminada, Popchips utilizó una agresiva estrategia de entrega de muestras gratuitas para despertar el interés de los consumidores y garantizar la distribución en las principales tiendas detallistas como Safeway y Whole Foods. Para generar comentarios y mayor atracción, la empresa invitó a participar a celebridades como Ashton Kutcher y Katy Perry, inversionistas minoritarios y voceros de marketing.⁵⁰

ESTRATEGIAS PARA ESPECIALISTAS EN NICHOS

Tal como se explicó en el capítulo 8, una de las alternativas para evitar convertirse en empresa seguidora en un mercado grande es ser el líder en un mercado pequeño o de nicho. En general, las pequeñas empresas evitan la confrontación directa con las grandes, dirigiéndose a mercados más limitados que no son de interés para las grandes organizaciones. Con el tiempo, dichos mercados pueden crecer lo suficiente, como descubrió Huy Fong Foods.⁵¹



Fuente: © John Crowe/Alamy

La salsa picante Sriracha ha incrementado sus ventas de manera importante con muy poca actividad de marketing.

SALSA PICANTE SRIRACHA David Tran fundó Huy Fong Foods en el barrio chino de Los Ángeles en 1980. Bautizó a la empresa en honor del buque carguero taiwanés que lo llevó a Estados Unidos desde Vietnam como refugiado. Basada parcialmente en un condimento preparado en Si Racha, Tailandia, la salsa picante de Tran es conocida como la “salsa del gallo” debido al ave distintiva que aparece en su botella exprimible con tapa verde. La combinación única de chiles jalapeños producidos a nivel local, vinagre, azúcar, sal y ajo creó un sabor que los proveedores de sus empaques consideraron demasiado picante. Tran se rehusó a cambiar la receta y argumentó: “La salsa picante debe ser picante. Si no te gusta lo picante, utiliza menos. Aquí no hacemos mayonesa”. Por fortuna, muchos consumidores estuvieron de acuerdo. La salsa Sriracha de Huy Fong se vende en Walmart y se puede disfrutar en platillos de los restaurantes Applebee's y en la comida callejera que se vende en las grandes ciudades. El producto es tan sabroso que la NASA lo da a sus astronautas en el espacio para evitar que sus papilas gustativas se atrofien. El producto nunca se ha anunciado, no tiene página de Facebook ni cuenta de Twitter; en cierto momento, ni siquiera había actualizado su página web en varios años. Sin embargo, debido a la popularidad de Sriracha, Huy Fong se ha convertido en una de las compañías estadounidenses de alimentos con mayor crecimiento. Su éxito ha atraído a los imitadores, pero las ganancias de la empresa continúan creciendo al menos 20 por ciento al año.

Las empresas con una pequeña participación del mercado total pueden ser muy rentables si implementan una estrategia inteligente de especialización en nichos. Estas organizaciones conocen tan bien a sus clientes meta que son capaces de satisfacer sus necesidades mejor que cualquier otra empresa al ofrecer un valor elevado, pero también pueden cobrar precios elevados, lograr bajos costos de producción y desarrollar una cultura y una visión corporativas bastante sólidas.⁵² El especialista en nicho obtiene un *margen elevado* mientras que la empresa masiva genera un *volumen elevado*.

Paul Reed Smith fundó PRS Guitars para competir con sus grandes rivales Fender y Gibson y producir “las guitarras Stradivarius”. Los instrumentos PRS son elaborados de manera cuidadosa con caoba seleccionada y arce labrado, secados al horno y lijados cinco veces, y aplicando posteriormente cinco capas muy delgadas de acabado.

Fuente: Cortesía de Paul Reed Smith Guitars y Mark Ouitgley



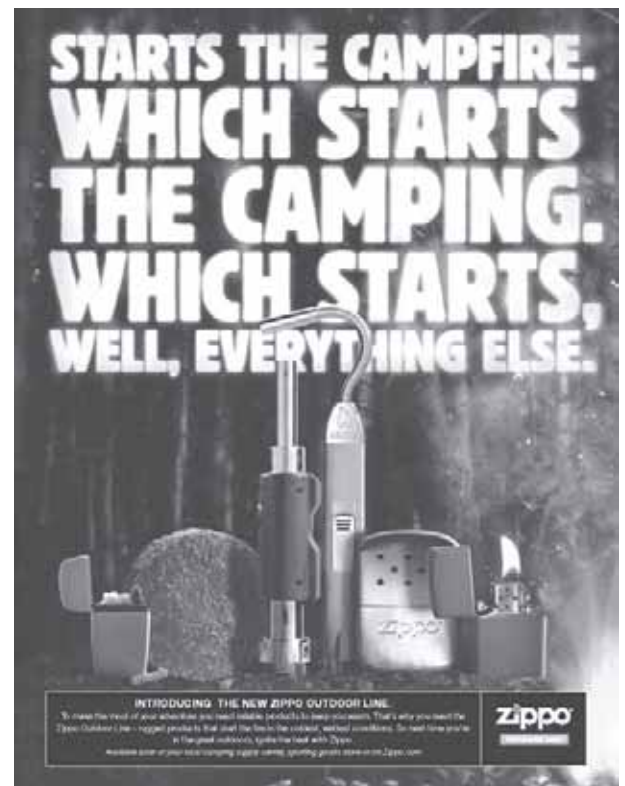
PRS Guitars encontró un nicho para sus guitarras de lujo fabricadas con gran cuidado y codiciadas por grandes músicos.

Su costo va de \$3000 a \$60 000, pero la recomendación de músicos famosos como Carlos Santana y la distribución mediante detallistas respetados como Rudy’s Music Shop, ubicado en Manhattan, han ayudado a construir la reputación de la marca.⁵³

Los especialistas en marketing de nichos deben ejecutar tres tareas: crear nichos, expandirlos y protegerlos. Existe el riesgo de que el nicho desaparezca o sea invadido por otras compañías. En tal caso, la empresa terminará con numerosos recursos especializados que difícilmente podrá aprovechar en actividades alternativas. Zippo ha enfrentado con éxito el problema de un nicho de mercado en rápido decaimiento.⁵⁴

ZIPPO Debido a la continua disminución del tabaquismo, Zippo Manufacturing, con sede en Pennsylvania, ha sido testigo de cómo el mercado para sus icónicos encendedores de metal y cromo, “a prueba de viento”, disminuyó de 18 millones de unidades vendidas en 1998 a 12 millones en 2011. Con un panorama tan poco prometedor, la empresa decidió ampliar su enfoque para vender “flamas”, calor y mucho más, reduciendo su dependencia de productos relacionados con el tabaco al 50 por ciento de sus utilidades logradas en 2010. Aunque el intento previo de las décadas de 1960 y 1970 de diversificarse en productos como cintas métricas, llaveros y hebillas para cinturones disminuyó en la década de 1990 y finalmente se eliminó en 2007, Zippo estuvo a punto de alcanzar su nueva meta. Introdujo un encendedor largo y delgado para propósitos múltiples como encender velas, asadores y chimeneas, lanzó la línea Outdoors Line que incluía calentadores para manos y encendedores que se vendían a través de Dick’s Sporting Goods, REI y True Value, y adquirió W. R. Case & Sons Cutlery, un fabricante de cuchillos. La compañía incluso lanzó una línea de ropa y fragancias para dama y caballero con la finalidad de convertirse en una marca de estilo de vida. Zippo aún vende una buena cantidad de encendedores al promocionar nuevos diseños y diseños clásicos, como los que incluyen la imagen de Elvis Presley y el logotipo de Playboy. En la actualidad, el 60 por ciento de sus ventas se llevan a cabo fuera de Estados Unidos y China constituye su principal mercado extranjero con el 10 por ciento de las ventas.

Debido a que los nichos pueden debilitarse, es importante que la empresa desarrolle nichos nuevos continuamente. En la sección “Apuntes de marketing: Funciones del especialista en nichos” se describen algunas opciones. La empresa debe “ceñirse a su estrategia de nicho”, pero no necesariamente a un nicho en concreto, por lo que una *estrategia de nichos múltiples* resulta mucho más interesante que una *estrategia de nicho único*. Al fortalecer su presencia en dos o más nichos, la empresa multiplica sus posibilidades de supervivencia.



Fuente: Zippo Manufacturing Company

Zippo ha ampliado la oferta de sus productos más allá del mercado de los encendedores y ahora vende “flamas” y otros artículos.

Funciones del especialista en nichos

El principal factor para desarrollar una estrategia de nichos exitosa es la especialización. Las siguientes son algunas posibles funciones de los especialistas en nichos:

- **Especialista en consumidores finales.** La empresa se especializa en atender a un tipo particular de consumidor final. Por ejemplo, un *revendedor de valor agregado* personaliza hardware y software informático para ofrecerlo a segmentos de consumidores específicos y establece un precio más alto.
- **Especialista de nivel vertical.** La empresa se especializa en alguno de los niveles verticales de la cadena de valor de producción-distribución. Por ejemplo, una compañía dedicada al mercado del cobre podría concentrar su actividad en la producción de la materia prima, en la fabricación de piezas de cobre o en la manufactura de productos a base de cobre.
- **Especialista en consumidores de un tamaño determinado.** La empresa concentra sus ventas en consumidores pequeños, medianos o grandes. Muchos especialistas en nichos se concentran en los consumidores de menor tamaño que son ignorados por las grandes empresas.
- **Especialista en consumidores específicos.** La empresa limita sus ventas a un puñado de consumidores, incluso a uno solo. Por ejemplo, muchas empresas venden la totalidad de su producción a una sola empresa, como Walmart o General Motors.
- **Especialista en zonas geográficas.** La empresa vende sus productos únicamente en una localidad, región o área del mundo.
- **Especialista en un producto o una línea de productos.** La empresa ofrece o fabrica un producto o una línea de productos únicos. La compañía podría fabricar, por ejemplo, lentes para microscopios o, si se tratara de un minorista, podría ofrecer únicamente corbatas.
- **Especialista en un solo atributo del producto.** La empresa se especializa en ofrecer determinado tipo de producto o una característica particular del mismo.
- **Especialista en productos a la medida.** La empresa se dedica exclusivamente a personalizar sus productos para clientes individuales.
- **Especialista en calidad o precio.** La empresa se especializa en el mercado de alta o baja calidad. McIntosh Laboratory solamente fabrica sistemas de audio de lujo de alto rendimiento —sus productos de audio hechos a mano atraen al mercado de los audiófilos de todo el mundo.
- **Especialista en servicios.** La empresa ofrece uno o más servicios que no brindan las demás. Un banco podría autorizar solicitudes de crédito por teléfono y entregar el dinero a domicilio.
- **Especialista de canal.** La empresa se especializa en atender un solo canal de distribución. Por ejemplo, si una empresa de bebidas gaseosas decidiera producir un envase de gran tamaño y distribuirlo exclusivamente en gasolineras.

Las organizaciones que tratan de entrar en nuevos mercados deberían dirigirse primero a un nicho concreto y no a la totalidad del mercado. El sector de la telefonía móvil ha experimentado un crecimiento impresionante, pero en la actualidad sufre una competencia feroz ya que el número de usuarios potenciales está disminuyendo.

Estrategias de marketing para el ciclo de vida del producto

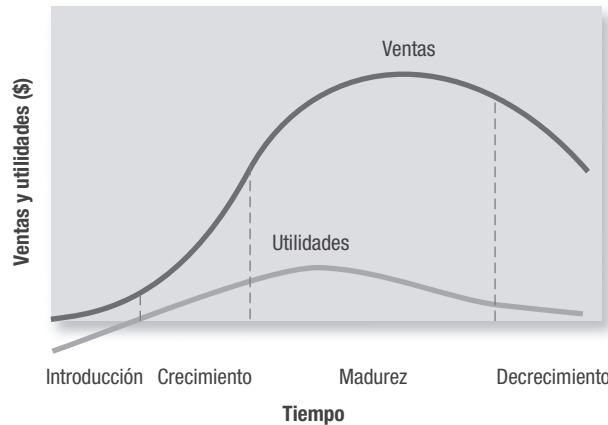
La estrategia de diferenciación y posicionamiento de una empresa debe cambiar a medida que se modifican el producto, el mercado y los competidores durante el *ciclo de vida del producto (CVP)*. Afirmar que un producto tiene un ciclo de vida significa aceptar cuatro hechos:

1. Los productos tienen una vida limitada.
2. Las ventas de un producto pasan por distintas etapas y cada una de éstas plantea diferentes desafíos, oportunidades y problemas al vendedor.
3. Las utilidades aumentan y disminuyen en las diferentes etapas del ciclo de vida del producto.
4. Los productos requieren diferentes estrategias de marketing, financieras, de producción, de compras y de personal en cada una de las etapas de su ciclo de vida.

CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS

El ciclo de vida de la mayoría de los productos tiene forma de campana y generalmente se divide en cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y decrecimiento⁵⁵ (vea la figura 12.5).

1. **Introducción.** Se trata de un periodo de lento incremento de las ventas durante el lanzamiento del producto al mercado. Las ganancias son nulas como consecuencia de los fuertes gastos que implica la introducción del producto.
2. **Crecimiento.** Es un periodo de rápida aceptación del producto en el mercado; las ganancias aumentan en forma considerable.
3. **Madurez.** Periodo de disminución del crecimiento de las ventas como consecuencia de que el producto ha alcanzado la aceptación de casi todos sus compradores potenciales. Las utilidades se estabilizan o disminuyen a causa de un aumento de la competencia.
4. **Decrecimiento.** Las ventas presentan una tendencia a la baja y las utilidades disminuyen.



| Fig. 12.5 |

Ciclos de vida de ventas y utilidades

Es posible utilizar el concepto de ciclo de vida del producto para analizar la categoría del producto (licor), la forma del producto (licor blanco), un producto (vodka) o una marca (Absolut). No todas las curvas del ciclo de vida de los productos adoptan forma de campana.⁵⁶ En la figura 12.6 se muestran tres modelos típicos de ciclos de vida.

La figura 12.6(a) muestra un *modelo de crecimiento seguido de decrecimiento y madurez*, característico de los electrodomésticos como batidoras y hornos tostadores. Las ventas aumentan con rapidez tras el lanzamiento del producto y después caen hasta llegar a un nivel de “inmovilidad” en el que se mantienen gracias a los adoptadores rezagados que compran el producto por primera vez y a los adoptadores tempranos que se ven forzados a reemplazarlo.

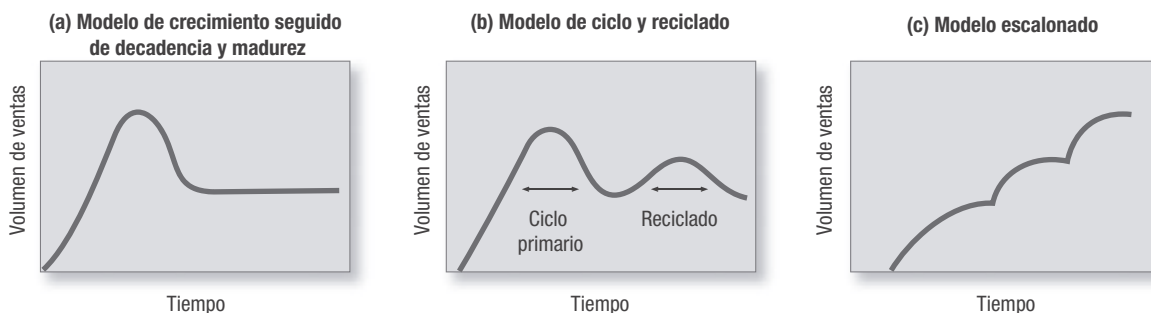
El *modelo ciclo-reciclado* que se describe en la figura 12.6(b) resulta útil para describir las ventas de los medicamentos nuevos. La empresa farmacéutica promueve intensamente sus nuevos productos, lo que genera el primer ciclo. Después, las ventas empiezan a descender y otro esfuerzo de promoción da lugar a un segundo ciclo, generalmente de menor magnitud y duración.⁵⁷

Otro modelo común es el *ciclo de vida escalonado* que se ilustra en la figura 12.6(c). En este caso, las ventas atraviesan una serie de ciclos de vida sucesivos como consecuencia del descubrimiento de nuevas características, nuevos usos o nuevos usuarios del producto. Las ventas de nailon, por ejemplo, muestran una forma escalonada típica debido a los numerosos usos de este producto (paracaídas, medias, camisas, tapicerías, velas para embarcaciones, neumáticos de automóviles) que van revelándose a lo largo del tiempo.⁵⁸

CICLOS DE VIDA DE ESTILOS, MODAS Y TENDENCIAS PASAJERAS

Es importante distinguir tres categorías especiales de ciclos de vida: estilos, modas y tendencias pasajeras (figura 12.7). Un *estilo* es una forma de expresión básica y distintiva en algún campo de la actividad humana. Las casas pueden ser coloniales, rústicas o estilo *Cape Code*; existe ropa formal, casual de negocios o deportiva; el arte es realista, surrealista o abstracto. Un estilo en particular puede mantenerse durante generaciones y estar algunas veces de moda y otras no. Por su parte, la *moda* es la aceptación generalizada de un estilo en un campo determinado. Las modas atraviesan cuatro etapas: distinción, imitación, difusión masiva y decadencia.⁵⁹

Es difícil predecir la duración del ciclo de vida de una moda. Hay quienes afirman que las modas terminan porque representan un compromiso y los consumidores empiezan a buscar en otros productos los atributos faltantes.⁶⁰ Por ejemplo, conforme se fabrican automóviles cada vez más pequeños, resultan menos cómodos, por lo que un número

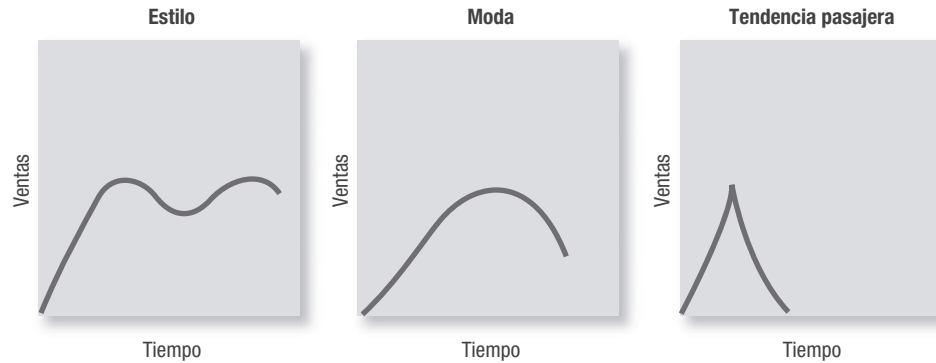


| Fig. 12.6 |

Modelos más comunes del ciclo de vida del producto

| Fig. 12.7 |

Ciclos de vida de estilos, modas y tendencias pasajeras



creciente de compradores empieza a buscar vehículos más grandes. Otra explicación es que llega un momento en que son demasiados los consumidores que adoptan una moda en particular, así que la tendencia se revierte. Una perspectiva adicional apunta a que la duración de un ciclo de vida particular depende de la medida en que una moda satisfaga una necesidad genuina, resulte consistente con otras tendencias, se ajuste a normas y valores sociales y se mantenga dentro de los límites tecnológicos durante su desarrollo.⁶¹

Las *tendencias pasajeras* son modas que llegan rápidamente, se adoptan con gran interés, repuntan muy pronto y caen de manera estrepitosa. Su ciclo de aceptación es corto y atraen sólo a quienes buscan algo emocionante o quieren distinguirse de los demás. El calzado con ruedas Heelys fue muy popular entre los niños —durante un tiempo—. La disminución de las ventas terminó en la venta de la empresa a un consorcio privado por una fracción del valor que Heelys tenía cuando se hizo pública.⁶²

Las tendencias pasajeras no sobreviven porque no satisfacen una necesidad imperiosa. En marketing ganan aquellos que reconocen pronto una tendencia pasajera y logran satisfacerla con un producto que tenga capacidad de permanencia, como lo trató de hacer la marca Crocs.⁶³

CROCS El calzado de plástico de la marca Crocs, o *boat shoes* —coloridos, cómodos y perfectos para el verano— resultó exitoso poco tiempo después de su introducción en Boulder, Colorado, en 2002. La primera oferta de acciones de la empresa en 2006 fue la más grande de la historia para calzado estadounidense, con una cifra de \$208 millones. El precio de las acciones alcanzó su punto máximo un año después, cuando las ventas de los Crocs sumaron \$847 millones. Sin embargo, la recesión económica y el aburrimiento de los consumidores con la marca provocaron una caída drástica en las ventas y la disminución del precio de sus acciones hasta \$1, en lo que el director de finanzas ahora denomina una “experiencia cercana a la muerte”. Sin embargo, en 2011 la empresa tuvo una recuperación con ingresos por más de \$1000 millones y metas de crecimiento de entre

Debido a la rápida disminución de sus ventas, Crocs cambió su suerte al ampliar su línea de productos, al adoptar un modelo de distribución multicanal y al incursionar en mercados globales.



15 y 20 por ciento. ¿Qué ocurrió? La empresa se diversificó en más de 300 estilos de botas, mocasines, zapatos deportivos y otros tipos de productos modernos y cómodos que le permitieron depender en menos del 50 por ciento de la venta de sus zapatos clásicos. Asimismo, adoptó un modelo de distribución multicanal para vender al mayoreo a través de detallistas como Kohl's y Dick's Sporting Goods (que representan el 60 por ciento de sus negocios), de manera directa en línea (10 por ciento) y en las más de 500 tiendas al detalle de su propiedad (30 por ciento). En la actualidad, más de la mitad de sus ventas se llevan a cabo en el extranjero, incluyendo mercados emergentes y los crecientes mercados de clase media localizados en Asia y Latinoamérica.

ESTRATEGIAS DE MARKETING: FASE DE INTRODUCCIÓN Y VENTAJA DEL PIONERO

Puesto que se requiere tiempo para desarrollar un producto, solucionar sus problemas técnicos, dirigirlo a los canales de distribución y lograr aceptación de los consumidores, durante la fase de introducción las ventas suelen mantenerse en niveles bajos. Las utilidades son bajas o nulas y los gastos promocionales son más altos respecto a las ventas debido a la necesidad de 1) informar a los consumidores potenciales, 2) motivar la prueba del producto y 3) garantizar la distribución en tiendas al detalle.⁶⁴ Los precios tienden a ser altos, ya que los costos también lo son, y las empresas se concentran en los consumidores que están más dispuestos a comprar. Consideremos los desafíos que enfrentó Zipcar al tratar de establecerse en el mercado de la renta de automóviles por hora.⁶⁵

ZIPCAR La costumbre de compartir el automóvil dio inicio en Europa como una forma de atender a las personas que, aun cuando usaban con frecuencia el transporte público, necesitaban un automóvil algunas veces al mes. En Estados Unidos, el atractivo de Zipcar, el líder y pionero en el mercado de los automóviles compartidos, ha sido ecológico y económico. Con una cuota de \$50 por membresía y tarifas totales menores de \$100 diarios (incluyendo gasolina, seguro y estacionamiento), una familia típica podría ahorrar entre \$3000 y \$4000 al año al sustituir el uso de un automóvil propio por el de Zipcar. La empresa estimó que, por cada vehículo que añade, dejan de circular 20 automóviles privados. Durante varios años, Zipcar creció alrededor del 30 por ciento anual gracias a que se anunciaba en las ciudades grandes y en los campus universitarios ofreciendo una gran variedad de vehículos y enfrentando muy poca competencia. Sin embargo, Hertz, líder en el arrendamiento de vehículos, decidió ingresar al negocio de renta por hora en 2012 y equipó su flota estadounidense completa de 375 mil vehículos con aparatos que permiten a los clientes usar una computadora o un teléfono inteligente para reservar y abrir un automóvil rentado. A diferencia de Zipcar, Hertz no obliga a devolver el vehículo al lugar de origen y no cobra cuotas por membresía ni tarifas anuales. Debido a que Enterprise también ingresó al mercado estadounidense, Zipcar dirigió su mirada al extranjero, concentrándose al principio en Reino Unido y España. Al necesitar recursos para aprovechar sus oportunidades globales, en enero de 2013 fue adquirida por Avis Budget, que ocupa el segundo lugar en el mercado de la renta de automóviles.



Fuente: © ZUMA Press, Inc./Alamy

Zipcar fue pionero en el mercado estadounidense de la renta de automóviles por hora, pero enfrentó una fuerte competencia por parte de las empresas arrendadoras de vehículos ya establecidas.

Perspectivas de marketing

¿Qué es el doble peligro?

El doble peligro es una generalización empírica que tiene sus raíces en diversas áreas, pero que fue popularizado en el marketing por el profesor británico Andrew Ehrenberg. El concepto se reduce al hecho de que una marca con baja participación de mercado recibe doble penalización: tiene menos compradores que una marca con gran participación, los cuales compran con menor frecuencia. Como resultado, la mayor parte de la participación de mercado de una marca se explica por su penetración de mercado y por el tamaño de su base de clientes, más que por las compras repetidas de sus consumidores.

En el principio del doble peligro está implícita la suposición de que las marcas son sustituibles y tienen segmentos meta que les son comunes. Esto se observa con mayor frecuencia cuando marcas poco diferenciadas se dirigen al mismo grupo de personas. Las excepciones son las marcas de nicho muy diferenciadas que prosperan con pequeñas participaciones de mercado y las marcas de temporada con altos niveles de lealtad que ofrecen un valor único y logran compras grupales en periodos breves.

Según los defensores del doble peligro, esto implica que los especialistas en marketing que deseen crecer deben concentrarse en aumentar el tamaño de la base de clientes, en lugar de incrementar la lealtad de los clientes existentes. Estos defensores consideran que las actividades de relaciones públicas, los planes de distribución y cualquier medio útil para incrementar la exposición, la familiaridad y la disponibilidad de la marca son más importantes que el uso de publicidad persuasiva para atraer clientes de la competencia o esfuerzos por administrar la relación con el cliente para recompensar a los consumidores leales.

Los críticos del doble peligro se preguntan qué tan inevitable es y ven otras implicaciones para los especialistas en marketing. Por ejemplo, consideran que las marcas nuevas o establecidas que tienen un nuevo posicionamiento o mensaje están lo suficientemente diferenciadas como para poder evitar los resultados que se pronostican acerca del doble peligro.

Fuentes: John Scriven y Gerald Goodhardt, "The Ehrenberg Legacy", *Journal of Advertising Research*, junio de 2012, pp. 198-202; Byron Sharp, *How Brands Grow: What Marketers Don't Know* (Melbourne, Australia: Oxford University Press, 2010); Nigel Hollis, "The Jeopardy in Double Jeopardy", www.millwardbrown.com, 2 de septiembre de 2009; Andrew Ehrenberg y Gerald Goodhardt, "Double Jeopardy Revisited, Again", *Marketing Research*, 2002. Vea también Andrew Ehrenberg: *A Tribute (1926-2010)*, sección especial, *Journal of Advertising Research* 52 (junio de 2012).

Las empresas que planean lanzar un nuevo producto tienen que decidir cuándo introducirlo en el mercado. Ser el primero puede reportar una gran recompensa, pero también supone un riesgo y costos muy altos. Tomar la decisión de entrar más tarde es razonable cuando la empresa puede ofrecer mayor tecnología, calidad o fuerza de marca para crear una ventaja en el mercado. A continuación se describen algunas de las ventajas y desventajas de ser pionero en un nuevo mercado.

VENTAJAS DEL PIONERO DEL MERCADO Las investigaciones indican que el pionero del mercado obtiene una gran ventaja.⁶⁶ Empresas como Campbell, Coca-Cola, Hallmark y Amazon.com han protagonizado un liderazgo continuo en el mercado. Diecinueve de las 25 empresas que en 1923 eran líderes en distintos sectores del mercado estadounidense seguían siéndolo 60 años más tarde.⁶⁷ En una muestra de negocios de bienes industriales, el 66 por ciento de los pioneros sobrevivieron al menos 10 años, mientras que sólo 48 por ciento de los primeros seguidores lograron permanecer.⁶⁸

¿Cuáles son las razones que subyacen en la ventaja de ser pioneros? En la sección "Perspectiva de marketing: ¿Qué es el doble peligro?" se describe una manera en que los líderes del mercado pueden beneficiarse de la lealtad derivada de su gran tamaño. Los usuarios tempranos memorizarán la marca si el producto les satisface. Asimismo, la primera marca determina los atributos que deberá poseer la categoría de producto.⁶⁹ Casi siempre la marca innovadora se dirige a la parte media del mercado, por lo que capta un mayor número de usuarios. Por otro lado, la inercia de los consumidores también tiene una función importante, lo mismo que las ventajas de producción: economías de escala, liderazgo tecnológico, patentes, propiedad de activos escasos y capacidad para establecer otras barreras de entrada. Además, los pioneros pueden realizar inversiones de marketing más eficaces y disfrutar de un mayor número de compras repetidas por parte de los consumidores. Un pionero perspicaz podrá mantener su liderazgo en forma indefinida.

DESVENTAJAS DEL PIONERO DEL MERCADO Sin embargo, ser el primero no siempre implica disfrutar de todas las ventajas.⁷⁰ Este fue el caso de Bowmar (calculadoras manuales), Apple's Newton (asistente personal digital), Netscape (buscador de internet), Reynolds (bolígrafos) y Osborne (computadoras portátiles), todos pioneros de su sector que se vieron rebasados por empresas que llegaron más tarde. Los pioneros también tienen que cuidarse de la "ventaja del segundo lugar".

Steven Schnaars estudió 28 industrias en donde los imitadores superaban a los innovadores⁷¹ y descubrió varias debilidades entre los pioneros que habían fracasado, como productos nuevos demasiado rudimentarios, productos con un posicionamiento inadecuado o que surgieron antes de que hubiera una fuerte demanda, costos de desarrollo que agotaron los recursos de la empresa, escasez de recursos para competir con empresas más grandes, una administración incompetente o una complacencia malsana. Los imitadores crecieron con fuerza gracias a que pudieron ofrecer precios más bajos, fueron capaces de hacer mejoras continuas a los productos o lograron usar la fuerza bruta del mercado para superar a los pioneros.

Peter Golder y Gerald Tellis plantean más dudas respecto a la ventaja de ser pionero.⁷² Por ejemplo, distinguen entre un *inventor* (el primero en desarrollar una patente en una categoría de producto), un *pionero de producto* (el primero en desarrollar un modelo operativo) y un *pionero de mercado* (el primero en comercializar una categoría de producto). En su muestra también incluyeron pioneros no sobrevivientes y concluyeron que, aun cuando los pioneros ciertamente podrían tener una ventaja, hay más fracasos de los que se podría suponer y más líderes tempranos de mercado (aunque no pioneros) exitosos. Algunos ejemplos de empresas que se incorporaron tarde al mercado pero que con los años superaron a los pioneros incluyen a Matsushita, que destronó a Sony en el mercado de las videograbadoras; GE, que superó a EMI en los equipos para tomografía axial computarizada, y Google, que rebasó a Yahoo! en materia de búsquedas por internet.

Los estudios de seguimiento que realizaron Golder y sus colaboradores de 1921 a 2010 sobre 625 marcas líderes en 125 categorías ofrecen más información:⁷³

- Las marcas líderes tienen mayores probabilidades de sobrevivir durante las crisis económicas y en épocas de alta inflación y menos probabilidades cuando existe crecimiento económico y la inflación es baja.
- La mitad de las marcas líderes de la muestra perdió su liderazgo después de encabezar el mercado en periodos que van de los 12 a los 39 años.
- La tasa de conservación del liderazgo de marca es mucho menor en épocas recientes que en periodos pasados (por ejemplo, hace más de 30 años).
- Una vez que se pierde el liderazgo de marca, es raro que se recupere.
- Algunas categorías con una conservación del liderazgo de marca por arriba del promedio son los alimentos y los productos para el hogar; dos categorías con tasas por debajo del promedio son los bienes duraderos y la ropa.

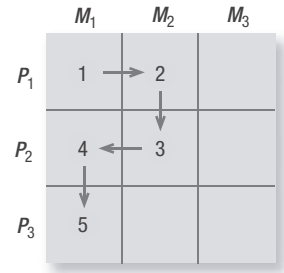


Fig. 12.8 |

Estrategia de expansión del mercado de un producto de largo alcance (P_1 = producto 1; M_1 = mercado 1)

LOGRO DE UNA VENTAJA AL SER EL PIONERO DEL MERCADO Tellis y Golder también identificaron cinco factores que permiten lograr un liderazgo de mercado a largo plazo: visión de un mercado masivo, perseverancia, innovación constante, compromiso financiero y apalancamiento de activos.⁷⁴ Otras investigaciones han destacado la importancia de la originalidad en la innovación de los productos.⁷⁵ Cuando un pionero inicia un mercado con un producto realmente nuevo, como el Segway Human Transporter, la supervivencia puede ser muy difícil. En el caso de la innovación incremental, como los reproductores de MP3 con capacidades de video, los índices de supervivencia son mucho más altos.

La aceleración de la innovación resulta fundamental en una época donde los ciclos de vida del producto se han acortado. Se ha demostrado que ser pionero es un factor redituable. Un estudio encontró que los productos introducidos con un retraso de seis meses, pero sin rebasar el presupuesto, obtenían en promedio 33 por ciento menos utilidades en sus primeros cinco años; los productos que se lanzan a tiempo, pero rebasando el presupuesto en 50 por ciento, sólo sacrificaban el 4 por ciento de las utilidades potenciales.⁷⁶

Las empresas no deben tratar de avanzar demasiado rápido, sino diseñar y ejecutar en forma cuidadosa el marketing para el lanzamiento de su producto. General Motors se apresuró a lanzar el nuevo diseño del Malibu para aventajar a sus competidores de tamaño mediano Honda, Nissan y Ford. El impulso de la marca se detuvo debido a que, en el momento del lanzamiento, no estaban disponibles las diferentes versiones del automóvil.⁷⁷ Un estudio reveló que las compañías de internet que obtenían beneficios al moverse con rapidez 1) eran pioneras en mercados grandes, 2) establecían barreras de entrada para los competidores y 3) controlaban de manera directa los elementos críticos necesarios para iniciar una empresa.⁷⁸

El pionero debe visualizar en qué mercados podría ingresar, teniendo en cuenta que no es posible entrar en todos al mismo tiempo. Supongamos que el análisis de segmentación del mercado revela la existencia de los segmentos que se observan en la figura 12.8. La empresa pionera debe analizar los beneficios potenciales que le ofrece cada mercado, tanto por separado como en conjunto, y decidir la estrategia de expansión del mercado. Así, la empresa pionera de la figura 12.8 planea lanzar su producto en el mercado P_1M_1 , después trasladarlo a un segundo mercado (P_1M_2), para luego sorprender a la competencia al desarrollar un segundo producto para el segundo mercado (P_2M_2); entonces la empresa colocará ese mismo producto en el primer mercado (P_2M_1) y luego lanzará un tercer producto para el primer mercado (P_3M_1). Si estas medidas tienen éxito, la empresa pionera habrá conseguido una buena parte de los primeros dos segmentos de mercado, a los que atenderá con dos o tres productos.

ESTRATEGIAS DE MARKETING: ETAPA DE CRECIMIENTO

La fase de crecimiento se caracteriza por un rápido incremento en las ventas. A los primeros compradores les gusta el producto y otros comienzan a adquirirlo. Entonces aparecen nuevos competidores que, atraídos por las oportunidades, introducen nuevas características al producto e incrementan la distribución. Los precios se mantienen en el mismo nivel o se reducen ligeramente, dependiendo de la rapidez a la que aumente la demanda.

Las empresas mantienen sus gastos de marketing en el mismo nivel o los incrementan ligeramente para hacer frente a la competencia y continuar educando al mercado. Las ventas aumentan mucho más que los gastos de marketing, lo que provoca una disminución favorable de la proporción entre las actividades de marketing y las ventas. Las utilidades aumentan a medida que los costos de marketing se distribuyen entre un mayor volumen de producción y los costos unitarios de fabricación disminuyen más rápidamente que el precio, por efecto de la curva de aprendizaje del fabricante. Con el propósito de adoptar nuevas estrategias, las empresas deben estar atentas para identificar el momento de cambio hacia una tasa de desaceleración del crecimiento.

Entonces, para mantener un crecimiento rápido en el mercado, la empresa:

- Eleva la calidad del producto, añade nuevas características y mejora su estilo.
- Añade nuevos modelos y productos similares (de distintos tamaños, sabores, etc.) para proteger el producto principal.
- Penetra en nuevos segmentos de mercado.

- Aumenta la cobertura de la distribución y se integra en nuevos canales.
- Pasa de utilizar publicidad para concientización y prueba del producto al empleo de comunicaciones que fomenten la preferencia y la lealtad.
- Reduce los precios para atraer a compradores más sensibles a ese factor.

Al invertir en la mejora, la promoción y la distribución del producto, la empresa puede lograr una posición dominante. Intercambia la utilidad máxima presente por una elevada participación de mercado y la esperanza de obtener mayores beneficios en la siguiente etapa.

La conservación de una ventaja competitiva ante los diversos cambios posibles del mercado es difícil pero no imposible, como lo han demostrado algunos de los antiguos líderes de mercado ya mencionados. A veces resulta difícil encontrar nuevas maneras de incrementar la satisfacción de los clientes. Por ejemplo, Brambles, uno de los principales proveedores australianos de servicios de logística, diseñó depósitos de plástico para las tiendas de comestibles que atiende, los cuales pueden ser llenados directamente en el campo por los agricultores para después ser colocados en los anaqueles de las tiendas, ahorrando a los vendedores costos importantes con este proceso.⁷⁹

ESTRATEGIAS DE MARKETING: ETAPA DE MADUREZ

En un momento dado, el índice de crecimiento de las ventas se reducirá y el producto entrará en una etapa de madurez relativa. Casi todos los productos se encuentran en la fase de madurez de su ciclo de vida, que por lo general dura más que las anteriores etapas.

La etapa de madurez se divide en tres fases: crecimiento, estabilidad y madurez decreciente. En la primera, la tasa de crecimiento de las ventas empieza a disminuir, ya no hay nuevos canales de distribución que satisfacer y surgen nuevas fuerzas competitivas. En la segunda fase se mantienen las ventas *per cápita* a causa de la saturación del mercado. La mayor parte de los consumidores potenciales ha probado el producto y las ventas futuras dependen del crecimiento poblacional y de la demanda de sustitución del producto. En la tercera fase, madurez decreciente, el nivel absoluto de las ventas comienza a disminuir y los clientes empiezan a adquirir otros productos.

Esta tercera fase es la que plantea mayores desafíos. La progresiva disminución en las ventas crea un exceso de capacidad en el sector, lo que conduce a una intensificación de la competencia. Los competidores más débiles se retiran, mientras que unos pocos gigantes dominan —tal vez un líder de calidad, un líder de servicio y un líder de costos— y obtienen ganancias principalmente a través de grandes volúmenes y costos más bajos. En torno a estas empresas dominantes existen muchas compañías especialistas en nichos, incluyendo especialistas de mercado o de producto y empresas de personalización.

La empresa no sabe si debe esforzarse por convertirse en una de las tres grandes y obtener utilidades mediante un volumen elevado y un costo bajo, o seguir una estrategia de nicho y generar utilidades mediante un volumen bajo y un gran margen de ganancia. A veces el mercado se divide en segmentos de baja y alta calidad y la participación de mercado de las empresas que están en el centro se erosiona constantemente. A continuación se explica qué ha hecho el fabricante sueco de electrodomésticos Electrolux para afrontar esta situación.⁸⁰

ELECTROLUX AB En 2002, el fabricante sueco Electrolux se enfrentó a un mercado de aparatos electrodomésticos de rápida polarización. Empresas asiáticas de bajo costo, como Haier, LG y Samsung, ejercían presión con sus precios bajos, mientras que los competidores de primera, como Bosch, Sub-Zero y Viking crecían a expensas de las marcas de calidad media. El director ejecutivo de Electrolux, Hans Stråberg, decidió salir de ese punto medio al replantearse los deseos y las necesidades de sus clientes. Con este objetivo en mente, segmentó el mercado según el estilo de vida y los patrones de compra de alrededor de 20 diferentes tipos de consumidores con la finalidad de posicionar y dirigir el amplio portafolio de marcas de la empresa, que incluye a Electrolux y los refrigeradores Frigidaire, los hornos AEG y las máquinas para café Zanussi. En la actualidad, por ejemplo, Electrolux comercializa exitosamente sus hornos de vapor entre los consumidores orientados a la salud y su lavavajillas compacto —creado originalmente para utilizarse en cocinas pequeñas— a un segmento más amplio conformado por consumidores que lavan trastos con más frecuencia. Stråberg ofrece el siguiente consejo a las empresas que quedan atrapadas en un mercado maduro: “Comiencen por analizar a los consumidores y entiendan sus necesidades latentes y los problemas que experimentan... luego armen el rompecabezas para descubrir lo que las personas realmente quieren tener. Se dice que Henry Ford llegó a afirmar: ‘Si hubiera preguntado a las personas qué querían en realidad, habría fabricado caballos más rápidos o algo así’. Es necesario averiguar qué es lo que realmente quiere la gente, aunque no lo pueda expresar”. Bajo la dirección del nuevo CEO Keith McLoughlin, Electrolux se está concentrando en el extremo superior del mercado de los electrodomésticos vendiendo aparatos de nivel profesional al segmento de consumo de gran lujo. Con distribución y presencia en el mercado local de más de 150 países, la empresa está bien posicionada para lograr un crecimiento global, especialmente en los mercados emergentes.

Algunas empresas abandonan los productos más débiles y se concentran en los nuevos o más rentables. Sin embargo, podrían estar ignorando el gran potencial que aún tienen muchos mercados maduros y productos antiguos. Las empresas japonesas demostraron que industrias que solían considerarse maduras —automóviles, motocicletas, televisores, relojes, cámaras— no lo eran, ya que descubrieron cómo ofrecer un nuevo valor a los consumidores. Existen tres

TABLA 12.1 Estrategias alternativas para incrementar el volumen de ventas

| Incrementar el número de usuarios | Incrementar el índice de uso entre los consumidores |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Convertir a los no usuarios.</i> La clave para el crecimiento de los servicios de transporte aéreo de mercancías fue la búsqueda constante de nuevos usuarios a quienes las aerolíneas pudieran demostrar los beneficios de usar la carga aérea en lugar del transporte terrestre. | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Lograr que los consumidores utilicen el producto en más ocasiones.</i> Por ejemplo, conseguir que sirvan sopa Campbell como snack. Que utilicen vinagre Heinz para limpiar las ventanas. |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Entrar en nuevos segmentos de mercado.</i> Cuando Goodyear decidió vender sus neumáticos a través de Walmart, Sears y Discount Tire, de inmediato aumentó su participación de mercado. | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Lograr que los consumidores utilicen más productos en cada ocasión.</i> Lograr que beban un vaso grande de jugo de naranja. |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Atraer a clientes de la competencia.</i> Los especialistas en marketing de los pañuelos Puffs siempre están tratando de atraer a los consumidores de Kleenex. | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Lograr que los consumidores utilicen el producto de nuevas maneras.</i> Por ejemplo, conseguir que usen el antiácido Tums como un suplemento de calcio. |

mecanismos para cambiar el curso de una marca: modificación del mercado, modificación de los productos y modificación del programa de marketing.

MODIFICACIÓN DEL MERCADO La empresa podría tratar de expandir el mercado para su marca madura trabajando con los dos factores que conforman el volumen de ventas: el número de usuarios de la marca y la tasa de uso por usuario, tal como se muestra en la tabla 12.1, pero los competidores podrían imitar esta estrategia.

MODIFICACIÓN DEL PRODUCTO Los gerentes también tratan de estimular las ventas al modificar la calidad, las características o el estilo del producto. La *mejora de la calidad* incrementa el desempeño funcional del producto mediante el lanzamiento de una versión “nueva y mejorada”. La *mejora de las características* agrega tamaño, peso, materiales, complementos y accesorios que aumentan la resistencia, versatilidad, seguridad o conveniencia del producto. La *mejora del estilo* aumenta el atractivo estético del producto.

Cualquiera de estas mejoras puede atraer la atención de los consumidores. En el altamente competitivo ámbito de la fotografía digital, Shutterfly ha alcanzado ingresos de \$600 millones por ventas anuales al convertir las imágenes digitales de los clientes en elementos tangibles: libros de fotografías, calendarios, tarjetas de felicitación, invitaciones para bodas, etiquetas para las paredes y otros.⁸¹

La industria del papel también está enfrentando los desafíos de la época digital. Aunque algunos consumidores prefieren leer, almacenar o compartir documentos impresos en papel, la industria reconoce que también debe proporcionar una solución lo más ecológica posible. Los proveedores han trabajado para desarrollar una cadena de suministro más amistosa con el ambiente, la cual incluye desde plantación de semillas y reforestación, uso de una producción más ecológica de pulpa y papel, además de reciclaje, hasta la reducción de su huella de carbono.⁸² Este tipo de esfuerzos son fundamentales para el éxito e incluso para la supervivencia. Debido al incremento de los correos electrónicos, los pagos de facturas en línea y otros desarrollos digitales, el principal fabricante estadounidense de sobres, National Envelope, se declaró dos veces en bancarrota entre 2011 y 2013 como resultado de las ventas bajas, mientras que el principal proveedor de estampillas postales, Pitney Bowes, amplió sus operaciones digitales.⁸³

MODIFICACIÓN DEL PROGRAMA DE MARKETING Por último, los gerentes de marca también deben tratar de estimular las ventas por medio de la modificación de otros elementos, como el precio, la distribución y la comunicación —como se estudiará en otros capítulos—. Por otro lado, es preciso que evalúen la probabilidad de éxito de cualquier cambio por lo que se refiere a sus efectos sobre los clientes nuevos y los existentes.

ESTRATEGIAS DE MARKETING: ETAPA DE DECRECIMIENTO

En esta fase las ventas disminuyen por diversas razones, como avances tecnológicos, cambios en los gustos de los consumidores y mayor competencia nacional e internacional. Todo ello puede conducir a un exceso de capacidad, a una progresiva reducción de precios y a una disminución de las utilidades. El decrecimiento podría ser lento, como en el caso de las máquinas de coser y los periódicos, o rápido, como en el caso de los *floppy disk* de 5.25 pulgadas y las cintas de audio de ocho pistas. En ocasiones las ventas se desploman hasta cero o se mantienen congeladas en un nivel muy bajo. Estos cambios estructurales difieren de un descenso a corto plazo que se presenta como resultado de alguna crisis de marketing. En la sección “Apuntes de marketing: Manejo de una crisis de marca” se describen las estrategias de que dispone una marca cuando enfrenta problemas temporales.

Apuntes de marketing

Manejo de una crisis de marca

Los gerentes de marketing deben considerar que algún día surgirá una crisis de marca. Chick-fil-A, BP, Domino's y Toyota han experimentado crisis de marca potencialmente catastróficas. Bank of America, JPMorgan, AIG y otras empresas de servicios financieros se vieron sacudidas por escándalos que afectaron la confianza del consumidor. Algunas de sus repercusiones son 1) pérdida de ventas, 2) reducción de la efectividad de las actividades de marketing, 3) aumento de la sensibilidad del mercado ante las actividades de marketing de los rivales y 4) reducción del impacto de las actividades de marketing de la empresa sobre las marcas de la competencia.

En general, cuanto más fuertes sean el valor de la marca, la imagen corporativa y, sobre todo, la credibilidad y la confianza, más probable será que la empresa logre superar la crisis. Sin embargo, también son fundamentales la preparación cuidadosa y un programa de manejo de crisis bien gestionado. Tal como sugiere la labor casi perfecta que Johnson & Johnson llevó a cabo para enfrentar el incidente de alteración de su producto Tylenol, la clave reside en que los consumidores consideren que la respuesta de la empresa es *rápida y honesta*; deben tener la sensación inmediata de que la organización realmente se preocupa. Escuchar no es suficiente.

Cuanto más tarde la empresa en responder, más probable será que los consumidores se formen una impresión negativa a partir de la cobertura desfavorable de los medios de comunicación o de los comentarios de otras personas. O lo que sería peor, podrían descubrir que en realidad no les gusta la marca y cambiar a otra en forma permanente. Enfrentar los problemas mediante las relaciones públicas, y quizás incluso mediante anuncios publicitarios, podría ayudar a evitar esos problemas.

Un ejemplo muy conocido es el caso de Perrier —que alguna vez fue la marca líder en la categoría de agua embotellada—. En 1994, Perrier se vio obligada a detener su producción en todo el mundo y a retirar la totalidad de sus productos existentes cuando se encontraron cantidades excesivas de benceno, un conocido cancerígeno, en su agua embotellada. Durante las semanas siguientes la empresa ofreció varias explicaciones, creando confusión y escepticismo. Y todavía peor, el producto permaneció ausente de los anaqueles durante más de tres meses. A pesar de un costoso relanzamiento que incluyó anuncios y promociones, la marca tuvo dificultades para recuperar la participación de mercado que había perdido y un año después sus ventas eran equivalentes a menos de la mitad que en el pasado. Una vez que su principal asociación clave de "pureza" quedó empañada, Perrier no tuvo otro punto de diferencia atractivo. Consumidores y detallistas habían encontrado buenos sustitutos y la marca nunca se recuperó. Con el tiempo fue adquirida por Nestlé SA.

Mientras más sincera es la respuesta de la empresa —de manera ideal, debe hacerse un reconocimiento público del impacto sobre los usuarios y mostrar disposición para tomar las medidas necesarias—, menores son las probabilidades de que los consumidores se formen ideas negativas. Cuando se encontraron fragmentos de vidrio en algunos frascos de su alimento para bebés, Gerber trató de tranquilizar a la población asegurando que no había problemas en sus plantas de fabricación, pero se negó rotundamente a retirar el producto de las tiendas. Después de que su participación de mercado cayó del 66 al 52 por ciento en un par de meses,

un funcionario de la empresa admitió que "no haber retirado el alimento para bebés de los estantes dio la impresión de que no somos una empresa solidaria".

Cuando surja un problema, los consumidores deben saber, sin ninguna duda, que la empresa ha encontrado la solución adecuada. Una de las claves de la recuperación de Tylenol fue la introducción de un empaque con tres seguros contra la falsificación, ya que esto terminó con la preocupación de los usuarios de que el producto podría ser falsificado nuevamente.



Fuente: © SOUTB/Alamy

Debido al mal manejo de una crisis de marca, Perrier perdió una participación de mercado que nunca recuperó.

Fuentes: Norman Klein y Stephen A. Greyser, "The Perrier Recall: A Source of Trouble", Harvard Business School Case #9-590-104 y "The Perrier Relaunch", Harvard Business School Case #9-590-130; Harald Van Heerde, Kristiaan Helsen y Marnik G. Dekimpe, "The Impact of a Product-Harm Crisis on Marketing Effectiveness", *Marketing Science* 26 (marzo-abril de 2007), pp. 230-245; Michelle L. Roehm y Alice M. Tybout, "When Will a Brand Scandal Spill Over and How Should Competitors Respond?", *Journal of Marketing Research* 43 (agosto de 2006), pp. 366-373; Michelle L. Roehm y Michael K. Brady, "Consumer Responses to Performance Failures by High Equity Brands", *Journal of Consumer Research* 34 (diciembre de 2007), pp. 537-545; Alice M. Tybout y Michelle Roehm, "Let the Response Fit the Scandal", *Harvard Business Review*, diciembre de 2009, pp. 82-88; Andrew Pierce, "Managing Reputation to Rebuild Battered Brands", *Marketing News*, 15 de marzo de 2009, p. 19; Kevin O'Donnell, "In a Crisis Actions Matter", *Marketing News*, 15 de abril de 2009, p. 22; Anne Marie Kelly, "Has Toyota's Image Recovered from the Brand's Recall Crisis?", *Forbes*, 5 de marzo de 2012; Mark Guarino, "Chick-fil-A: Will the Controversy Hurt Chain's Expansion Plans?", *Christian Science Monitor*, 3 de agosto de 2012; Mark McNeilly, "5 Steps to Handling Your Next Brand Crisis", *Fast Company*, 15 de agosto de 2012; Kathleen Cleeren, Harald J. van Heerde y Marnik G. Dekimpe, "Rising from the Ashes: How Brands and Categories Can Overcome Product-Harm Crises", *Journal of Marketing* 77 (marzo de 2013), pp. 58-77.

Conforme las ventas y los beneficios disminuyen, algunas empresas se retiran del mercado. Las que permanecen podrían reducir el número de productos que ofrecen, abandonar los segmentos de mercado más pequeños y los canales de distribución más débiles, recortar el presupuesto de marketing y rebajar los precios todavía más. A menos que existan razones poderosas para hacerlo, conservar un producto débil suele ser muy costoso para la empresa. La Encyclopædia Britannica dejó de producir su famoso conjunto de enciclopedias cuando los consumidores consideraron que podían obtener el mismo contenido en otro lugar, a un precio mucho más bajo o sin costo alguno. La empresa se recuperó al enfocarse en el mercado educativo en línea. Al valorar la antigua misión de esta organización de llevar conocimiento experto al público general, más de la mitad de los estudiantes y maestros estadounidenses tienen acceso a algunos contenidos de Britannica.⁸⁴

ELIMINACIÓN DE PRODUCTOS DÉBILES Además de ser poco rentables, los productos débiles consumen una cantidad desproporcionada de tiempo de la administración; requieren ajustes frecuentes de precio e inventario; provocan la operación de series cortas de producción, lo cual encarece significativamente los procesos; demandan la atención del personal de ventas y de publicidad, cuya dedicación a los productos “saludables” resultaría mucho más rentable, y empañan la imagen de la empresa. El hecho de conservarlos también retrasa la búsqueda activa de productos que los sustituyan, creando una mezcla de producto desequilibrada debido a un alto rendimiento en el pasado y un escaso rendimiento en el futuro.

General Motors, reconociendo estos inconvenientes, decidió discontinuar las débiles líneas de vehículos Oldsmobile y Pontiac.⁸⁵ Por desgracia, son muy pocas las empresas que desarrollan políticas adecuadas para manejar los productos más antiguos. Lo primero es establecer un sistema de identificación de los productos débiles. Muchas organizaciones forman comités de análisis de productos integrados por representantes de los departamentos de marketing, investigación y desarrollo, producción y finanzas que, basados en toda la información disponible, emiten sus recomendaciones para cada producto: mantenerlo sin cambios, modificar su estrategia de marketing o abandonarlo.⁸⁶

Algunas empresas abandonarán los mercados en decrecimiento antes que otras, dependiendo del nivel de las barreras de salida del sector industrial. Con barreras de menor nivel, las empresas podrán abandonar el sector con mayor facilidad y las restantes se sentirán más tentadas a quedarse para atraer a los clientes de las que han desaparecido. Procter & Gamble permaneció en el decreciente negocio del jabón líquido y sus ganancias mejoraron a medida que otras empresas de la categoría se retiraron.

La estrategia más adecuada dependerá también del atractivo relativo de la industria y de la fuerza competitiva que la empresa tenga en el sector. Si la empresa opera en una industria poco atractiva, pero tiene la suficiente fuerza competitiva, deberá considerar la reducción selectiva de su actividad. Por otro lado, si la empresa opera en una industria atractiva y posee fuerza competitiva, deberá considerar un reforzamiento de su inversión. Las empresas que logran rejuvenecer un producto maduro, muchas veces lo hacen al agregarle valor.

COSECHA Y DESINVERSIÓN Las estrategias de cosechar y desinvertir son muy diferentes. *Cosechar* exige una reducción gradual de los costos del producto o del negocio, al mismo tiempo que se intenta mantener las ventas. El primer paso consiste en reducir los costos de investigación y desarrollo y la inversión en planta y maquinaria. La empresa también podría reducir la calidad del producto, el tamaño de la fuerza de ventas, los servicios marginales y los gastos de publicidad, de manera ideal sin permitir que los clientes, la competencia y los empleados se enteren de lo que está ocurriendo. Cosechar resulta muy difícil en la práctica, aunque muchos productos maduros requieren de esta estrategia ya que puede aumentar sustancialmente los flujos de efectivo actuales de la empresa.⁸⁷

Cuando una empresa decide *dejar de invertir* en un producto que tiene buena distribución y buen potencial de beneficios, podría vendérselo a otra empresa. Algunas organizaciones se especializan en la adquisición y revitalización de



Fuente: © John Gaffan 2/Alamy

A pesar de su larga historia de modelos que alguna vez fueron muy populares, como el automóvil GTO, General Motors decidió discontinuar la producción de la débil línea de vehículos Pontiac.

marcas “huérfanas” o “fantasmas” que las grandes empresas quieren vender o que se han declarado en quiebra, como Linens n’Things, los cafés Folgers y Brim, el analgésico Nuprin y los champús Salon Selective.⁸⁸ Estas empresas buscan obtener beneficios de la conciencia de marca que aún existe en el mercado para desarrollar una estrategia de revitalización. Por ejemplo, Reserve Brands compró Eagle Snaks, en parte, porque la investigación mostró que seis de cada 10 adultos estadounidenses recordaban la marca, lo que llevó a su director ejecutivo a señalar que: “Hoy en día se necesitarían entre \$300 y \$500 millones para crear esa clase de conciencia de marca”.⁸⁹

Si la empresa no encuentra compradores, tendrá que decidir si debe liquidar la marca en forma rápida o lenta. También tendrá que resolver cuánto inventario y qué servicios conservará para atender a los clientes antiguos.

EVIDENCIAS DEL CONCEPTO DE CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

La tabla 12.2 sintetiza las características, los objetivos y las estrategias de marketing de las cuatro etapas del ciclo de vida del producto, un concepto que ayuda a los especialistas en marketing a interpretar la dinámica de los productos y los mercados, a llevar a cabo la planeación y el control y a formular pronósticos. Otro estudio realizado por Golder y Tellis con 30 categorías de productos reveló algunas conclusiones interesantes sobre el ciclo de vida del producto:⁹⁰

- Los nuevos bienes de consumo duraderos muestran un despegue distintivo, después sus ventas aumentan aproximadamente 45 por ciento al año, aunque también evidencian una clara desaceleración cuando las ventas disminuyen en 15 por ciento al año.

| TABLA 12.2 | | Resumen de características, objetivos y estrategias del ciclo de vida del producto | | | |
|-------------------------------|--|--|---|--|--|
| | Introducción | Crecimiento | Madurez | Decrecimiento | |
| Características | | | | | |
| Ventas | Ventas bajas | Ventas con rápido incremento | Punto máximo de ventas | Disminución de ventas | |
| Costos | Alto costo por cliente | Costo promedio por cliente | Bajo costo por cliente | Bajo costo por cliente | |
| Utilidades | Negativas | En ascenso | Elevadas | En declive | |
| Clientes | Innovadores | Adoptantes tempranos | Mayoría intermedia | Rezagados | |
| Competidores | Pocos | En crecimiento | Número estable que empieza a disminuir | Número en descenso | |
| Objetivos de marketing | | | | | |
| | Crear conciencia del producto y fomentar la prueba | Maximizar la participación de mercado | Maximizar las utilidades mientras se defiende la participación de mercado | Reducir los gastos y ordeñar la marca | |
| Estrategias | | | | | |
| Producto | Ofrecer un producto básico | Ofrecer extensiones de producto, servicio y garantía | Diversificar marcas y modelos | Retirar productos débiles | |
| Precio | Cobrar un sobreprecio | Precio para penetrar en el mercado | Precio para igualar o mejorar el de la competencia | Reducir el precio | |
| Distribución | Crear distribución selectiva | Crear distribución intensiva | Crear distribución más intensiva | Distribución selectiva: puntos de venta poco redituables | |
| Comunicaciones | Crear conciencia del producto y fomentar la prueba entre adoptantes tempranos y distribuidores | Crear conciencia e interés en el mercado masivo | Resaltar las diferencias y los beneficios de la marca y fomentar el cambio de marca | Reducir al nivel mínimo necesario para retener a los clientes leales | |

- La desaceleración se produce, en promedio, cuando se alcanza una penetración del 34 por ciento, mucho tiempo antes de que la mayoría de los hogares cuenten con una unidad del nuevo producto.
- La etapa de crecimiento dura un poco más de ocho años y no parece acortarse con el paso del tiempo.
- Se presentan cascadas informativas, lo cual quiere decir que después de un tiempo las personas son más proclives a adoptar el producto si los demás ya lo tienen, en lugar de hacer cuidadosas evaluaciones de éste. Una consecuencia es que las categorías de productos con grandes incrementos en las ventas durante el lanzamiento tienden a exhibir caídas de ventas más acusadas en la etapa de desaceleración.

CRÍTICA DEL CONCEPTO DE CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

La teoría del ciclo de vida del producto no ha estado exenta de críticas. Por ejemplo, hay quienes dicen que la forma y duración de los patrones del ciclo de vida varían demasiado como para poder generalizarlas y que los especialistas en marketing rara vez son capaces de precisar cuál fase están atravesando sus productos. Un producto podría parecer maduro cuando en realidad sólo se ha estancado ligeramente antes de resurgir. Los críticos también afirman que, más que la representación de una sucesión inevitable de eventos, el modelo de ciclo de vida del producto es resultado autoalimentado de las estrategias de marketing, y que un marketing apropiado puede producir un crecimiento continuo.⁹¹

EVOLUCIÓN DEL MERCADO

Puesto que el ciclo de vida del producto se concentra más en lo que sucede con un producto concreto o una marca en particular, más que en el mercado en general, ofrece una imagen más orientada al producto que al mercado. Sin embargo, las empresas también deben visualizar la trayectoria evolutiva *del mercado* conforme se ve afectada por nuevas necesidades, nuevos competidores, tecnologías, canales de distribución y demás factores y modificar el producto y el posicionamiento de la marca para mantenerse al día.⁹² Igual que los productos, los mercados evolucionan a lo largo de cuatro etapas: surgimiento, crecimiento, madurez y decrecimiento. Consideremos la evolución del mercado de toallas de papel.

TOALLAS DE PAPEL Antiguamente las amas de casa usaban toallas y paños de cocina de algodón y lino. Sin embargo, una empresa de la industria papelera que buscaba nuevos mercados desarrolló las toallas de papel, materializando un mercado latente en el que entraron otros fabricantes. El número de marcas aumentó, dando lugar a la fragmentación del mercado. El exceso de capacidad de la industria provocó que los fabricantes buscaran desarrollar nuevas características para el producto. Uno de esos fabricantes, al escuchar que los consumidores se quejaban de que las toallas de papel no eran absorbentes, introdujo esa característica y aumentó su participación de mercado. Los competidores produjeron entonces sus propias versiones de toallas de papel absorbentes y el mercado se fragmentó de nuevo. Otro fabricante introdujo una toalla “súper poderosa” que pronto fue copiada; uno más lanzó una toalla “que no dejaba pelusa”, que también fue imitada. La más reciente innovación son las toallas que contienen un agente limpiador (como las toallitas desinfectantes de Clorox) específico para distintos tipos de superficie (madera, metal, piedra). Así, impulsadas por la innovación y la competencia, las toallas de papel evolucionaron para dejar de ser un solo producto y diversificarse ofreciendo distintas aplicaciones y niveles de absorbencia y resistencia.

Marketing en una economía de bajo crecimiento

Dados los diferentes ciclos económicos, siempre habrá momentos difíciles que deberán superarse, como ocurrió en la recesión de 2008-2009 y su lenta recuperación. A pesar de la reducción de fondos destinados a programas de marketing y de la intensa presión por justificar su rentabilidad, algunos especialistas en marketing sobrevivieron —e incluso prosperaron— durante épocas de dificultades económicas. Las siguientes son cinco directrices útiles para mejorar las probabilidades de éxito ante una economía de bajo crecimiento.⁹³

EXPLORAR EL LADO POSITIVO PARA AUMENTAR LA INVERSIÓN

Cuarenta años de evidencias sugieren que quienes han estado dispuestos a invertir durante una recesión, en promedio han mejorado más sus negocios que quienes decidieron hacer recortes.⁹⁴ Los especialistas en marketing deben considerar la ventaja potencial de aumentar las inversiones para explotar una ventaja de mercado como un producto nuevo y atractivo, un rival débil o un mercado meta desatendido. Las siguientes son dos empresas que tomaron esta decisión:

- General Mills aumentó sus gastos de marketing 16 por ciento para el año fiscal 2009, incrementó sus ingresos en 8 por ciento, a \$14 700 millones, y sus ganancias operativas en 4 por ciento. Como explicó Ken Powell, director ejecutivo de

la empresa: “En un entorno donde la gente va a la tienda de comestibles más a menudo y piensa más en comer en casa, consideramos que era un momento ideal para construir una marca y recordar nuestros productos a los consumidores.”⁹⁵

- Sainsbury, el gigante de los supermercados en Reino Unido, lanzó una campaña de publicidad y promoción en punto de venta llamada “Feed Your Family for a Fiver”, la cual extendía su frase corporativa “Try Something New Today”, para alentar a los compradores a probar nuevas recetas capaces de alimentar a una familia completa por sólo 5 libras esterlinas (o \$9).

ACERCARSE MÁS A LOS CONSUMIDORES

Es posible que los consumidores con ingresos limitados cambien de idea respecto a lo que quieren y pueden pagar, así como dónde y cómo lo quieren comprar. Una mala situación económica constituye una oportunidad para que los especialistas en marketing aprendan aún más acerca de lo que los consumidores piensan, sienten y hacen, especialmente la base de clientes leales que contribuyen con la mayor parte de la rentabilidad de la marca.⁹⁶

Las empresas deben describir cualquier cambio como un ajuste temporal y no como una transformación permanente.⁹⁷ Al explicar por qué es necesario mirar hacia adelante, el director ejecutivo de Eaton, Alex Cutler, señaló: “Ha llegado el momento en que las empresas deben dejar de asumir que el futuro será como el pasado. Y me refiero a prácticamente todas las dimensiones, ya sea el crecimiento económico, las propuestas de valor o el nivel de regulación y participación gubernamental.”⁹⁸

Un estudio sobre mil hogares estadounidenses, realizado por Booz & Company, reveló que el 43 por ciento de las personas comían más en casa y que el 25 por ciento estaban reduciendo sus gastos en actividades deportivas y de esparcimiento; asimismo, los encuestados afirmaron que muy probablemente continuarían haciéndolo.⁹⁹ El gasto cambió en muchos aspectos y es probable que el valor potencial y la rentabilidad de algunos clientes también cambie. Como explica un analista de las ventas al detalle: “Las madres que solían comprar a cada miembro de la familia su propia marca de champú ahora están adquiriendo una sola marca para todos, de mayor tamaño y menor precio.”¹⁰⁰

REVISIÓN DE LAS ASIGNACIONES PRESUPUESTARIAS

Las recesiones ofrecen a los especialistas en marketing una oportunidad para examinar cuánto están gastando, lo cual abre nuevas y prometedoras alternativas y elimina las “vacas sagradas” si no producen resultados. Incluso podrían ser un buen momento para experimentar. En Londres, T-Mobile creó “acontecimientos” espontáneos para expresar su posicionamiento de marca bajo el lema “Life’s for Sharing”, con lo cual generó publicidad masiva. Su video “Dance”, que presentaba 400 bailarines invitando a los viajeros del metro a bailar, fue visto millones de veces en YouTube.¹⁰¹

Empresas tan diversas como los corredores inmobiliarios Century 21 y las hamburguesas *gourmet* Red Robin aumentaron sus actividades de marketing en línea.¹⁰² Los dentistas están utilizando el marketing para comunicarse con los pacientes a través de boletines de correo electrónico, llamadas para concertar citas e incluso mensajes de Twitter para mantenerlos al tanto de los nuevos productos o servicios.¹⁰³

PLANTEAR LA PROPUESTA DE VALOR MÁS CONVINCENTE

Concentrarse demasiado en la reducción de precios y en los descuentos puede dañar el valor de la marca y la integridad de los precios a largo plazo. Los especialistas en marketing deben incrementar el valor que ofrecen sus marcas y comunicarlo claramente, así como transmitir todos los beneficios financieros, logísticos y psicológicos.¹⁰⁴ En la reciente recesión, GE

En una economía de lento crecimiento, muchos dentistas han recurrido al marketing para comunicarse mejor con sus pacientes.



cambió el mensaje publicitario de su lavadora y secadora Profile de \$3500 para hacer hincapié en su carácter práctico: el equipo optimiza el agua y el jabón utilizados en cada carga y trata mejor la ropa, lo cual permite que dure más.¹⁰⁵

Los especialistas en marketing deben asegurarse de que los precios no hayan aumentado de manera excesiva con el tiempo.¹⁰⁶ Procter & Gamble adoptó un enfoque “quirúrgico” durante la recesión al reducir los precios de ciertas categorías e informar sobre la innovación y el valor para justificar los precios más altos en otras. Los anuncios del Bounty afirmaban que era más absorbente que las toallas de papel de “marcas ganga”; los titulares en los anuncios impresos de la crema contra arrugas Intensive Wrinkle Protocol de Olay Professional Pro-X proclamaban que era tan eficaz como un medicamento recetado por un médico, “pero a la mitad de su precio”.¹⁰⁷

Ofrecer las marcas exitosas a precios de descuento no es una buena opción debido a que transmite dos mensajes al mercado: que sus precios eran demasiado altos y que sus productos no valdrán el precio una vez que se eliminen los descuentos. Tratar de atraer a los clientes frugales con una nueva marca a precios más bajos evita que se afecte a los clientes que aún están dispuestos a pagar por marcas de mayor precio.

AJUSTAR LA MARCA Y LA OFERTA DE PRODUCTOS

Los especialistas en marketing podrían revisar su cartera de productos y la arquitectura de marca para confirmar que las marcas y las submarcas estén claramente diferenciadas, dirigidas y apoyadas de acuerdo con su público meta. Las marcas de lujo podrían beneficiarse de las marcas de precios más bajos o las submarcas de sus portafolios. Armani es un ejemplo de esto.¹⁰⁸

ARMANI Armani separa su línea de productos en tres niveles distintos de estilo, lujo, personalización y precio. En el nivel I, el más costoso, comercializa las marcas Giorgio Armani y Giorgio Armani Privé, productos de alta costura hechos a la medida que se venden por miles de dólares. En el nivel II ofrece Emporio Armani —estilos jóvenes, modernos y más asequibles— y *jeans* Armani. En el nivel III de menor precio se incluyen las versiones más juveniles y urbanas del estilo Armani: AIX Armani Exchange, que se vende de manera exclusiva en 268 locales detallistas. Cada extensión cumple con la promesa esencial de la marca Armani sin diluir la imagen de la marca matriz. Sin embargo, también existe una clara diferenciación que minimiza la confusión del consumidor y la canibalización de la marca. En tiempos económicos difíciles, el nivel más bajo obtiene ventas en periodos de poca actividad y ayuda a mantener la rentabilidad. En 2011, la línea Giorgio Armani representó el 32 por ciento de las ventas totales, Emporio Armani el 27 por ciento y Armani Exchange el 14 por ciento.

Las marcas y las submarcas dirigidas al segmento socioeconómico más bajo suelen ser particularmente importantes durante una recesión. Las empresas orientadas al valor como McDonald’s, Walmart, Costco, Aldi, Dell, E*TRADE, Southwest Airlines e IKEA son las que pueden obtener mayores beneficios. Spam, la a menudo difamada lata de carne de cerdo con especias, vio cómo sus ventas se dispararon durante la recesión.¹⁰⁹

Los tiempos difíciles también representan una oportunidad para deshacerse de los productos que tienen menos clientes potenciales. En la recesión que siguió a los ataques del 11 de septiembre de 2001 en Estados Unidos, Procter & Gamble se deshizo de muchas marcas que estaban estancadas, como el limpiador Comet, el café Folgers, la mantequilla de maní Jif y el aceite y la manteca vegetal Crisco para concentrarse con gran éxito en oportunidades de mayor crecimiento.



Fuente: © Michael Kemp/Alamy

Los productos Armani con tres niveles de precio en sus líneas ayudan a la supervivencia de la empresa en tiempos de bonanza y en épocas difíciles.

Resumen

1. Lograr el crecimiento del producto central o un crecimiento orgánico —concentrarse en las oportunidades para los productos y mercados existentes— suele ser una forma prudente de aumentar las ventas y las utilidades.
2. El líder de mercado es aquel que cuenta con la mayor participación de mercado en una categoría de producto específica. Para mantener el liderazgo, la empresa debe buscar el modo de incrementar la demanda total del mercado e intentar proteger y quizás incrementar su participación de mercado actual.
3. Un retador del mercado es aquel que ataca al líder y a otros competidores en forma agresiva para incrementar su participación de mercado. Existen cinco tipos de estrategias generales y específicas de ataque.
4. Una empresa seguidora es aquella que busca mantener su participación de mercado sin causar problemas. Puede desempeñar el papel de clonador, imitador o adaptador.
5. Las empresas especialistas en nichos atienden segmentos pequeños del mercado que han sido ignorados por las grandes organizaciones. La clave de esta estrategia es la especialización, ya que el proceso permite establecer un precio más alto.
6. Las empresas deben mantener un equilibrio adecuado entre vigilar a los consumidores y a los competidores y evitar concentrarse demasiado en la competencia.
7. La tecnología, las versiones del producto y las marcas atraviesan ciclos de vida con etapas diferentes que generalmente incluyen la introducción, el crecimiento, la madurez y el decrecimiento. En la actualidad, casi todos los productos se encuentran en su etapa de madurez.
8. La etapa de introducción se caracteriza por un crecimiento lento y utilidades mínimas. Si tiene éxito, el producto pasará a la etapa de crecimiento, que se caracteriza por un rápido aumento en las ventas y en las utilidades. En la etapa de madurez el crecimiento de las ventas se reduce y las utilidades se estabilizan. Por último, el producto entra en una etapa de decrecimiento. La meta de la empresa es detectar los productos verdaderamente débiles, desarrollar una estrategia para cada uno y eliminarlos sin afectar a los empleados, a los clientes ni la rentabilidad de la organización.
9. Igual que los productos, los mercados también atraviesan cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y decrecimiento.
10. En una economía con poco crecimiento, los especialistas en marketing deben explorar el lado positivo de un posible aumento en las inversiones, acercarse a los clientes, revisar las asignaciones presupuestarias, poner en práctica las propuestas de valor más convincentes y ajustar las marcas y las ofertas de productos.

Aplicaciones

Debate de marketing

¿Las marcas están condenadas a desaparecer?

Luego de que una marca empieza a perder popularidad en el mercado o que desaparece, surgen comentarios como: “A todas las marcas les llega su hora”, implicando que las marcas tienen una vida limitada y no pueden aspirar a ostentarse como líderes eternos. Otros afirman que *es posible* extender indefinidamente la vida de las marcas y que el éxito de éstas dependerá de la capacidad y de la perspicacia de los especialistas en marketing.

Asuma una posición: Las marcas tienen una vida limitada *versus* No hay razón para que una marca se vuelva obsoleta.

Análisis de marketing:

Posición de las empresas en una industria

Seleccione una industria. Clasifique a las empresas de acuerdo con las cuatro posiciones que pueden desempeñar: líder, retador, seguidor y especialista en nichos. ¿Cómo describiría la naturaleza de la competencia? ¿Las empresas siguen los principios descritos en este capítulo?

Marketing de excelencia

>> Samsung

Samsung, el gigante coreano de productos electrónicos de consumo, ha atravesado por una notable transformación desde su fundación en 1938. Originalmente creada como exportador de pescado coreano seco, verduras y frutas, durante las décadas de 1970 y 1980 la empresa se convirtió en proveedor de productos de consumo de buen precio que los fabricantes de equipos originales vendían bajo sus propias marcas. Cuando el fundador de Samsung murió en 1987, su hijo Kun-Hee Lee ocupó el puesto y reestructuró la empresa con la meta de convertirse en una de las mejores organizaciones globales de productos electrónicos.

Al principio, Samsung se concentró en el volumen y dominio del mercado en lugar de enfocarse en la rentabilidad. Sin embargo, durante la crisis financiera asiática de finales de la década de 1990, en la que otros *chaebols* o conglomerados coreanos se derrumbaron bajo una montaña de deudas, Samsung asumió una perspectiva diferente. Redujo los costos y reenfocó su visión hacia la calidad de los productos, la completa satisfacción del cliente y la flexibilidad de fabricación. Esta estrategia revolucionaria permitió que sus artículos electrónicos de consumo pasaran de la fase de proyecto a los anaqueles de las tiendas en sólo seis meses. La empresa invirtió grandes recursos en innovación y muchos de sus productos —desde semiconductores hasta pantallas de cristal líquido— obtuvieron una importante participación de mercado y se convirtieron en líderes de la industria en sus respectivas categorías. La empresa también se concentró en su negocio de tarjetas de memoria, el cual se convirtió en una vaca de dinero importante convirtiéndolo en el fabricante de microprocesadores más grande del mundo.

La organización continuó invirtiendo dinero en investigación y desarrollo durante la década de 2000, presupuestando \$40 000 millones sólo para el periodo 2005-2010. Samsung hizo de la innovación una de sus grandes prioridades y destacó su importancia mediante capacitación y reclutamiento intensivos. Como resultado, introdujo una amplia gama de productos electrónicos bajo su fuerte paraguas de marcas. La empresa también se asoció con Sony, el veterano líder del mercado, para establecer una fábrica de vanguardia de LCD con valor de \$2000 millones en Corea del Sur y firmó un histórico acuerdo para compartir 24 mil patentes básicas de componentes y procesos de producción.

En la actualidad, Samsung es un fabricante global de productos de alto precio y los productos electrónicos de consumo con su marca incluyen teléfonos inteligentes, televisores de pantalla plana, cámaras digitales, baterías, electrodomésticos digitales y semiconductores. Los prestigiosos teléfonos inteligentes y teléfonos celulares de la empresa son sus principales fuentes de crecimiento que le

han permitido lanzar grandes innovaciones, como el primer teléfono celular con un reproductor de MP3, el primer reproductor de discos Blu-ray y el primer Smartwatch.

El éxito de Samsung no sólo ha sido impulsado por una innovación de productos exitosos, sino también por una agresiva creación de marca. Durante la última década la empresa gastó miles de millones de dólares en marketing, incluyendo el patrocinio de los Juegos Olímpicos desde 1998 y el lanzamiento de varias campañas de publicidad mundial con temas como “Imagine”, “Quietly Brilliant” y “Men Are Idiots”, que incluyeron mensajes de la marca como “tecnología”, “diseño” y “sensación humana”. En 2005, Samsung superó por primera vez a Sony en la clasificación de marcas de Interbrand y en la actualidad continúa por arriba de ella.

Samsung enfrenta la competencia en diversas industrias, incluyendo la de Google y Apple. Sin embargo, es una empresa única debido a que, a diferencia de sus rivales, se ha convertido en el líder global tanto de los componentes para productos electrónicos como de los aparatos que se venden a los consumidores. La empresa controla prácticamente todo en la cadena de suministro de los teléfonos inteligentes, desde los microprocesadores hasta las pantallas, mientras que Apple debe encargarse de la fabricación de estos componentes. Esto ha permitido que Samsung mantenga los costos en bajos niveles, elabore muchos productos para muchas necesidades, realice rápidos cambios de diseño e introduzca productos nuevos a una velocidad increíblemente rápida. Recientemente, la empresa superó a Apple como el principal vendedor de teléfonos inteligentes.

Con ventas récord de \$327 000 millones en 2013 y más de 275 mil empleados en todo el mundo, Samsung continúa trabajando para cumplir su meta de alcanzar ventas anuales de \$400 000 millones en 2020.

Preguntas

1. ¿Cuáles son algunas de las principales fortalezas competitivas de Samsung?
2. La meta de Samsung de lograr \$400 000 millones en ventas para 2020 podría colocar a la empresa en el mismo nivel que Walmart. ¿Esto es factible? ¿Por qué sí o por qué no?

Fuentes: Moon Ihlwan, “Samsung Is Having a Sony Moment”, *BusinessWeek*, 30 de julio de 2007, p. 38; Martin Fackler, “Raising the Bar at Samsung”, *New York Times*, 25 de abril de 2006; “Brand New”, *Economist*, 15 de enero de 2005, pp. 10-11; Patricia O’Connell, “Samsung’s Goal: Be Like BMW”, *BusinessWeek*, 1 de agosto de 2005; Heidi Brown y Justin Doeble, “Samsung’s Next Act”, *Forbes*, 26 de julio de 2004; John Quelch y Anna Harrington, “Samsung Electronics Company: Global Marketing Operations”, *Harvard Business School*, 16 de enero de 2008; Evan Ramstad, “Samsung’s Swelling Size Brings New Challenges”, *Wall Street Journal*, 11 de noviembre de 2009; “Looking Good? LG v. Samsung”, *Economist*, 24 de enero de 2009; Haydn Shaughnessy, “What Makes Samsung Such an Innovative Company”, *Forbes*, 7 de marzo de 2013; Zach Epstein, “Samsung Smashes Apple as Smartphone Explosion Continues in Q2”, *BGR.org*, 26 de julio de 2013; Darrell Etherington, “Samsung Goes First, Google Experiments and Apple Refines”, *Techcrunch.com*, 9 de octubre de 2013; Chuck Jones, “Apple vs. Samsung: Who Could Win the Smartphone War?”, *Forbes*, 20 de agosto de 2013; Ashraf Eassa, “Apple Has a Problem”, *The Motley Fool*, 27 de septiembre de 2013; Tim Worstall, “Why Samsung Beats Apple or Perhaps Vice Versa”, *Forbes*, 9 de septiembre de 2013; Samsung.com.

Marketing de excelencia

>> IBM

International Business Machines Corporation (IBM) fabrica y comercializa hardware y software, ofrece servicios de infraestructura y proporciona servicios globales de consultoría. La fundación de la empresa se remonta a la década de 1880, pero comenzó a ser conocida como IBM en 1924 bajo el liderazgo de su entonces presidente, Thomas J. Watson padre.

IBM floreció durante las décadas de 1930 y 1940, creciendo principalmente gracias a las ventas de tecnología desarrollada para el ejército estadounidense —durante la primera y segunda guerras mundiales— y de las máquinas de tabulación que contribuyeron a sustentar el sistema de seguridad social estadounidense en la década de 1930. Watson padre dirigió la empresa durante cuatro décadas y ayudó a establecer algunas de sus prácticas de negocios más exitosas, incluyendo un excepcional servicio al cliente, una fuerza de ventas profesional y experta y el enfoque en soluciones personalizadas y de gran escala para los negocios. Asimismo, Watson padre creó la primera frase publicitaria de la empresa, “THINK”, que rápidamente se convirtió en un mantra corporativo.

En 1952 el hijo de Watson, Thomas J. Watson, asumió el cargo de director ejecutivo. Fue bajo su gestión que la empresa preparó el terreno para emprender las innovaciones en computación. IBM trabajó con el gobierno estadounidense durante la Guerra Fría y construyó el sistema de cómputo de defensa aérea SAGE a un precio de \$30 millones. En 1964 lanzó una enorme y revolucionaria familia de computadoras llamada System/360 que utilizaba software intercambiable y equipos periféricos. Sin embargo, para que el sistema tuviera éxito, IBM tuvo que canibalizar sus propias líneas de productos de cómputo y migrar sus sistemas a la nueva tecnología. Por fortuna, el riesgo valió la pena y la arquitectura de IBM se convirtió en el estándar del sector. Para la década de 1960, IBM estaba produciendo aproximadamente el 70 por ciento de todas las computadoras, superando a sus primeros competidores General Electric, RCA y Honeywell.

La década de 1980 fue fundamental para IBM. En 1981 lanzó su primera computadora personal que ofrecía 18KB de memoria, unidades de disquete y un monitor a color opcional. También abrió nuevos

canales de distribución a través de empresas como Sears y ComputerLand. Sin embargo, su decisión de subcontratar los componentes de las computadoras personales a empresas como Microsoft e Intel marcó el fin del monopolio de IBM en la computación. Durante la década de 1980, su participación de mercado y sus ganancias decayeron a medida que la revolución de las PC cambió la forma en que los consumidores percibían y adquirían la tecnología. Las ventas de IBM se redujeron de \$5000 millones a principios de la década de 1980 a \$3000 millones para 1989. La caída continuó durante la década de 1990, cuando la empresa resintió la presión de Compaq y Dell, entonces la dirección trató de dividir la organización en unidades de negocio más pequeñas para poder competir. Los resultados fueron desastrosos e IBM registró pérdidas netas de \$16 000 millones entre 1991 y 1993.

Las cosas cambiaron cuando un nuevo director ejecutivo, Louis Gerstner, dio a la empresa una nueva dirección estratégica. Gerstner reconectó sus unidades de negocio, se deshizo de los productos de consumo y se concentró en los negocios de alto margen, como la consultoría y el software personalizado. Después, IBM introdujo el icónico ThinkPad que le ayudó a recuperar el terreno perdido. Para reconstruir su imagen de marca, consolidó sus esfuerzos de marketing en una sola agencia de publicidad —en lugar de las 70 que había venido manejando— y creó un mensaje universal coherente. En 1997, Deep Blue, el sistema de cómputo para jugar ajedrez de IBM, contribuyó también a mejorar su imagen de marca cuando derrotó al campeón mundial de ajedrez en un acontecimiento histórico que captó la atención de millones de personas.

Con el cambio de siglo, IBM alcanzó nuevos niveles de éxito tras la caída de las empresas punto com. Se alejó aún más de los productos de hardware al vender su división de ThinkPad a Lenovo y dejar de producir unidades de disco. Además, incursionó en la consultoría global y el análisis de datos mediante la adquisición de cerca de 100 empresas, incluyendo a PricewaterhouseCoopers.

El enfoque más estratégico de IBM en las tecnologías inteligentes se refleja en su campaña más reciente, titulada “Smarter Planet”, la cual pone de relieve algunos de los logros que ha obtenido la empresa a la fecha y explora las ideas que tiene para el futuro. Ahora IBM está enfocada en resolver los problemas de alta

tecnología más difíciles del mundo, como el manejo del agua, las aglomeraciones de tránsito y el cuidado colaborativo de la salud. Además, modifica continuamente su mezcla de negocios para incluir tecnologías redituables y aprovechar oportunidades de mercado. Por ejemplo, el 27 por ciento de sus utilidades en 2000 provinieron de la venta de software, mientras que en 2012 el porcentaje aumentó al 45 por ciento. IBM considera que en 2015 el 50 por ciento de sus utilidades dependerán del software.

En la actualidad, IBM es la empresa de tecnología de información más grande y rentable del mundo con casi \$100 000 millones en ventas y 431 mil empleados en todo el mundo. Emplea científicos, ingenieros, consultores y profesionales de ventas en más de 170 países y tiene más patentes que cualquier otra empresa de tecnología con sede en Estados Unidos. Entre 2000 y 2012 gastó más de \$75 000 millones en investigación y desarrollo y aproximadamente el 30 por ciento de su presupuesto anual en esa área se ha utilizado para investigación de largo plazo, esto tiene la finalidad de

prepararse para enfrentar los grandes cambios esperados en las tecnologías y en las economías y los negocios globales.

Preguntas

1. Pocas empresas han tenido una historia tan larga de altibajos como IBM. ¿Cuáles fueron algunas claves de su éxito? ¿Es posible que sus planes para resolver algunos de los problemas más desafiantes del mundo alcancen el éxito? ¿Por qué sí o por qué no?
2. ¿Quiénes son los mayores competidores de IBM hoy en día y qué riesgos enfrenta esta empresa con su estrategia actual?

Fuentes: Steve Lohr, "IBM Showing That Giants Can Be Nimble", *New York Times*, 18 de julio de 2007; Jeffrey M. O'Brien, "IBM's Grand Plan to Save the Planet", *Fortune*, 21 de abril de 2009; "IBM Archives", IBM, www.ibm.com; Louis V. Gerstner Jr., *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround* (Nueva York: Harper Business, 2002); Informe anual de IBM 2012; www.ibm.com.

Parte 5 Creación de valor

Capítulo 13 Establecimiento de la estrategia de productos

Capítulo 14 Diseño y administración de servicios

Capítulo 15 Lanzamiento de nuevas ofertas de mercado

Capítulo 16 Desarrollo de estrategias y programas de precios



En este capítulo responderemos las siguientes **preguntas**

1. ¿Qué son las características de los productos y de qué manera clasifican los productos los especialistas en marketing? (p. 367)
2. ¿Qué pueden hacer las empresas para diferenciar sus productos? (p. 370)
3. ¿Por qué es tan importante el diseño de productos y cuáles son los diferentes enfoques que se utilizan? (p. 374)
4. ¿De qué manera pueden los especialistas en marketing administrar mejor las marcas de lujo? (p. 376)
5. ¿Qué temas ambientales deben tomar en cuenta los especialistas en marketing en sus estrategias de productos? (p. 378)
6. ¿De qué manera puede una empresa crear y administrar su mezcla de productos y sus líneas de productos? (p. 379)
7. ¿Qué deben hacer las empresas para combinar productos y crear sólidos co-branding y branding de ingredientes? (p. 387)
8. ¿De qué manera se puede utilizar el empaque, el etiquetado y las garantías como herramientas de marketing? (p. 390)

Con su implacable enfoque en la calidad y su sólida red de distribuidores, Lexus se ha convertido en una de las mejores marcas automotrices de lujo del mundo.

Fuente: Robert Duyos/MCT/Newscom

13 Establecimiento de la estrategia de productos

En el corazón de toda gran marca hay un gran producto. Para lograr el liderazgo del mercado, las empresas deben ofrecer productos y servicios de calidad superior que proporcionen un valor inigualable al cliente. Lexus conquistó el mercado de los automóviles de lujo en Estados Unidos y en otros lugares del mundo debido, en parte, a su implacable enfoque en productos y servicios de calidad.¹



Desde sus inicios en 1989, Lexus ha hecho hincapié en productos y servicio al cliente de excelente calidad, como lo refleja en su antigua frase publicitaria “The Relentless Pursuit of Perfection”. En cierto momento, en respuesta a las quejas de los clientes por problemas menores con su modelo LS 400, la empresa envió técnicos al hogar de cada propietario para reparar el vehículo sin costo alguno. Como parte de su “Convenio Lexus”, ha prometido “contar con la mejor red de distribuidores de la industria y tratar a cada cliente como si fuera un huésped en nuestra propia casa”. Para lograr esto, Lexus creó el esquema de distribución desde sus raíces, seleccionando concesionarios comprometidos con su promesa de proporcionar una experiencia excepcional a los clientes, sistema que los mismos competidores reconocen como el ideal en la industria. Lexus ofrece una línea completa de productos apoyada en su modelo insignia, el sedán LS, así como en su automóvil deportivo GS de dos puertas, las camionetas RX y su vehículo mediano ES. La empresa recibe altas calificaciones de manera consistente en las encuestas anuales Luxury Consumer Experience del Luxury Institute al estar fortalecida por una fuerte experiencia con los concesionarios. Además, J. D. Power and Associates ha nombrado a Lexus como la marca automotriz “más confiable” en 16 ocasiones desde 1995. Asimismo, casi siempre Lexus se ubica por arriba del promedio de la industria en lo que se refiere a la conservación de los clientes. Dado que su comprador promedio tiene cincuenta y tantos años de edad, la empresa busca atraer clientes más jóvenes al resaltar un estilo más agresivo, la dinámica de manejo y la participación del conductor. Un nuevo programa de marketing utiliza publicidad televisiva para vincular la marca y el sedán LS con un estilo de vida fastuoso y agradable. Promociones y eventos en los social media y en otras plataformas también crearon experiencias novedosas para los clientes en torno a la comida, la moda, el entretenimiento y los viajes.

La planeación de marketing comienza al formular una oferta para satisfacer necesidades y deseos de los clientes meta. El cliente juzgará la oferta con base en tres elementos básicos: las características y la calidad del producto, la mezcla y la calidad de los servicios y el precio (vea figura 13.1). En este capítulo se analiza el producto, en el capítulo 14 los servicios, en el capítulo 15 nuevos productos y servicios y en el capítulo 16 el precio. Estos tres elementos (productos, servicios y precios) deben combinarse en una oferta de mercado atractiva desde el punto de vista competitivo.

Características y clasificaciones del producto

Muchas personas creen que los productos son tangibles en todos los casos; sin embargo, técnicamente un **producto** es cualquier cosa que pueda ser ofrecida a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad, incluyendo bienes físicos, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas.

NIVELES DE PRODUCTO: LA JERARQUÍA DE VALOR PARA EL CLIENTE

Al planear su oferta de mercado, el especialista en marketing debe considerar cinco niveles de producto (vea la figura 13.2).² Cada nivel agrega más valor para el cliente y, en conjunto, los cinco forman la **jerarquía de valor para el cliente**.



Fig. 13.1 |

Componentes de la oferta de mercado

- El nivel fundamental es el **beneficio central**: el servicio o beneficio que el cliente está comprando en realidad. Los clientes de un hotel compran descanso y sueño; el comprador de un taladro está comprando agujeros. Los especialistas en marketing deben verse a sí mismos como proveedores de beneficios.
- En el segundo nivel, el especialista en marketing debe transformar el beneficio central en un **producto básico**. Así, una habitación de hotel debe incluir una cama, un baño, toallas, un escritorio, un tocador y un armario.
- En el tercer nivel, el especialista en marketing prepara un **producto esperado**, es decir, el conjunto de atributos y condiciones que los compradores suelen esperar cuando compran el producto. Los huéspedes de un hotel esperan obtener, como mínimo, una cama limpia, toallas limpias, lámparas que funcionen y cierto nivel de tranquilidad.
- En el cuarto nivel, el especialista en marketing prepara un **producto ampliado** que exceda las expectativas del cliente. En los países desarrollados, el posicionamiento de marca y la competencia ocurren en este nivel; en cambio, en los mercados en desarrollo y emergentes, como India y Brasil, la competencia se lleva a cabo en el nivel de producto esperado.
- En el quinto nivel se encuentra el **producto potencial**, el que abarca todas las mejoras y transformaciones que pudieran realizarse al producto o a su oferta en el futuro. Es en este nivel donde las empresas buscan nuevas formas de satisfacer a los clientes y distinguir su oferta.

Cada vez resulta más usual que el nivel de producto ampliado estimule el surgimiento de la diferenciación y la competencia. Sin embargo, cada mejora incrementa el costo y los beneficios mejorados pronto se convierten en beneficios esperados y en puntos de paridad necesarios en la categoría. Si los huéspedes actuales de los hoteles esperan televisores de alta definición de pantalla grande, acceso a internet de alta velocidad y un gimnasio totalmente equipado, los competidores deben buscar otras características y beneficios para diferenciarse.

A medida que algunas empresas incrementan el precio de su producto ampliado, otras ofrecen una versión más sencilla por un precio menor. Así, junto con el crecimiento de hoteles de primera, como Four Seasons o Ritz-Carlton, vemos surgir hoteles y moteles de menor costo, como Motel 6 y Comfort Inn, que atienden a clientes que simplemente desean el producto básico. No obstante, los especialistas en marketing deben asegurarse de que los consumidores no consideren una menor calidad o una capacidad limitada como una injusticia.³

Las empresas excelentes fabrican productos y servicios excelentes, como lo hace Lego.⁴

LEGO Es probable que Lego haya sido una de las primeras marcas masivas. Cada niño que ha tenido un paquete de los bloques básicos de la empresa danesa ha construido sus propias creaciones con eso, ladrillo plástico por ladrillo plástico. Aunque LEGO se define a sí mismo como un participante en el “negocio del juego”, a los padres les agrada la idea de comprar productos LEGO también como un medio para mejorar las habilidades motoras de sus hijos, su creatividad y otras capacidades cognitivas. Algunos bloques y sistemas son exactamente iguales que hace 50 años, aunque la empresa siempre está desarrollando nuevas ofertas de productos. Los populares paquetes de juegos relacionados con las franquicias de las películas *Pirates of the Caribbean* y *Star Wars* también incluyen videojuegos. LEGO design byME permite que los clientes diseñen, compartan y construyan sus propios productos personalizados al descargar el software gratuito Digital Designer 3.0. Las creaciones resultantes sólo pueden existir —y ser compartidas con otros aficionados— en línea; si los clientes desean construirlas, el programa calcula las piezas requeridas y envía un pedido al almacén de la empresa ubicado en Enfield,

El atemporal fabricante de juguetes Lego innova constantemente para que su marca siga siendo importante para los niños de todas las edades.



Fuente: © Richard McDowell/Alamy



| Fig. 13.2 |

Cinco niveles de producto

Connecticut. Los clientes pueden solicitar instrucciones de construcción paso a paso, e incluso pueden diseñar su propia caja para almacenar las piezas. El éxito de *The LEGO Movie* en 2014 resaltó aún más la enorme popularidad de la marca.

CLASIFICACIONES DE PRODUCTO

Los especialistas en marketing clasifican los productos con base en la durabilidad, tangibilidad y uso (ya sea de consumo o industrial). A cada tipo le corresponde una estrategia de mezcla de marketing adecuada.⁵

DURABILIDAD Y TANGIBILIDAD Los productos pueden clasificarse en tres grupos, según su durabilidad y tangibilidad:

1. Los **bienes perecederos** son bienes tangibles que, por lo general, se consumen en uno o pocos usos, tales como la cerveza o el champú. Debido a que estos bienes son comprados con frecuencia, la estrategia adecuada consiste en lograr que estén disponibles en muchos lugares, cargarlos solamente un pequeño margen de ganancia y anunciarlos mucho para inducir a la prueba y generar preferencia.
2. Los **bienes duraderos** son bienes tangibles que casi siempre se ven sometidos a prolongados periodos de uso, como los frigoríficos, las herramientas y la ropa. Por lo general, requieren una labor de venta y servicio más personales, conllevan mayor margen de ganancia y requieren más garantías por parte del vendedor.
3. Los **servicios** son productos intangibles, inseparables, variables y perecederos que suelen exigir mayor control de calidad, credibilidad de los proveedores y adaptabilidad. Algunos ejemplos son los cortes de pelo, la asesoría legal y la reparación de aparatos electrodomésticos.

CLASIFICACIÓN DE LOS BIENES DE CONSUMO Cuando se clasifica la amplia variedad de bienes de consumo con base en los hábitos de compra, es posible distinguir entre bienes de conveniencia, de compra, de especialidad y no buscados.

Por lo general, el consumidor compra **bienes de conveniencia** con cierta regularidad, de inmediato y con un mínimo esfuerzo. Entre los ejemplos de este tipo de productos están las bebidas gaseosas, los jabones y los diarios. Los *bienes de uso común* son artículos de conveniencia que los consumidores compran con regularidad. Un comprador podría adquirir de manera habitual salsa de tomate Heinz, dentífrico Crest y galletas Ritz. Los *bienes de impulso* se adquieren sin planificación ni esfuerzo de búsqueda, como los caramelos y las revistas. Los *bienes de emergencia* son comprados cuando hay una necesidad urgente —paraguas durante una tormenta; botas y palas durante la primera nevada invernal—. Los fabricantes de bienes de impulso y de emergencia buscarán colocar sus productos donde los consumidores tengan mayor probabilidad de experimentar una urgencia o una necesidad imperiosa de compra.

Los **bienes de compra** son aquellos que el consumidor suele comparar respecto a su idoneidad, calidad, precio y estilo. Algunos ejemplos son los muebles, la ropa y los aparatos electrodomésticos de alto valor. Los *bienes de compra homogéneos* son similares en calidad, pero con precios lo suficientemente diferentes como para justificar comparaciones de compra. Los *bienes de compra heterogéneos* difieren en características y servicios que podrían ser más importantes que su precio. El vendedor de bienes de compra heterogéneos suele contar con una amplia selección de productos para satisfacer gustos individuales y capacita a sus vendedores para que puedan informar y asesorar a los clientes.

Los **bienes de especialidad** tienen características o identificación de marca únicas por las cuales hay suficientes compradores dispuestos a hacer un esfuerzo especial de compra. Algunos ejemplos son los automóviles, los dispositivos de audio y video y los trajes para caballero. El automóvil Mercedes-Benz es un bien de especialidad porque a los compradores interesados no les importará recorrer largas distancias para adquirir uno. Los bienes de especialidad no requieren comparaciones; los compradores invierten tiempo con la única finalidad de llegar a los distribuidores que tengan los productos deseados, así que éstos no necesitan tener una ubicación cómoda, pero sí deben dejar saber a sus clientes potenciales dónde pueden encontrarlos.

Los **bienes no buscados** son aquellos que los consumidores desconocen o que, en términos generales, no piensan comprar, como un detector de humo; otros ejemplos clásicos son los seguros de vida, fosas en un cementerio y lápidas funerarias. Los bienes no buscados requieren publicidad y esfuerzos de venta personal.

CLASIFICACIÓN DE LOS BIENES INDUSTRIALES Los bienes industriales se clasifican en términos de su costo relativo y de la manera en que se integran al proceso de producción: materiales y partes, bienes de capital y suministros y servicios de negocios. Los **materiales y piezas** son bienes que se integran por completo en el producto del fabricante y existen dos categorías: materia prima y materiales y partes de manufactura. La *materia prima* se divide en dos grandes grupos: *productos agropecuarios* (trigo, algodón, ganado, frutas y verduras) y *productos naturales* (pescado, madera, petróleo crudo, mineral de hierro).

Los productos agropecuarios son suministrados por muchos productores, quienes los envían a intermediarios de mercado encargados de ensamblarlos, clasificarlos, almacenarlos, transportarlos y venderlos. La naturaleza perecedera y estacional de estos bienes da lugar a prácticas especiales de marketing, mientras que su carácter de productos básicos deriva en relativamente poca actividad promocional y publicitaria. En ocasiones, grupos de productores de productos básicos lanzan campañas para promover algunos —digamos patatas, queso y carne—, y otros utilizan una marca para comercializarlos —ensaladas Dole, manzanas Mott y bananas Chiquita.

Los productos naturales son de suministro limitado. Generalmente tienen gran valor en volumen y reducido valor unitario y deben ser trasladados del productor al usuario. Casi siempre los productores son pocos y grandes y comercializan sus productos directamente entre usuarios industriales. Debido a que éstos dependen de esos materiales, es común que se establezcan contratos de suministro de largo plazo. La homogeneidad de los productos naturales limita la cantidad de actividad necesaria para generar su demanda. El precio y una entrega confiable son los factores que más influyen en la selección de proveedores.

Los *materiales y partes de manufactura* se dividen en dos categorías: materiales componentes (hierro, hilo, cemento, alambre) y partes componentes (pequeños motores, neumáticos, piezas de fundición). Por lo general, los *materiales componentes* participan en procesos secundarios de fabricación —el hierro forjado se convierte en acero, el hilo se teje para producir telas—. La naturaleza estandarizada de los materiales componentes suele provocar que el precio y la confiabilidad del proveedor sean factores determinantes en la compra. Las *partes componentes* se integran al producto terminado sin cambios de forma, como cuando se coloca un motor en una aspiradora o los neumáticos en los automóviles. Casi todos los materiales y partes de manufactura se venden directamente a los usuarios industriales. El precio y el servicio son importantes consideraciones de marketing, mientras que el branding y la publicidad tienen menos importancia.

Los **bienes de capital** son bienes duraderos que facilitan el desarrollo o la administración del producto terminado; se dividen en dos grupos: instalaciones y equipamiento. Las *instalaciones* consisten en edificios (fábricas, oficinas) y equipo pesado (generadores, prensas, servidores informáticos, elevadores). Las instalaciones son compras mayores; por lo general se adquieren directamente del productor, cuya fuerza de ventas incluye personal técnico, y conllevan un largo proceso de negociación antes de cerrar la venta. Los productores deben estar dispuestos a diseñar según especificaciones y a proporcionar servicios posteriores a la venta. La publicidad es mucho menos importante que las ventas personales.

El *equipamiento* incluye equipo portátil de fábrica y herramientas (herramientas de mano, montacargas), así como suministros para oficina (computadoras de escritorio, escritorios). Estos tipos de suministro no se integran a un producto terminado. Tienen una vida más corta que las instalaciones, pero más larga que los suministros operativos. Aunque algunos fabricantes venden directamente el equipo accesorio, es más frecuente que utilicen intermediarios debido a que el mercado está geográficamente disperso, los compradores son numerosos y los pedidos son pequeños. La calidad, las características, el precio y el servicio son las consideraciones principales. La fuerza de ventas tiende a ser más importante que la publicidad, aunque ésta puede ser utilizada con eficacia.

Los **suministros y servicios a empresas** son bienes y servicios de corto plazo que facilitan el desarrollo o el manejo del producto terminado. Los suministros son de dos tipos: *artículos de mantenimiento y reparación* (pintura, clavos, escobas) y *suministros operativos* (lubricantes, carbón, papel, lápices). En conjunto, se les denomina bienes MRO —mantenimiento, reparación y operación—. Son equivalentes a los bienes de conveniencia, por lo general se compran con un mínimo esfuerzo sobre una base de recompra directa. Normalmente se comercializan a través de intermediarios debido a su reducido valor unitario, al gran número de clientes y a su gran dispersión geográfica. El precio y el servicio son aspectos importantes porque los proveedores están estandarizados y la preferencia de marca no es alta.

Los servicios empresariales incluyen *servicios de mantenimiento y reparación* (limpieza de ventanas, reparación de fotocopiadoras) y *servicios de asesoría empresarial* (legal, consultoría de gestión, publicidad). Los servicios de mantenimiento y reparación, por lo general, son provistos bajo contrato por pequeños productores o por los fabricantes del equipo original. Los servicios de asesoría empresarial suelen adquirirse con base en la reputación y el personal del proveedor.

Diferenciación

Para desarrollar una marca, los productos deben ser diferenciados. En un extremo se encuentran los productos que permiten muy poca variación, como el pollo, la aspirina y el acero, pero incluso en estos casos puede hacerse alguna diferenciación: los pollos Perdue, la aspirina Bayer y el acero hindú Tata tienen identidades distintivas en sus categorías.

Procter & Gamble fabrica los detergentes para ropa Tide, Cheer y Gain, cada uno con su propia identidad de marca. En el otro extremo están los productos con gran capacidad de diferenciación, como automóviles, edificios comerciales y mobiliario. En estos casos el vendedor tiene muchas posibilidades de realizar la diferenciación.

Como se describió en el capítulo 10, los productos bien diferenciados pueden crear ventajas competitivas importantes. Intuitive Surgical vende sistemas robóticos —valuados en millones de dólares— para los quirófanos. Con el uso del video de alta definición proveniente de una cámara colocada dentro del paciente, los cirujanos utilizan una palanca, pedales y un brazo robótico con pequeños escalpelos y agujas para realizar procedimientos cardiacos y urológicos poco invasivos. En 2010, un analista comentó lo siguiente acerca de Intuitive Surgical: “En nuestra opinión, tienen un liderazgo tecnológico correspondiente a varias décadas”⁶

Los medios de diferenciación incluyen: forma, características, calidad del desempeño, calidad de ajuste, durabilidad, confiabilidad, posibilidad de reparación y estilo.⁷ El diseño se ha convertido en un medio de diferenciación cada vez más importante y se analizará en una sección independiente más adelante en este capítulo.

DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS

FORMA Muchos productos pueden diferenciarse por su **forma** —tamaño, conformación o estructura física—. Consideremos las muchas formas posibles de la aspirina. Aunque en esencia es un artículo de consumo, puede diferenciarse en función de la dosis, el tamaño, la forma, el color, el recubrimiento o el tiempo de acción.

CARACTERÍSTICAS Casi todos los productos se pueden ofrecer con **características** diversas como complemento de su función básica. La empresa puede identificar y seleccionar nuevas características adecuadas haciendo encuestas entre sus compradores recientes y calculando a partir de éstas el *valor para el cliente* respecto al *costo en que incurriría la empresa* por agregar cada característica potencial. Los especialistas en marketing deben considerar cuánta gente desea cada característica, cuánto tardaría en introducirse cada una y si los competidores podrían copiarla con facilidad.⁸

Para evitar el “agotamiento de las características”, la empresa debe priorizarlas e informar a los consumidores sobre cómo usarlas y aprovecharlas.⁹ Los especialistas en marketing también deben pensar en términos de paquetes o conjuntos de características. Las empresas automotrices suelen fabricar los automóviles con diversos “niveles de ajuste”, lo que disminuye los costos de fabricación y de inventario. Cada empresa debe decidir si ofrece personalización de características a un costo mayor o unos cuantos paquetes estándar a un costo más bajo.

CALIDAD DEL DESEMPEÑO La mayoría de los productos se ubica en uno de cuatro niveles de desempeño: bajo, promedio, alto o superior. La **calidad del desempeño** es el nivel en el que operan las principales características de un producto. A medida que las empresas adoptan un modelo de valor y proveen mayor calidad por menos dinero, este factor se vuelve cada vez más importante para la diferenciación. Sin embargo, las empresas deben diseñar un nivel de desempeño adecuado para el mercado meta y la competencia, el cual no necesariamente debe ser el nivel más alto posible. Asimismo deben administrar la calidad del desempeño a lo largo del tiempo. La mejora continua del producto puede producir alta rentabilidad y participación de mercado y su ausencia podría tener consecuencias negativas.

MERCEDES-BENZ Entre 2003 y 2006, Mercedes-Benz soportó uno de los periodos más dolorosos en su historia de 127 años. Su inigualable reputación en materia de calidad resultó vapuleada en diversas encuestas, como la de J. D. Power, y BMW la rebasó en ventas globales. Para recuperarse, un nuevo equipo directivo reorganizó la empresa en torno a elementos funcionales —motores, chasises y sistemas electrónicos— en lugar de hacerlo por líneas de modelos. Los ingenieros comenzaron a probar los sistemas electrónicos un año antes de su lanzamiento y sometieron cada nuevo modelo a 10 mil pruebas 24 horas al día durante tres semanas. Mercedes-Benz también triplicó su número de prototipos de nuevos diseños y permitió que sus ingenieros los condujeran por casi tres millones de millas antes de fabricarlos. Con éstos y otros cambios, el número de defectos en los automóviles disminuyó 72 por ciento, después de alcanzar su punto más alto en 2002, y los costos de garantía disminuyeron 25 por ciento. Como efecto colateral, ¡los concesionarios Mercedes-Benz han tenido que enfrentarse a una caída significativa en su facturación por reparaciones y servicios! En la actualidad, el desafío consiste en igualar los impresionantes niveles de calidad y confiabilidad establecidos por los automóviles japoneses de lujo de sus competidores.¹⁰

CALIDAD DE AJUSTE Los compradores esperan una alta **calidad de ajuste**, esto es, el grado en que todas las unidades producidas son idénticas y responden a las especificaciones prometidas. Supongamos que un Porsche 911 está diseñado para acelerar desde cero hasta 60 millas por hora en 10 segundos. Si todos los Porsche 911 que salen de la línea de producción logran ese objetivo, se dice que el modelo tiene una alta calidad de ajuste. Un modelo con una baja calidad de ajuste decepcionará a algunos compradores. Las empresas prueban de manera exhaustiva los productos terminados para garantizar este tipo de calidad. Aun cuando son los hombres quienes adquieren tres cuartas partes de la producción de cerveza del mundo, SABMiller descubrió que las mujeres son en realidad más sensibles a los niveles del sabor en la cerveza y, por lo tanto, degustan mejor el producto.¹¹

Después de experimentar algunas deficiencias en la calidad de sus productos, Mercedes-Benz cambió la manera de fabricar y probar sus automóviles y ha obtenido resultados positivos.



Fuente: TRIPPLAAR KRISTOFFER/SIPA/Newscom

DURABILIDAD La **durabilidad**, una medida de la vida operativa esperada de un producto en situaciones naturales o extremas, es un atributo valioso en el caso de artículos como vehículos, electrodomésticos de cocina y otros bienes duraderos. Sin embargo, el sobreprecio cargado por la durabilidad no debe ser excesivo y el producto no debe estar sujeto a obsolescencia tecnológica rápida, como ha ocurrido a veces con los equipos informáticos, teléfonos móviles y televisores.

CONFIABILIDAD Por lo general, los compradores pagarán un precio más alto por los productos más confiables. La **confiabilidad** es una medida de la probabilidad de que un producto no tendrá mal funcionamiento o se descompondrá dentro de un periodo específico. Maytag tiene una reputación extraordinaria de fabricar electrodomésticos confiables. Su campaña publicitaria “Lonely Repairman” fue diseñada para resaltar ese atributo.

POSIBILIDAD DE REPARACIÓN La **posibilidad de reparación** mide la facilidad de reparación de un producto cuando tiene un mal funcionamiento o se descompone. La condición ideal sería que los usuarios pudieran arreglar el producto por sí mismos, incurriendo en un costo mínimo en términos de tiempo o dinero. Algunos productos incluyen una característica de diagnóstico, lo cual permite que los técnicos de servicio corrijan un problema por teléfono o den consejo al usuario sobre cómo arreglarlo. Muchas empresas de hardware y software ofrecen soporte técnico vía telefónica, por fax, correo electrónico o mediante conversaciones en línea en tiempo real.

ESTILO El **estilo** describe la apariencia del producto y el sentimiento que provoca en el comprador; además crea una característica distintiva difícil de copiar. Los compradores de automóviles pagan un precio mayor por un Jaguar debido a su aspecto extraordinario. La estética juega un papel fundamental en marcas como las computadoras Apple, el chocolate Godiva y las motocicletas Harley-Davidson.¹² Sin embargo, un estilo sólido no siempre implica un alto desempeño. Un automóvil puede lucir sensacional, pero pasar demasiado tiempo en el taller de reparaciones.

PERSONALIZACIÓN Como se describió en el capítulo 9, los productos y el marketing personalizados elevan la importancia de la empresa y permiten que su diferenciación se base en conocer exactamente lo que las personas desean —y no desean— para entregárselos. Detallistas en línea como Zazzle y CafePress permiten que los usuarios carguen imágenes y creen su propia ropa y carteles o compren mercancía creada por otros usuarios. NikeiD, que permite a los clientes personalizar y diseñar sus propios zapatos y ropa, ya sea en línea o en las tiendas NikeiD Studios, ahora genera cientos de millones de dólares en ventas.¹³

No hay duda de que existe demanda de la personalización. Un estudio realizado por Forrester descubrió que más de un tercio de los consumidores estadounidenses en línea estaban interesados en personalizar características de los productos o en adquirir artículos bajo pedido con sus especificaciones. Por su parte, las empresas han respondido: M&M permite que los clientes impriman mensajes especializados en sus dulces; los consumidores pueden personalizar un libro infantil en Pottery Barn Kids y, por \$2000 o más, los clientes de Burberry pueden seleccionar la tela, el color, el estilo y otras cinco características de su propio abrigo personalizado.¹⁴

DIFERENCIACIÓN DE SERVICIOS

Cuando el producto físico no puede ser diferenciado con facilidad, la clave para el éxito competitivo podría encontrarse en añadir servicios valiosos y mejorar su calidad. Rolls-Royce PLC ha asegurado el que sus motores para avión tengan alta demanda al controlar de manera constante el estado de 1300 motores en todo el mundo a través de una conexión

vía satélite en tiempo real. Bajo su programa TotalCare, las aerolíneas pagan a Rolls una cuota por cada hora de vuelo de un motor y Rolls asume los riesgos y los costos por el tiempo que un motor pasa en tierra y en reparación.¹⁵

Los principales diferenciadores de servicios son la facilidad de pedido, la entrega, la instalación, la capacitación y asesoría a clientes, el mantenimiento y la reparación y las devoluciones.

FACILIDAD DE PEDIDO La **facilidad de pedido** se refiere a qué tan sencillo es para el cliente hacer un pedido a la empresa. Baxter Healthcare proporciona terminales informáticas a los hospitales, a través de las cuales envían sus pedidos directamente a la empresa. Muchas instituciones de servicios financieros ofrecen sitios seguros en línea para ayudar a los clientes a obtener información y completar sus transacciones con mayor eficiencia.

ENTREGA La **entrega** se refiere a la manera en que el producto o servicio es entregado al cliente, incluyendo rapidez, precisión y cuidado a lo largo del proceso. Los clientes de la actualidad esperan velocidad: pizzas entregadas en 30 minutos, gafas fabricadas en una hora, lubricación para automóviles en 15 minutos. Muchas empresas tienen *sistemas de respuesta rápida* computarizados que vinculan entre sí los sistemas de información de sus proveedores, las plantas de fabricación, los centros de distribución y los puntos de venta al detalle para agilizar la entrega.

Cemex, una enorme empresa cementera con sede en México, ha transformado su negocio al prometer la entrega de hormigón más rápido que una pizza enviada a domicilio. Cada uno de sus camiones está equipado con un sistema de posicionamiento global (GPS) para que los despachadores conozcan su ubicación en tiempo real. Su programa de servicio 24/7 LOAD garantiza la entrega en un lapso de 20 minutos, lo que proporciona una gran flexibilidad en una industria donde los retrasos son costosos y muy comunes.¹⁶

INSTALACIÓN La **instalación** se refiere al trabajo realizado para que un producto sea operativo en la ubicación planificada. La facilidad de instalación es un verdadero punto de venta para los novatos de la tecnología y los compradores de productos complejos, como maquinaria pesada.

CAPACITACIÓN A CLIENTES La **capacitación a clientes** ayuda a los empleados de los clientes para que sepan utilizar el equipo del vendedor de manera adecuada y eficaz. General Electric no sólo vende e instala costosos equipos de rayos X en los hospitales, sino que además imparte un entrenamiento intensivo a los usuarios. McDonald's requiere que sus nuevos franquiciados asistan durante dos semanas a la Hamburger University en Oak Brook, Illinois, para aprender a administrar adecuadamente la franquicia.

ASESORÍA A CLIENTES La **asesoría a clientes** incluye servicios de datos, sistemas de información y de asesoría que el vendedor ofrece a los compradores. Empresas de tecnología como IBM, Oracle y otras han aprendido que esta asesoría es una parte cada vez más esencial —y rentable— de sus negocios.

MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN Los programas de **mantenimiento y reparación** contribuyen a que los clientes mantengan los productos que han adquirido en buen estado de funcionamiento. Estos servicios son críticos en los entornos industriales. El programa TVTrack de Goodyear ayuda a los clientes de sus flotas a vigilar y administrar los neumáticos de manera más efectiva.¹⁷ Muchas empresas ofrecen servicio técnico en línea, o *e-support*, lo cual permite que sus clientes busquen en una base de datos disponibles en línea las soluciones que requieren o soliciten la ayuda de un técnico. Fabricantes de electrodomésticos como LG, Kenmore y Miele han lanzado productos que pueden transmitir datos de autodiagnóstico por teléfono a un número de servicio al cliente que describe electrónicamente la naturaleza de cualquier problema técnico.¹⁸

Los fabricantes de productos de lujo reconocen de manera especial la importancia de un proceso de reparación adecuado. Aun cuando los relojes Movado son de gran calidad, su proceso de reparación ha sido deficiente, requiriendo de extenso trabajo manual que representa una gran inconveniencia para el cliente. Al reconocer la necesidad de ofrecer más servicios digitales en general, Movado creó un sitio web donde los clientes pueden comprar productos directamente a la empresa, así como llevar a cabo muchos de los pasos iniciales en el proceso de reparación en línea, como el registro de cualquier problema y la identificación de posibles opciones de reparación, antes de ponerse en contacto directamente con el servicio a clientes. La base de datos creada por los usuarios del sitio también ha permitido reclutar participantes potenciales de focus groups e identificar las tendencias de reparación que podrían sugerir problemas de producción recurrentes.¹⁹

DEVOLUCIONES La devolución de productos es una molestia para clientes, fabricantes, detallistas y distribuidores, pero también es parte de la inevitable realidad de hacer negocios, sobre todo en el escenario de las compras en línea. El transporte sin costo, crecientemente más popular, facilita a los clientes la prueba de un artículo, pero también incrementa la probabilidad de las devoluciones.

Las devoluciones pueden sumar. Según un estimado, entre el 10 y el 15 por ciento de todas las ventas que se realizan en épocas de fiestas resultan en devoluciones o cambios físicos, y el costo anual total podría ascender a los \$100 000 millones.²⁰ Para los clientes, las devoluciones pueden ser incómodas, vergonzosas o difíciles de realizar. Las devoluciones también son desventajosas para los comerciantes, especialmente cuando la mercancía no puede volverse a vender, cuando el cliente no cuenta con una evidencia de la compra o cuando se devuelve a la tienda incorrecta. Incluso existe la posibilidad de que haya sido usada o robada. Sin embargo, si el vendedor se rehúsa aceptar devoluciones, puede irritar a los clientes.²¹

Desde luego, la devolución de productos tiene algunas ventajas. Una devolución física lleva al cliente a la tienda, quizás por primera vez. Un estudio reveló que una política de devoluciones flexible hace que los clientes estén más dispuestos a realizar otras compras y a recomendar la empresa a otras personas.²²

Es posible considerar las devoluciones de productos desde dos perspectivas:²³

- *Devoluciones controlables*, que son resultado de problemas o errores por parte del vendedor o del cliente y que, en su mayor parte, pueden ser eliminadas con un mejor manejo y almacenaje, mejor empaque, un transporte más eficiente y una logística de punta por parte del vendedor o de sus socios en la cadena de suministro.
- *Devoluciones incontrolables*, que son resultado de la necesidad de los clientes de ver, probar o experimentar los productos reales para determinar si son adecuados; estas devoluciones no pueden ser eliminadas por la empresa en el corto plazo.

Una estrategia básica consiste en eliminar las causas principales de las devoluciones controlables y, al mismo tiempo, desarrollar procesos para manejar las devoluciones incontrolables. La meta es tener menos productos devueltos y re-integrar un mayor porcentaje de los mismos al flujo de distribución para poder venderlos nuevamente. Road Runner Sports, empresa ubicada en San Diego y que vende calzado, ropa y accesorios para correr a través de múltiples tiendas, catálogos y un sitio web, capacita a sus vendedores para que conozcan lo más posible la mercancía con el propósito de recomendar los productos adecuados. Debido a esto, su tasa de devolución del calzado para correr se encuentra 12 por ciento por debajo del promedio de la industria, que es de entre 15 y 20 por ciento.²⁴

Diseño

Al intensificarse la competencia, el diseño ofrece un poderoso mecanismo para diferenciar y posicionar los productos y servicios de una empresa. El **diseño** se refiere a todas las características que afectan cómo se ve, se siente y funciona un producto desde el punto de vista del consumidor. El diseño ofrece beneficios funcionales y estéticos y atrae tanto a la parte racional como a la emocional.²⁵



Fuente: Cortesía de Herman Miller

Herman Miller ha llevado la forma y la función a los muebles de oficina con sus elegantes y bien diseñados productos.

LÍDERES DE DISEÑO

A medida que los especialistas en marketing holístico reconocen el poder emocional del diseño y la importancia que tiene para los consumidores cómo se ven y se sienten los productos cuando están en funcionamiento, el diseño está ejerciendo mayor influencia en categorías donde antes desempeñaba un papel menor. El mobiliario para oficina Herman Miller, los electrodomésticos de cocina Viking y los muebles y grifos para baño y cocina Kohler son algunas de las marcas que ahora destacan en sus categorías gracias a una imagen atractiva, además de un desempeño eficiente y efectivo.²⁶

Algunos países han desarrollado una sólida reputación debido a sus habilidades y logros en materia de diseño, como Italia, en el caso de ropa y muebles, y los países escandinavos, en cuanto a productos diseñados para ser funcionales, estéticos y respetuosos con el medio ambiente. Por ejemplo, Nokia —de origen finlandés— fue la primera empresa en introducir cubiertas intercambiables para los teléfonos celulares, la primera en presentar aparatos de formas elípticas, suaves y amigables, y la primera en usar pantallas grandes, todo lo cual contribuyó a su notable ascenso. Debido a que no logró innovar posteriormente los diseños de sus teléfonos inteligentes, su éxito disminuyó en forma drástica. Braun, una división alemana de Gillette, ha llevado el diseño a la categoría de arte en sus máquinas eléctricas para afeitar, cafeteras, secadoras de pelo y procesadores de alimentos.

Los International Design and Excellence Awards son otorgados cada año con base en los beneficios que ofrecen los productos para el usuario, el cliente o negocio, la sociedad, la responsabilidad ecológica, la estética y el atractivo y los resultados en pruebas de uso. Al paso de los años, una de las empresas más exitosas en términos de diseño ha sido IDEO. En 2013, Samsung Electronics ganó 10 premios, 3M ganó cuatro y las empresas Coway, Lenovo, LG Electronics, Nokia y PearsonLloyd ganaron tres premios cada una.²⁷ Los logros de diseño de Samsung han sido resultado de un esfuerzo común.²⁸

SAMSUNG Gran parte del extraordinario éxito de marketing de Samsung se debe a productos innovadores que han capturado la imaginación de los consumidores en todo el mundo. La empresa ha invertido muchos recursos en investigación y desarrollo y en habilidades de diseño, obteniendo grandes frutos. Cuenta con una clara filosofía de diseño, denominada “Design 3.0”, y la frase publicitaria interna de diseño “Make it Meaningful” refleja su implacable enfoque en fabricar productos hermosos e intuitivos que formarán parte de los estilos de vida de sus clientes. Samsung aplica tres criterios de diseño: 1) sencillo e intuitivo, 2) eficiente y duradero y 3) adaptativo y atractivo. Así como su principal rival, Apple, Samsung organiza sus actividades de diseño a través de un Corporate Design Center de todas las divisiones, el cual informa directamente al director general. El Corporate Design Center ajusta las actividades de diseño de varias divisiones y analiza las tendencias culturales para pronosticar el futuro del diseño. También coordina el trabajo realizado en los cinco Global Design Centers que se localizan en Londres, San Francisco, Shangai, Tokio y Delhi. Entre los muchos premios que la empresa ha recibido por sus diseños se encuentran dos IF Gold Awards en 2013 —en uno de los tres concursos de diseño más importantes del mundo— por el “concepto de división” de su impresora a color y por su lavadora de doble tina diseñada especialmente para los usuarios del sureste de Asia.

EL PODER DEL DISEÑO

En una cultura cada vez más orientada hacia lo visual, la transmisión del significado y del posicionamiento de la marca a través del diseño es fundamental. “En un mercado atestado”, escribe Virginia Postrel en *The Substance of Style*, “la estética es a menudo la única manera de lograr que un producto destaque”.²⁹

El diseño resulta especialmente importante en los bienes de larga duración, como los automóviles. De acuerdo con Ed Welburn, vicepresidente de diseño de GM, “... cada automóvil tiene su propio estado de ánimo, ya sea una camioneta para India o un Cadillac para China, y necesita conectarse con los clientes a nivel emocional”. El equipo de diseño de GM para el automóvil eléctrico Chevy Volt 2011 quería asegurarse de que el automóvil tuviera una mejor apariencia que otros vehículos eléctricos. El director de diseño del modelo Volt dijo que “la mayoría de los automóviles eléctricos son como coles de Bruselas automotrices: son buenas para ti, pero no quieres comerlas”.³⁰

El diseño es capaz de cambiar las percepciones de los consumidores para lograr que las experiencias de marca sean más gratificantes. Como un ejemplo de esta afirmación, consideremos el enorme esfuerzo de Boeing para conseguir que su avión 777 pareciera más amplio y confortable. La inclusión de compartimentos centrales más altos, espacios laterales para equipaje, paneles divisorios, techos levemente arqueados y asientos elevados hicieron que el interior de la aeronave diera la impresión de mayor amplitud. Como observó un ingeniero de diseño: “Cuando hacemos bien nuestro trabajo, las personas no se dan cuenta; solamente afirman que se sienten más cómodas”.

ENFOQUES DEL DISEÑO

“El diseño es más que sólo creatividad o una fase en la creación de un producto, servicio o aplicación. Es una forma de pensar que puede transformar a toda una empresa”.³¹ El diseño debe permear todos los aspectos del programa de marketing para que los factores relacionados funcionen en conjunto. Para la empresa es más fácil fabricar y distribuir un producto bien diseñado; para el cliente, es agradable observar ese producto, además de que es más fácil abrirlo, instalarlo, usarlo, repararlo y desecharlo. El diseñador debe tomar en cuenta todos estos objetivos.³²

Debido a la naturaleza creativa del diseño, no sorprende que cada empresa adopte su propio enfoque. Algunas compañías utilizan procesos formales y estructurados. El *pensamiento de diseño* es un enfoque fuertemente impulsado por datos que consta de tres fases: observación, generación de ideas e implementación. El pensamiento de diseño requiere intensos estudios etnográficos de los consumidores, sesiones creativas de lluvia de ideas y trabajo en equipo para decidir cómo llevar a la realidad un concepto de diseño. Whirlpool utilizó el pensamiento de diseño para desarrollar los electrodomésticos para cocina de la Architect Series II con una apariencia armónica inédita en esa categoría.³³ Sin embargo, no todos utilizan un pensamiento de diseño.³⁴

BANG & OLUFSEN La empresa danesa Bang & Olufsen (B&O), que ha sido muy aplaudida por el diseño de sus estéreos, equipos de televisión y teléfonos, confía en los instintos de un grupo de diseñadores que pocas veces consulta al consumidor. La empresa no introduce muchos productos nuevos en un año dado, por lo que se espera que cada artículo se venda durante mucho tiempo. Sus bocinas BeoLab 8000, que se vendieron a un precio de \$3000 el par cuando se introdujeron en 1992, se venden a más de \$5000 casi 20 años después. Cuando la empresa fue el tema de una exhibición especial en el Museum of Modern Art (MoMA) de la ciudad de Nueva York, el museo señaló que “Bang & Olufsen diseña sus equipos de sonido como objetos de belleza por derecho propio que no llaman la atención en forma excesiva”. En la actualidad, 15 productos de B&O forman parte de la colección permanente de diseño del MoMA.

Productos de lujo

A menudo el diseño es un aspecto importante de los productos de lujo, aunque este tipo de artículos también enfrentan algunos problemas únicos. Quizás sean los ejemplos más puros del papel que juega el branding ya que la marca y su imagen suelen ser ventajas competitivas clave que crean valor y riqueza enormes. Los especialistas en marketing de marcas de lujo como Prada, Gucci, Cartier y Louis Vuitton administran franquicias lucrativas que han perdurado por décadas, en lo que ahora se considera una industria de \$270 000 millones.³⁵

CARACTERIZACIÓN DE LAS MARCAS DE LUJO

Las marcas de lujo, con precios mucho más altos que los artículos comunes, durante muchos años fueron símbolo de estatus social y de la identidad del cliente —o de lo que el cliente quería ser—. Las épocas han cambiado y, especialmente después de una grave recesión, para muchas personas el lujo se ha convertido más en estilo y sustancia que combinan placer personal y autoexpresión.³⁶

Los compradores de artículos de lujo deben sentir que lo que están obteniendo es verdaderamente especial. Por lo tanto, los denominadores comunes de las marcas de lujo son la calidad y la singularidad. Una fórmula triunfadora para muchos es el trabajo artesanal, la herencia, la autenticidad y la historia, que con frecuencia resultan fundamentales para justificar un precio en ocasiones muy extravagante. Hermès, el fabricante francés de lujosos productos de piel, vende sus diseños clásicos en cientos o incluso miles de dólares, “no porque estén de moda”, como afirmó un escritor, “sino [porque] nunca pasan de moda”.³⁷ A continuación se describe la manera en que varias marcas de lujo se han convertido en éxitos de mercado perdurables:

- **Frigoríficos Sub-Zero.** Sub-Zero vende frigoríficos a un precio que va desde \$1600 por un modelo pequeño, hasta \$12 000 por un modelo especial Pro 48 con interiores de acero inoxidable. Su público meta son los propietarios de hogares con altos estándares de desempeño y diseño que aprecian sus casas y lo que compran para amueblarlas. Sub-Zero hace extensas encuestas a los miembros de este grupo, así como a diseñadores de cocinas, arquitectos y detallistas que venden o recomiendan sus productos.³⁸
- **Tequila Patrón.** Cofundado por John Paul DeJoria, creador de la empresa Paul Mitchell de productos para el cuidado del cabello, Patrón surgió después de un viaje que DeJoria realizó en 1989 a una destilería localizada en el estado mexicano de Jalisco. Llamado Patrón para comunicar la idea de “jefe, u hombre agradable”, este suave tequila de agave se presenta en una elegante licorera de vidrio soplado y se vende en botellas numeradas individualmente por \$45 o más. Básicamente, al ser el creador del mercado del tequila de lujo, con más de \$1100 millones en ventas al detalle, Patrón ha superado a José Cuervo para convertirse en la marca de tequila más importante del mundo.³⁹
- **Productos de lujo Montblanc.** La meta de Montblanc, cuyos productos ahora van desde bolígrafos y relojes hasta artículos de piel y fragancias, consiste en convertirse en una fuerte marca de lujo para la mayor cantidad posible de clases de clientes adinerados, conservando una destacada imagen pública. La promesa de la marca es que “el producto que usted adquiere es muy apreciado debido a su atemporalidad, diseño elegante y alta calidad, características que se derivan de la excelencia de nuestros artesanos”. La empresa se expandió a partir de sus orígenes en los instrumentos de escritura para ingresar a categorías como los artículos de piel y los relojes, donde podía “aprovechar la confianza de nuestros clientes, quienes consideran que Montblanc es una marca que ofrece excelencia en su categoría principal de instrumentos de escritura con base en su filosofía de fabricación, alta calidad, valor sustentable y creatividad”.⁴⁰



Fuente: © David Pruter/Shutterstock

Con su fórmula única de producto y su singular botella, Patrón fue pionero en el mercado de los tequilas de lujo.

DESARROLLO DE LAS MARCAS DE LUJO

La reciente recesión económica implicó un desafío para muchas marcas de lujo que intentaban justificar su propuesta de valor y evitaban aplicar descuentos a sus productos.⁴¹ Quienes han logrado extender sus marcas verticalmente a lo largo de un amplio rango de puntos de precio suelen ser los más inmunes a las crisis económicas.

La marca Armani se extiende desde las exclusivas Giorgio Armani y Giorgio Armani Privé hasta Emporio Armani, de lujo de rango medio, y Armani Jeans y Armani Exchange de lujo asequible. La clara diferenciación que existe entre estas líneas de producto minimiza el potencial de confusión en el cliente y el canibalismo de marcas. Al mismo tiempo, cada una cumple la promesa central de la marca matriz, con lo cual disminuyen las posibilidades de que resulte afectada.

Por otro lado, las extensiones horizontales hacia nuevas categorías pueden ser engañosas para las marcas de lujo. Incluso el cliente más leal podría cuestionar la existencia de un reloj de pulsera Ferragamo de \$7300 o de una botella de vodka Roberto Cavalli

de \$85. El fabricante de joyería Bulgari se ha expandido hacia la hotelería, la perfumería, la producción de chocolate y el cuidado de la piel, haciendo que algunos expertos en branding opinen que la marca se ha diversificado en exceso.⁴² Anteriormente, los reconocidos diseñadores de modas Pierre Cardin y Halston concedieron licencias con su nombre a tantos productos comunes que las marcas se vieron gravemente empañadas.

Sin embargo, Ralph Lauren ha logrado ofrecer con éxito una marca de lujo de aspiración con una imagen íntegra del estilo de vida estadounidense en una amplia gama de productos. Además de ropa y perfumes, las boutiques Lauren venden ropa de cama, velas, camas, sillones, vajillas, álbumes para fotografías y joyería. Calvin Klein adoptó una estrategia de expansión similar exitosa, aunque con una imagen de estilo de vida diferente.

Gran parte del crecimiento de las marcas de lujo en los últimos años ha tenido un patrón geográfico. China ha superado a Estados Unidos en lo que respecta al mercado de lujo más grande del mundo; se pronostica que un tercio de todos los artículos de lujo se venderán en ese país en los próximos años. Aunque en un inicio los consumidores chinos de productos de lujo se interesaban por productos “del logotipo” y marcas muy llamativas, también se han vuelto más conscientes de la calidad y el diseño, tal como los consumidores de artículos lujosos de otras partes del mundo.⁴³

COMERCIALIZACIÓN DE LAS MARCAS DE LUJO

Los fabricantes de productos de alta calidad han aprendido que el lujo no se percibe de igual forma en todo el mundo. Durante una época, en la Rusia poscomunista, igual que en China, mientras más grande y llamativo fuera el logotipo, mejor. Sin embargo, al final de cuentas los especialistas en marketing de marcas de lujo deben recordar que a menudo venden un sueño basado en la calidad, el estatus y el prestigio de los productos.

Así como los especialistas en marketing de categorías menos costosas, aquellos que guían las fortunas de las marcas de lujo operan en un entorno de marketing en constante evolución. La globalización, las nuevas tecnologías, las crisis económicas, los cambios en la cultura de los consumidores, entre otras fuerzas, les exigen ser hábiles y fieles al cuidado de su marca para tener éxito. En la tabla 13.1 se listan algunas directrices fundamentales para el marketing de las marcas de lujo.

Una de las tendencias de las marcas de lujo consiste en organizar experiencias personales alrededor de los productos. Los vendedores al detalle de productos de moda de alta calidad ofrecen este tipo de experiencias junto con su mercancía, esperando que los clientes que han acudido a un taller o han conocido al diseñador sientan mayor cercanía hacia la marca. Gucci invita a sus principales compradores a exhibiciones de moda, eventos ecuestres y al Cannes Film Festival.⁴⁴

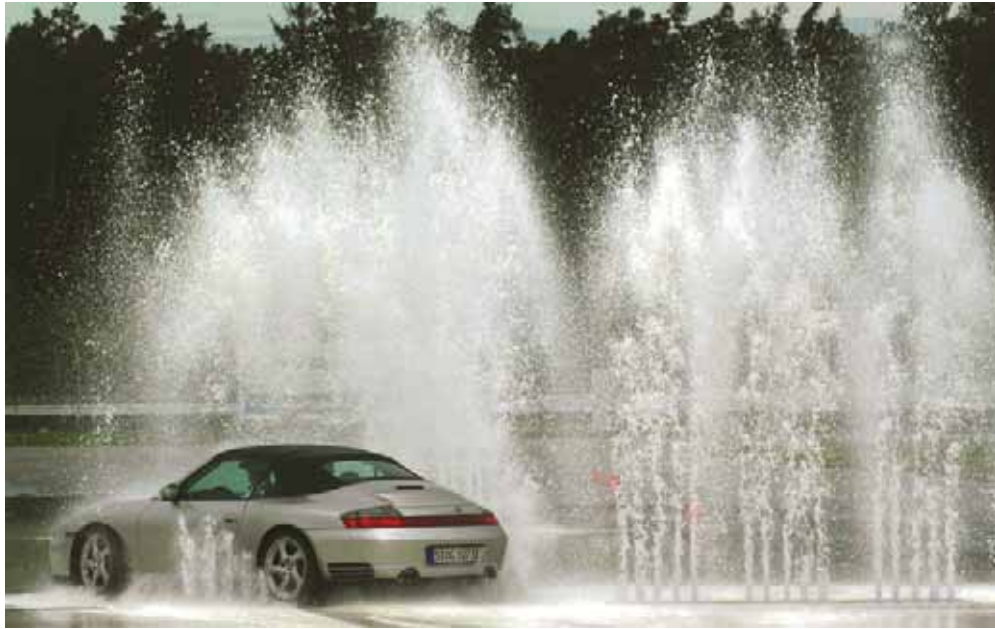
Las Porsche Sport Driving Schools y los Experience Centers localizados en Alemania, Estados Unidos y otras partes del mundo permiten que los conductores de Porsche “practiquen sus habilidades de conducción y disfruten el gran placer de conducir dentro y fuera de los caminos o sobre nieve y hielo”. La moderna instalación del sur de California, abierta recientemente, incluye pendientes todo terreno de 45 grados y una colina de hielo simulada.⁴⁵

TABLA 13.1

Directrices para la comercialización de marcas de lujo

1. Es fundamental mantener una imagen de exclusividad para las marcas de lujo; por consiguiente, resulta prioritario controlar dicha imagen.
2. El branding de artículos de lujo suele incluir la creación de muchas asociaciones intangibles de la marca, así como la imagen anhelada.
3. Todos los aspectos del programa de marketing para las marcas de lujo deben estar alineados para garantizar tanto productos y servicios de alta calidad como experiencias agradables de compra y consumo.
4. Además de los nombres de las marcas, otros elementos —logotipos, símbolos, empaques, señalización— pueden fomentar el valor de marca de los productos de lujo.
5. Las asociaciones secundarias con personalidades, eventos, países y otros aspectos también pueden aumentar el valor de marca de los productos de lujo.
6. Las marcas de lujo deben controlar cuidadosamente la distribución a través de una estrategia selectiva del canal.
7. Las marcas de lujo deben utilizar una estrategia de fijación de precios elevados, con fuertes indicios de calidad y pocos descuentos y rebajas.
8. Es necesario manejar cuidadosamente la arquitectura de las marcas de lujo.
9. La competencia de las marcas de lujo debe definirse de manera amplia, ya que a menudo proviene de otras categorías.
10. Las marcas de lujo deben proteger legalmente sus registros y combatir de manera agresiva las falsificaciones.

Porsche ha creado pistas y escuelas de conducción para que sus propietarios puedan aprender y tener más experiencias con sus vehículos.



En un mundo cada vez más conectado, algunas empresas de productos de lujo han luchado por encontrar las estrategias adecuadas para lograr la comunicación y ventas en línea de su marca.⁴⁶ Algunas marcas de ropa han empezado a ir más allá de los brillantes anuncios de las revistas para escuchar y comunicarse con los clientes a través de Facebook, Twitter, Foursquare y otros canales digitales y de social media. Coach y Tiffany son dos marcas de lujo reconocidas por su sitio web y sus operaciones digitales. Otras marcas de lujo han empezado a recurrir al comercio electrónico. Sitios como Gilt Groupe e Ideel ofrecen ahora a las marcas de ropa nuevas formas de ofrecer sus artículos de lujo.⁴⁷

A final de cuentas, las empresas de productos de lujo están aprendiendo que, como en todas las organizaciones, el éxito depende de lograr el equilibrio correcto entre una imagen clásica y una contemporánea y la continuidad y el cambio en los programas y las actividades de marketing.

Temas ambientales

Los temas ambientales también están jugando un papel cada vez más importante en el diseño y la fabricación de productos. Muchas empresas están diseñando formas para disminuir las consecuencias ambientales negativas de hacer negocios, y algunas incluso están modificando la forma de fabricar sus productos o los ingredientes que utilizan. En la sección “Apuntes de marketing: Un sorbo o un trago: preocupaciones ambientales en la industria del agua” se abordan algunos de los temas ambientales relacionados con la venta de agua embotellada.

En un cambio fascinante, Levi-Strauss encontró una forma muy creativa de resolver el problema de proliferación de las botellas de plástico.⁴⁸

LEVI'S WASTE<LESS Si alguien le dijera que sus *jeans* están “hechos de basura”, tal vez se sentiría insultado, pero eso no ocurriría si los hubiera fabricado Levi-Strauss. Los nuevos *jeans* y chaquetas “Waste<Less” de Levi's incluyen una etiqueta de tela que dice exactamente eso —¡porque es verdad!—. El 20 por ciento del material de la mezclilla proviene de botellas plásticas y charolas negras para comida recicladas a partir de ubicaciones municipales, incluyendo aproximadamente ocho botellas de entre 12 y 20 onzas por pantalón. La creación de la línea Waste<Less requirió de una gran cantidad de investigación y desarrollo, ya que el plástico se limpia, se clasifica, se corta en pedazos pequeños y se convierte en una fibra de poliéster que luego se combina con algodón. La tela resultante se ve y se siente como la mezclilla tradicional, con excepción del color de la parte interna que varía de acuerdo con el tono del plástico utilizado. El precio al detalle de estos *jeans* va de los \$69 a los \$128. No es la primera vez que Levi's incursiona en el mercado de los productos ecológicos, ya que la sustentabilidad es una prioridad importante para esta empresa. Los *jeans* “Water<Less” ayudaron a los agricultores a cultivar el algodón con menos agua, a que Levi's fabricara sus productos con menos agua y enseñó a los consumidores a limpiar y desechar las prendas utilizando menos agua. Ambas pautas han marcado una diferencia tangible: la línea Water<Less ahorró más de 360 millones de litros de agua durante su primer año, mientras que la línea Waste<Less recicló 3.5 millones de botellas y charolas durante el mismo periodo.

Apuntes de marketing

Un sorbo o un trago: preocupaciones ambientales en la industria del agua

La enorme popularidad del agua embotellada ha sido una bendición para muchas empresas, aunque ha tenido un alto costo para el ambiente. Según una estimación, la cantidad de plástico utilizado en las botellas desechables asciende a 2.7 millones de toneladas al año, lo que requiere alrededor de 47 millones de galones de petróleo para su fabricación. Por desgracia, se piensa que en Estados Unidos se recicla menos del 20 por ciento de esas botellas. Estos altos costos ambientales tienen varias implicaciones para los especialistas en marketing.

Las universidades de todo el territorio estadounidense —desde Western Washington University hasta Brown University, la University of Vermont y la University of California en Berkeley— prohibieron la venta de agua simple embotellada, por lo general, como parte de un movimiento dirigido por los estudiantes para lograr una mayor sustentabilidad en los campus. El College of Saint Benedict en Minnesota equipó 31 fuentes con un grifo adicional para convertirlas en “estaciones de hidratación”, práctica que ha sido adoptada por muchas otras escuelas que prohíben el agua embotellada. Pero las escuelas no son las únicas. Muchas instituciones públicas, desde zoológicos hasta parques nacionales, también están instalando estaciones con suministro de agua y están prohibiendo la venta de agua embotellada.

A medida que un mayor número de consumidores busca reducir su huella ambiental personal, las ventas de botellas reutilizables para agua han aumentado de manera importante. Sigg Switzerland vende ligeras botellas de aluminio para agua con un diseño inteligente por un precio de entre \$25 y \$30, con la posibilidad de elegir 100 nuevos productos de entre tres mil diseños diferentes cada año. Algunas características que son populares en otras marcas incluyen ventas con sistemas integrados de microfiltración.

Las botellas de vidrio promueven sus ventajas ambientales sobre el plástico y tranquilizan a los consumidores que temen que las sustancias químicas del plástico se transmitan a los alimentos y las bebidas. En la actualidad, constituyen un gran porcentaje en crecimiento de las ventas de agua embotellada. También se ha desarrollado vidrio más seguro en caso de rompimiento. Por ejemplo, las botellas de vidrio PURE utilizan la capa protectora transparente Safe-Shell.

Los fabricantes de bebidas gaseosas enfrentan presiones similares de los consumidores preocupados por el ambiente. Soda Stream vende equipo para carbonatar y dar sabor al agua del grifo en botellas de vidrio reutilizables. La empresa promociona tres beneficios fundamentales: es más barato utilizar agua del grifo, puede ser un poco más saludable y no hay desperdicio. Coca-Cola informa que recupera más de un tercio de sus botellas y latas en Norteamérica, evitando que 114 millones de kilogramos de desperdicio lleguen a los vertederos de basura cada año. Cuando PepsiCo lanzó el empaque Eco-Fina para su marca de agua Aquafina, el cual utiliza 50 por ciento menos plástico, estimó que ahorraría más de 34 millones de kilogramos de plástico cada año.

Quizás la lección más importante, en este caso, es que los consumidores están preocupados por el ambiente y esperan que las empresas hagan cambios para resolver sus preocupaciones. En segundo lugar, surgirá competencia de todo tipo a medida que las empresas traten de encontrar formas de satisfacer mejor las necesidades de los consumidores, incluso para un sorbo de agua.



Fuente: SIGG Switzerland AG. Creadores de “The Original Bottle” fabricada en Suiza.

Al hacer hincapié en el diseño y la variedad de sus productos, Sigg, fabricada en Suiza, se ha popularizado a medida que las ventas de botellas reutilizables para agua se han incrementado.

Fuentes: Caleb Melby, “SodaStream’s Moneymaking Battle Cry: Get Rid of Plastic Bottles”, *Forbes*, 19 de julio de 2012; Stephanie Strom, “Wary of Plastic, and Waste, Some Consumers Turn to Glass”, *New York Times*, 20 de junio de 2012; Kristi Marohn, “Colleges Moving Away from Plastic Water Bottles”, *USA Today*, 15 de septiembre de 2011; Lindsay Armstrong, “The Best Reusable Water Bottles”, *Huffington Post*, 25 de mayo de 2011; Helen Coster, “The \$25 Water Bottle”, *Fortune*, 19 de marzo de 2009; “PepsiCo’s Aquafina Launches the Eco-Fina Bottle, the Lightest Weight Bottle in the Market”, www.pepsico.com, 25 de marzo de 2009.

Relaciones entre el producto y la marca

Cada producto puede relacionarse con otros productos para que una empresa se asegure de ofrecer y comercializar el conjunto óptimo de productos.

JERARQUÍA DE PRODUCTOS

La jerarquía de productos se extiende desde las necesidades básicas hasta artículos particulares que satisfacen esas necesidades. Es posible identificar seis niveles de la jerarquía de productos utilizando, en este caso, los seguros de vida como ejemplo:

1. **Familia de necesidades.** Es la necesidad central que da razón de ser a la existencia de una familia de productos. Ejemplo: seguridad.
2. **Familia de productos.** Todas las clases de productos que pueden satisfacer una necesidad central con una eficacia razonable. Por ejemplo: ahorros e ingreso.
3. **Clase de productos.** Dentro de una familia de productos, grupo de productos a los que se les reconoce cierta coherencia funcional. También se le denomina categoría de productos. Ejemplo: instrumentos financieros.
4. **Línea de productos.** Dentro de una clase de productos, una línea se constituye con aquéllos que están estrechamente relacionados, ya sea porque desempeñan una función similar, se venden a los mismos grupos de consumidores, se comercializan a través de los mismos puntos de venta o canales o porque caen dentro de rangos de precio determinados. Una línea de productos podría consistir en diferentes marcas, en una única familia de marcas o en una marca individual cuya línea se ha extendido. Ejemplo: un seguro de vida.
5. **Tipo de productos.** Dentro de una línea de productos, el tipo se identifica como aquéllos que comparten una de las diversas formas que puede adquirir el producto. Ejemplo: seguros de vida temporales.
6. **Artículo** (también se le llama *unidad de mantenimiento de inventario* —*stock-keeping unit, SKU*— o *variante de producto*). Dentro de la marca o de una línea de productos, es la unidad característica que puede distinguirse por su tamaño, precio, apariencia u otros atributos. Ejemplo: seguro de vida temporal renovable de Prudential.

SISTEMAS Y MEZCLAS DE PRODUCTOS

Un **sistema de productos** es un grupo de artículos diversos pero relacionados entre sí y que funcionan de manera compatible.⁴⁹ Por ejemplo, el amplio sistema de productos iPod incluye audífonos y auriculares, cables y bases de carga, brazaletes, estuches, cargadores y accesorios para el automóvil y altavoces. Una **mezcla de productos** (o **surtido de productos**) es el conjunto de todos los productos y artículos que ofrece un vendedor determinado.

Las mezclas de productos constan de varias líneas de productos. Por ejemplo, la mezcla de productos de NEC (Japón) está compuesta por artículos para comunicación y productos para computadoras personales. Michelin tiene tres líneas de productos: neumáticos, mapas y servicios de calificación de restaurantes. En Northwestern University, distintos decanos supervisan por separado las escuelas de medicina, leyes, negocios, ingeniería, música, lengua, periodismo y artes liberales, entre otras.

La mezcla de productos de una empresa tiene amplitud, longitud, profundidad y consistencia determinadas. Estos conceptos se ilustran en la tabla 13.2 para algunos productos de consumo de Procter & Gamble.

- La **amplitud** de una mezcla de productos se refiere a cuántas líneas de producto diferentes vende la empresa. La tabla 13.2 muestra una mezcla de productos de cinco líneas. (En realidad, P&G produce muchas líneas adicionales).

TABLA 13.2

Amplitud de la mezcla de productos y longitud de la línea de productos de Procter & Gamble (incluyendo año de lanzamiento)

| | | Amplitud de la mezcla de productos | | | | |
|-----------------------------------|-------------------|------------------------------------|--------------|--------------------|---------------------|--------------------|
| | | Detergentes | Dentífricos | Jabón en barra | Pañales desechables | Productos de papel |
| Longitud de la línea de productos | Ivory Snow (1930) | | Gleem (1952) | Ivory (1879) | Pampers (1961) | Charmin (1928) |
| | Dreft (1933) | | Crest (1955) | Camay (1926) | Luvs (1976) | Puffs (1960) |
| | Tide (1946) | | | Zest (1952) | | Bounty (1965) |
| | Cheer (1950) | | | Safeguard (1963) | | |
| | Dash (1954) | | | Oil of Olay (1993) | | |
| | Bold (1965) | | | | | |
| | Gain (1966) | | | | | |
| | Era (1972) | | | | | |



Fuente: Kris Tripplaar/Sipa USA/Newscom

Tide se produce en muchas formas y variedades para ajustarse a necesidades diferentes de los clientes.

- La *longitud* de la mezcla de productos se refiere al número total de artículos que conforman la mezcla. En la tabla 13.2 el total es de 20. También es posible hablar sobre la longitud promedio de una línea, una medida que se obtiene al dividir la longitud total (en este caso 20) entre el número de líneas (en este caso, cinco). Así, en nuestro ejemplo, la longitud promedio de la línea de productos es cuatro.
- La *profundidad* de la mezcla de productos se refiere a cuántas variantes ofrece cada producto incluido en la línea. Si Tide se vendiera en dos aromas (Clean Breeze y Regular), con dos formulaciones (líquido y en polvo) y dos elementos adicionales (con blanqueador y sin blanqueador), tendría una profundidad de ocho variantes distintas.⁵⁰ Para calcular la profundidad media de la mezcla de productos de P&G se promedia el número de variantes incluidas dentro de cada grupo de marcas.
- La *consistencia* de la mezcla de productos describe qué tan estrechamente se relacionan las diferentes líneas de productos respecto a su uso final, sus requerimientos de producción, sus canales de distribución u otros factores. Las líneas de productos de P&G son consistentes en función de que son bienes de consumo que pasan por los mismos canales de distribución. Las líneas son menos consistentes en cuanto a las funciones que desempeñan para los compradores.

Estas cuatro dimensiones de la mezcla de productos permiten que la empresa extienda su negocio en cuatro direcciones: puede añadir nuevas líneas de producto, ampliando así su mezcla de productos; puede ampliar cada línea de productos; puede añadir más variantes y puede profundizar su mezcla de productos. Por último, una empresa puede buscar mayor consistencia en su línea de productos. Para tomar estas decisiones de producto y de marca es útil llevar a cabo un análisis de línea de producto.

ANÁLISIS DE LÍNEA DE PRODUCTO

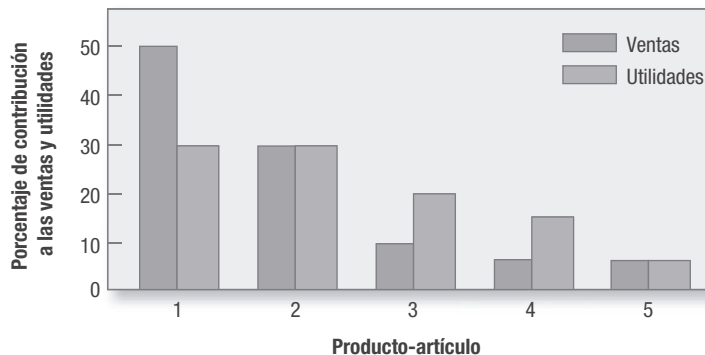
Al ofrecer una línea de productos, las empresas suelen desarrollar una plataforma y módulos básicos que pueden agregarse para satisfacer diferentes requerimientos del cliente y para reducir los costos de producción. Los fabricantes de automóviles arman sus vehículos en torno a una plataforma básica; los constructores de viviendas muestran una casa modelo a la que los compradores pueden añadir características adicionales. Los gerentes de línea de producto deben conocer las ventas y ganancias de cada artículo incluido en su línea para determinar cuáles deben producir, cuáles mantener, cuáles cosechar o en cuáles deben dejar de invertir.⁵¹ Al mismo tiempo, necesitan entender el perfil de mercado y la imagen de cada línea de productos.⁵²

VENTAS Y UTILIDADES La figura 13.3 muestra un informe de ventas y ganancias para una línea de productos de cinco artículos. El primer artículo representa el 50 por ciento de las ventas totales y el 30 por ciento de las ganancias totales. Los primeros dos artículos representan el 80 por ciento de las ventas totales y el 60 por ciento de las ganancias totales. Si estos dos artículos se vieran afectados repentinamente por un competidor, las ventas y ganancias de la línea disminuirían. En consecuencia, es preciso vigilar y proteger cuidadosamente esos artículos. En el otro extremo, el último artículo es responsable solamente del 5 por ciento de las ventas y ganancias de la línea de productos, de manera que el gerente de la línea de productos podría considerar discontinuarlo, a menos que tenga un fuerte potencial de crecimiento.

El portafolio de productos de cada empresa incluye artículos con diferentes márgenes de ganancia. Los supermercados casi no tienen margen de ganancia en productos como el pan y la leche, sus márgenes son razonables en los alimentos congelados y enlatados y obtienen sus mejores márgenes en flores, líneas de comida étnica y productos recién horneados. Las empresas deben reconocer que cada artículo ofrece diferentes márgenes de ganancia y que responde de distintas maneras ante los cambios en el nivel de publicidad.⁵³

| Fig. 13.3 |

Contribuciones de producto-artículo a las ventas y utilidades totales de una línea de productos



PERFIL E IMAGEN DE MERCADO El gerente de una línea de productos debe revisar cómo se encuentra posicionada ésta en relación con las líneas de los competidores. Consideremos la empresa de papel X que tiene una línea de productos de cartón.⁵⁴ Dos atributos del cartón son su peso y la calidad de su acabado, y por lo general se ofrece en pesos de 90, 120, 150 y 180 gramos. El producto suele ofrecerse con una calidad en su acabado baja, mediana y alta.

El **mapa de productos** de la figura 13.4 muestra la ubicación de varios artículos de la línea de productos de la empresa X y de cuatro competidores, A, B, C y D. El competidor A vende dos artículos en la clase de peso muy alto, cuya calidad de acabado varía entre media y baja. El competidor B vende cuatro artículos que varían en peso y calidad de acabado. El competidor C vende tres artículos en los que, a mayor peso, mayor calidad de acabado. El competidor D vende tres artículos, todos de peso ligero pero con diferencias en su calidad de acabado. La empresa X ofrece tres artículos que varían en su peso y calidad de acabado.

El mapa de productos muestra cuáles artículos de la competencia compiten contra los artículos de la empresa X. Por ejemplo, el papel de bajo peso y calidad media de la empresa X compite contra el papel de los competidores D y B, pero su papel de alto peso y calidad media no tiene un competidor directo. El mapa también revela ubicaciones posibles para nuevos artículos. Ningún fabricante ofrece papel de alto peso y baja calidad. Si la empresa X estima que hay una fuerte demanda insatisfecha y considera que puede producir y fijar el precio de su papel a un bajo costo, podría decidir añadir este producto a su línea.

Otro beneficio del mapeo de productos es su utilidad para identificar segmentos de mercado. La figura 13.4 muestra los tipos de papel, por peso y calidad, que prefiere la industria de impresión en general, la industria de exhibidores para puntos de venta y la de suministros para oficina. El mapa revela que la empresa X está bien posicionada para atender las necesidades de la industria de la impresión en general, pero que es menos eficaz para atender las otras dos industrias.

El análisis de línea de producto proporciona información para dos áreas de decisión fundamentales: longitud de la línea de productos y fijación de precios de la mezcla de productos.

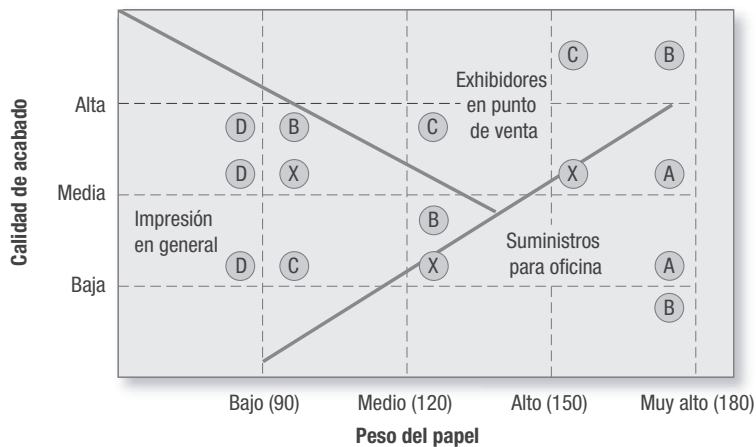
LONGITUD DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS

Los objetivos de la empresa influyen en la longitud de la línea de productos. Un objetivo consiste en crear una línea de productos que induzca un aumento en las ventas: así, el Mercedes clase C desempeña una función crítica como punto de entrada para la marca. Un analista de la industria automotriz señala: “La clase C es fundamental para los automóviles de lujo ya que crea el mayor volumen para Benz, además de que abre esta marca a futuros compradores potenciales al abordarlos durante su juventud, con la esperanza de que adquieran un vehículo más costoso a medida que crezcan y ganen más dinero”.⁵⁵

| Fig. 13.4 |

Mapa de productos para una línea de artículos de papel

Fuente: Benson P. Shapiro, *Industrial Product Policy: Managing the Existing Product Line* (Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute Report núms. 77-110). Derechos reservados © 2003. Reimpresión con autorización de Marketing Science Institute y Benson P. Shapiro.



Otro objetivo sería crear una línea de productos que facilite la venta cruzada: Hewlett-Packard vende impresoras y también computadoras. Un objetivo más sería crear una línea de productos que proteja a la empresa contra los altibajos económicos: Electrolux ofrece electrodomésticos como frigoríficos, lavavajillas y aspiradoras con diferentes nombres de marca en los segmentos de descuento, mercado medio y mercado de lujo, por si la economía se mueve hacia arriba o hacia abajo. Las empresas que buscan una alta participación de mercado y un alto crecimiento de mercado generalmente tienen líneas de producto más largas. En contraste, las empresas que enfatizan la alta rentabilidad tendrán líneas de producto más cortas compuestas por artículos cuidadosamente seleccionados.

Las líneas de productos tienden a alargarse con el tiempo. Un exceso en la capacidad de producción presiona al gerente de la línea de productos para desarrollar nuevos artículos. La fuerza de ventas y los distribuidores también presionan a la empresa para tener una línea de productos más completa que pueda satisfacer a los clientes. Pero a medida que se añaden artículos, aumentan los costos de diseño e ingeniería, almacenamiento de inventario, producción, procesamiento de pedidos, transporte y promoción. Con el tiempo, la alta dirección podría detener el desarrollo por falta de fondos o de capacidad de producción. Es posible que la línea de productos se vea sujeta a un patrón constante de crecimiento seguido por una poda masiva. Es cada vez más frecuente que los consumidores se muestren cansados de líneas de producto densas, de marcas con una extensión de productos excesiva y de productos saturados de características (vea el apartado “Perspectiva de marketing: Cuando menos es más”).⁵⁶

Una empresa expande su línea de productos de dos maneras: alargándola o llenándola.

ALARGAMIENTO DE LÍNEA La línea de productos de cualquier empresa cubre una parte determinada de la gama total posible. Por ejemplo, los automóviles Mercedes se ubican en el rango superior de precios del mercado. El **alargamiento de línea** ocurre cuando una empresa extiende su línea de productos más allá de su rango actual, ya sea hacia abajo o hacia arriba del mercado o en ambos sentidos.

Alargamiento hacia abajo del mercado. Podría darse el caso de que una empresa posicionada en el mercado medio deseara introducir una línea de menor precio por tres razones:

1. Tal vez haya notado grandes oportunidades de crecimiento. Detallistas masivos como Walmart, Target y otros atraen un número creciente de compradores que desean bienes a buen precio.
2. Quizás desee bloquear a los competidores del extremo inferior del mercado porque, de no hacerlo, éstos podrían intentar atacar posiciones superiores. Si la empresa ha recibido ataques de un competidor del extremo inferior, normalmente decidirá contraatacar entrando en ese segmento del mercado.
3. Tal vez considere que el mercado medio está estancándose o decayendo.

Perspectivas de marketing

Cuando menos es más

Debido a los miles de nuevos productos que son lanzados cada año, a los consumidores les resulta cada vez más difícil encontrar lo que desean en los anaqueles de las tiendas. Un estudio reveló que el comprador promedio actual pasa 40 segundos o más en el pasillo de las bebidas gaseosas del supermercado, en comparación con los 25 que le dedicaba seis o siete años atrás.

Aunque los consumidores podrían pensar que una mayor variedad de productos aumenta la probabilidad de encontrar el artículo adecuado para cada quien, la realidad suele ser distinta. Cierta investigación mostró que aun cuando los consumidores expresan mayor interés en comprar cuando se les ofrece un surtido de 24 sabores de mermelada en lugar de uno limitado a seis, en realidad es 10 veces más probable que hagan su elección a partir del surtido más pequeño. Cuando a las personas se les ofrecen demasiadas opciones, “eligen no elegir”, aún si esto las perjudica.

De manera similar, si en una variedad de productos la calidad es alta, los consumidores preferirán tener menos opciones. Si bien los consumidores con referencias bien definidas podrían beneficiarse de productos más diferenciados que ofrecen ventajas específicas, es probable que otros experimenten frustración, confusión y arrepentimiento. La proliferación de productos tiene otras desventajas. Exponer al consumidor a cambios y lanzamientos

constantes de productos podría hacerlos reconsiderar sus alternativas y tal vez llevarlos a cambiar el producto por el de un competidor.

Algunas empresas están entendiendo el mensaje. Cuando Procter & Gamble redujo su oferta de 20 tipos de productos Head & Shoulders a 15, las ventas de la marca aumentaron 10 por ciento. Los especialistas en marketing inteligentes se dan cuenta de que no son sólo las líneas de producto las que confunden a los consumidores, sino que muchos productos resultan demasiado complicados por sí mismos. Las empresas de tecnología deben ser especialmente sensibles a los problemas de la sobrecarga de información. El lanzamiento del teléfono inteligente HTC One fue exitoso, en parte, debido a que la empresa adoptó un enfoque de “menos es más” en lugar de sólo agregar características.

Fuentes: John Davidson, “One Classic Example of When Less Is More”, *Financial Review*, 9 de abril de 2013; Carolyn Cutrone, “Cutting Down on Choice Is the Best Way to Make Better Decisions”, *Business Insider*, 10 de enero de 2013; Dimitri Kuksov y J. Miguel Villas-Boas, “When More Alternatives Lead to Less Choice”, *Marketing Science*, 29 (mayo-junio de 2010), pp. 507-524; Kristin Diehl y Cait Poyner, “Great Expectations?! Assortment Size, Expectations, and Satisfaction”, *Journal of Marketing Research* 46 (junio de 2009), pp. 312-322; Joseph P. Briesch, Pradeep K. Chintagunta y Edward J. Fox, “How Does Assortment Affect Grocery Store Choice”, *Journal of Marketing Research* 46 (abril de 2009), pp. 176-189; Susan M. Broniarczyk, “Product Assortment”, Curt P. Haugvedt, Paul M. Herr y Frank R. Kardes, eds., *Handbook of Consumer Psychology* (Nueva York: Taylor & Francis, 2008), pp. 755-779.

Antes de desplazarse hacia un segmento inferior del mercado, la empresa debe tomar una serie de decisiones de marca.

1. Utilizar el nombre de la marca matriz en todas sus ofertas. Sony ha empleado su nombre en productos destinados a diversos niveles de precio.
2. Introducir ofertas de menor precio usando el nombre de una submarca, como Charmin Basic y Bounty Basic, de P&G.
3. Introducir las ofertas de mercado de menor precio con un nombre diferente, como en el caso de la marca Old Navy de Gap. La implementación de esta estrategia es costosa e implica que el capital de marca deberá generarse desde cero, pero se protege el capital de la marca matriz.

Moverse hacia abajo en el mercado conlleva riesgos. Un ejemplo clásico es el de Kodak, cuando lanzó Kodak Funtime Film para hacer frente a otras marcas económicas, pero no asignó un precio lo suficientemente bajo como para igualar el de sus competidores. Además, muchos de sus consumidores habituales terminaron comprando la marca Funtime, con lo cual canibalizó a su marca principal. Kodak retiró el producto, y en ese proceso muy probablemente perdió una parte de su imagen de calidad. P&G también introdujo Tide Basic en mercados de prueba —a un precio más bajo, pero sin la tecnología más reciente en detergentes de su famosa marca matriz—, pero al final decidió no lanzarlo al mercado.⁵⁷

Por otro lado, Mercedes introdujo con éxito sus automóviles clase C con un precio de \$30 000, sin afectar por ello su capacidad para vender otros vehículos Mercedes a \$100 000. Por su parte, John Deere presentó una línea de cortadoras de césped de bajo precio bajo el nombre de Sabre, al mismo tiempo que seguía vendiendo tractores más costosos bajo la marca John Deere. En estos casos, es posible que los consumidores hayan sido más capaces de comprender las distintas marcas ofertadas y sus diferencias funcionales.⁵⁸

Alargamiento hacia arriba del mercado. Las empresas podrían desear ingresar en el extremo superior del mercado para lograr mayor crecimiento, obtener mayores márgenes o simplemente posicionarse como fabricantes en todos los segmentos. Muchos mercados han generado sorprendentes segmentos de mercado en los niveles más altos: Starbucks en café, Häagen-Dazs en helados y Evian en agua embotellada. Las empresas japonesas líderes en la industria automotriz han lanzado marcas lujosas de automóviles con gran éxito: Lexus de Toyota, Infiniti de Nissan y Acura de Honda. Estas organizaciones inventaron nombres totalmente nuevos porque consideraron que tal vez los consumidores no les hubieran dado “permiso” de alargarse hacia arriba en el momento en que lanzaron las líneas.

Otras empresas han incluido su propia marca al alargarse hacia arriba del mercado. Para competir en el mercado de vinos finos, Gallo vende sus productos de la línea Gallo Family Vineyards (de entre \$10 y \$30 por botella) con una imagen joven y moderna; por su parte, General Electric lanzó la marca GE Profile para sus electrodomésticos en el segmento de alto rango. Algunas marcas han utilizado modificadores para señalar una mejora de calidad, como los Ultra Dry Pampers, el Extra Strength Tylenol y el Power Pro Dustbuster Plus.

Alargamiento en dos sentidos. Las empresas que atienden el mercado medio podrían alargar su línea en ambas direcciones. La Robert Mondavi Winery, ahora propiedad de Constellation Brands, vende vino en \$35 por botella, promocionándolo como el primer vino de lujo del “Nuevo Mundo”; al mismo tiempo, comercializa la marca Mondavi Reserve a \$125 por botella en vinaterías, restaurantes y viñedos de lujo, así como a través de pedidos directos, y botellas de Woodbridge a \$11, una marca creada durante el exceso de abastecimiento de uvas ocurrido a mediados de la década de 1990. Purina Dog Food se ha alargado en ambas direcciones, dando lugar a una línea de productos diferenciada por los beneficios que ofrece a los perros, la diversidad de presentaciones, los ingredientes y el precio:

- Pro Plan (\$38.99 por bolsa de 18 libras): aumenta la longevidad y salud del perro gracias a sus ingredientes de alta calidad (carne, pescado y pollo auténticos).
- Purina ONE (\$22.99 por bolsa de 16.5 libras): satisface las necesidades nutricionales cambiantes y únicas de los perros y ofrece una nutrición de primerísimo nivel para que tengan buena salud.
- Purina Dog Chow (\$12.24 por bolsa de 18.5 libras): ofrece nutrición completa a los perros para fortalecerse, recuperarse y repararse en cada etapa de la vida.
- Alpo de Purina (\$8.69 por bolsa de 17.6 libras): ofrece combinaciones de alimento con sabor a res, hígado y queso y tres variedades carnosas.

RELLENO DE LÍNEA Una empresa también puede alargar su línea de productos al agregar más artículos dentro del rango existente. Algunas razones para el *relleno de línea* incluyen la búsqueda de utilidades incrementales, satisfacer a distribuidores que se quejan de pérdida de ventas debido a la falta de artículos de la línea, usar el exceso de capacidad, tratar de convertirse en la empresa líder de la línea completa y crear huecos para mantener alejada a la competencia. Consideremos a BMW.⁵⁹

BMW AG En cuatro años, BMW se transformó a partir de ser un fabricante de automóviles de una marca y cinco modelos, en una potencia con tres marcas, 14 “series” y casi 30 modelos diferentes. Este fabricante no se ha limitado a alargar su gama de productos hacia abajo con el modelo MINI Cooper y su serie 1 de automóviles compactos, también lo ha hecho hacia arriba con Rolls-Royce y relleno los huecos intermedios con los vehículos deportivos X1, X3, X5 y X6, los descapotables Z4 y un vehículo dos puertas serie 6. La empresa ha logrado utilizar el relleno de línea para aumentar su atractivo entre las personas adineradas, las muy adineradas y las que quieren serlo, todo sin salir de su posicionamiento de lujo. BMW también desarrolló una clara estrategia de migración de marca dentro de su línea de productos y le gustaría trasladar a sus clientes de los vehículos de la serie 1 o de la serie 3 a los automóviles de la serie 5, e incluso con el tiempo a los de la serie 7.



Fuente: © philippus/Alamy

BMW ha relleno su línea de productos para ofrecer más opciones de vehículos a sus clientes.

El relleno de línea puede ser excesivo si causa canibalismo entre las propias marcas y confusión en los clientes. La empresa debe distinguir cada artículo en la mente del consumidor con una *diferencia apenas perceptible*. Según la ley de Weber, los clientes son más receptivos a las diferencias relativas que a las absolutas.⁶⁰ En otras palabras, percibirán la diferencia entre tablas de 2 y 3 pies de longitud y de entre 20 y 30 pies de longitud, pero no detectarán diferencia alguna entre una tabla de 29 y otra de 30 pies. Asimismo, el artículo propuesto como relleno debe satisfacer también una necesidad del mercado, no simplemente añadirse para satisfacer una necesidad interna. El famoso automóvil Edsel, con el que Ford perdió \$350 millones a finales de la década de 1950, satisfizo la necesidad de la empresa de tener un automóvil entre sus líneas Ford y Lincoln, pero no respondió a ninguna necesidad del mercado.

MODERNIZACIÓN, PRESENTACIÓN Y REDUCCIÓN DE LÍNEAS Por lo general, es necesario modernizar las líneas de productos. La cuestión es si esto debe hacerse paulatinamente o en un esfuerzo único. Un enfoque paulatino permite que la empresa vea de qué manera responden los clientes y distribuidores ante el nuevo estilo y es menos demandante sobre el flujo de efectivo de la empresa; sin embargo, da oportunidad de que los competidores perciban los cambios y comiencen a rediseñar sus propias líneas.

En los mercados que cambian con rapidez, la modernización es un proceso continuo. Las empresas planean mejoras para estimular a los clientes a migrar hacia artículos de mayor valor y de precio más alto. Las empresas de microprocesadores, como Intel y AMD, y las de software, como Microsoft y Oracle, continuamente introducen versiones más avanzadas de sus productos. Los especialistas en marketing prefieren presentar de manera oportuna las mejoras, para que no se anticipen demasiado (dañando las ventas de la línea actual) o aparezcan demasiado tarde (dando tiempo a la competencia de establecer una buena reputación).⁶¹

En general, el gerente de la línea de productos elige uno o varios artículos de la línea para distinguirlos. Por ejemplo, Best Buy podría anunciar un televisor de pantalla plana a un precio especialmente bajo para atraer clientes. En otras ocasiones, los gerentes destacarán un artículo de rango alto para dar prestigio a la línea de productos. Hay situaciones en que la empresa encuentra que un extremo de la línea vende bien y el otro tiene pocas ventas.

Por otro lado, la empresa podría intentar impulsar la demanda de los artículos que se venden con mayor lentitud, especialmente si una planta está ociosa debido a la falta de demanda, aunque se podría argumentar que la empresa debería promover aquellos que venden bien en lugar de impulsar los más débiles. El calzado para baloncesto de Nike Air Force 1, lanzado en la década de 1980, es una marca que vale \$1000 millones y sigue siendo favorita entre consumidores y detallistas, además proporciona grandes cantidades de dinero a la empresa gracias a sus diseños coleccionables y a cierta escasez en la oferta. Desde su introducción, el calzado ha sido diseñado o inspirado por numerosos deportistas y otras celebridades.⁶²

Con el uso del análisis de ventas y costos, los gerentes de línea de productos deben revisar periódicamente la línea para depurar aquello que disminuya las ganancias.⁶³ Un estudio encontró que, en el caso de un gran detallista holandés, una reducción importante en la diversidad de su línea de productos llevó a una baja de corto plazo en las ventas de la categoría, causada principalmente por una disminución de las compras de sus consumidores tradicionales; sin embargo, al mismo tiempo atrajo a nuevos compradores dentro de la categoría, los cuales compensaron de manera parcial las pérdidas ocasionadas por la eliminación de los artículos.⁶⁴

Las empresas con múltiples marcas en todo el mundo intentan optimizar sus portafolios, lo cual muchas veces implica enfocarse en el crecimiento de las marcas centrales y concentrar los recursos en las más grandes y mejor establecidas. Hasbro ha designado un conjunto de marcas centrales de juguetes, incluyendo a GI Joe, Transformers y My Little Pony, para enfatizar su marketing. La estrategia de “regreso a lo fundamental” de Procter & Gamble se concentró en las marcas que generan más de \$1000 millones en ingresos, como Tide, Crest, Pampers y Pringles. Cada producto de la línea debe desempeñar un papel específico, tal como debe hacerlo cada marca del portafolio de marcas.⁶⁵

VOLKSWAGEN En su portafolio europeo, Volkswagen tiene cuatro marcas básicas, cada una con su propia importancia. Inicialmente, Audi y Seat tenían imágenes deportivas, mientras que VW y Skoda daban una impresión más relacionada con automóviles familiares. Por otro lado, Audi y VW se encontraban en un nivel de precio y calidad más alto que Skoda y Seat, caracterizados por interiores más austeros y un rendimiento más utilitario del motor. Para reducir costos, hacer eficiente el diseño de partes y sistemas y eliminar redundancias, Volkswagen mejoró las marcas Seat y Skoda, esto captó participación de mercado con interiores más ostentosos, un conjunto completo de sistemas de seguridad y una transmisión más confiable. El riesgo, por supuesto, consistía en que, al tomar “prestadas” ciertas características de sus productos Audi y Volkswagen de nivel superior, la empresa pudiera ver diluido su prestigio. Por otro lado, los consumidores europeos, de temperamento más frugal, podrían tener la sensación de que un Seat o un Skoda es casi idéntico a su hermano VW, pero varios miles de euros más barato.

FIJACIÓN DE PRECIOS PARA MEZCLAS DE PRODUCTOS

Los especialistas en marketing deben modificar su lógica para fijar precios cuando el producto forma parte de una mezcla de productos. En la **fijación de precios para mezclas de productos**, la empresa busca un conjunto de precios que maximice la ganancia en la mezcla total. El proceso es difícil debido a que los diversos productos tienen demanda y costos que se relacionan entre sí y están sujetos a diferentes grados de competencia. Es posible distinguir seis situaciones que requieren la fijación de precios para mezclas de productos: fijación de precios de línea de productos; fijación de precios de características opcionales; fijación de precios de productos cautivos; fijación de precios en dos fases; fijación de precios de subproductos y fijación de precios para agrupamiento de productos.

FIJACIÓN DE PRECIOS DE LÍNEA DE PRODUCTOS Por lo general, las empresas desarrollan líneas de productos, en vez de productos únicos, e introducen escalas de precio. Una tienda de ropa masculina podría ofrecer trajes para caballero en tres escalas de precio: \$300, \$600 y \$900 que los clientes asocian con estándares de calidad baja, media y alta, respectivamente. En tal caso, la tarea del vendedor consistirá en establecer percepciones de calidad diferenciadas para justificar los distintos precios.⁶⁶

FIJACIÓN DE PRECIOS DE CARACTERÍSTICAS OPCIONALES Muchas empresas ofrecen productos, características y servicios opcionales junto con su producto principal. El automóvil Subaru Outback 2.5i modelo 2013 estaba disponible en cinco niveles. Las características adicionales del nivel Premium incluían un asiento eléctrico de ocho posiciones para el conductor, limpiador de parabrisas con deshielo, volante con cubierta de piel y rines de aluminio de 17 pulgadas. El nivel Limited, de mayor lujo, incluía más elementos como piel perforada, clima con control automático de doble zona, asientos frontales con calefacción, espejos laterales con calefacción y sistema de audio Harman/Kardon con radio vía satélite.⁶⁷

La fijación de precios opcional constituye un problema complejo, ya que las empresas deben decidir cuáles características deben incluir en el precio estándar y cuáles ofrecer por separado. Muchos restaurantes fijan el precio de sus bebidas en un nivel alto y el de su comida en el extremo inferior: el ingreso por alimentos cubre los costos y las bebidas —especialmente las alcohólicas— producen las ganancias. Esto explica por qué los meseros acostumbran ejercer presión para que los clientes ordenen bebidas. Otros restaurantes usan la estrategia opuesta: fijan el precio del licor en un nivel bajo y el de los alimentos en uno alto para atraer a grupos de bebedores.

FIJACIÓN DE PRECIOS DE PRODUCTOS CAUTIVOS Algunos productos requieren el uso de productos secundarios o **productos cautivos**. Los fabricantes de afeitadoras (rastrillos para afeitar) suelen adjudicarles un precio bajo, pero establecen altos márgenes en las hojas para afeitar. Las salas de cine y los auditorios para conciertos a menudo obtienen más ganancias de las concesiones y las ventas de mercancía que de la venta de las entradas.⁶⁸ AT&T podría ofrecer un teléfono móvil gratuito al consumidor que se comprometa a contratar dos años de servicio telefónico.

Sin embargo, cuando el producto cautivo tiene un precio demasiado alto, las falsificaciones y los productos sustitutos podrían dañar las ventas. Hoy en día, los consumidores pueden comprar repuestos para los cartuchos de sus impresoras con proveedores de descuento, ahorrándose entre 20 y 30 por ciento respecto al precio del fabricante. Hewlett-Packard ha tratado de lograr el equilibrio adecuado en el precio de sus impresoras, aunque los cambios en el entorno de marketing están alterando su bien elaborada máquina de utilidades.⁶⁹

HEWLETT-PACKARD En 1996, Hewlett-Packard (HP) comenzó a bajar drásticamente los precios de sus impresoras, en algunos casos hasta 60 por ciento. Pudo darse el lujo de hacer esas rebajas porque sus clientes suelen gastar, durante toda la vida útil del producto, el doble en cartuchos de tinta de repuesto, *toner* y papel especial de lo que gastan en la propia impresora; además, los suministros para impresoras de inyección de tinta suelen tener márgenes de utilidad de entre 45 y 60 por ciento. A medida que los precios de las impresoras bajaron, aumentaron sus ventas y con éstas aumentó también la venta de accesorios. Durante la década siguiente, con una participación de mercado mayor al 40 por ciento, la división de impresoras se convirtió en una vaca de efectivo muy redituable para la empresa. Sin embargo, dado que un número cada vez mayor de consumidores utiliza tabletas



Fuente: Handout/MCT/Newscom

HP fija los precios de sus impresoras reconociendo que sus verdaderas utilidades provienen de los productos consumibles que vende después a los clientes.

y teléfonos inteligentes para compartir imágenes e información a través de la nube, ahora el principal desafío de HP consiste en contrarrestar la constante disminución en las ventas de computadoras personales. Menores ventas de computadoras han significado menores ventas de impresoras y, por lo tanto, una caída constante en el margen de los beneficios y las utilidades en los últimos años.

FIJACIÓN DE PRECIOS EN DOS FASES Muchas empresas de servicios realizan una **fijación de precios en dos fases**, la cual consiste en el establecimiento de una cuota fija más una cuota de uso variable. Los usuarios de teléfonos móviles pagan una cuota mínima mensual más cargos por las llamadas que rebasan los minutos de servicio que tienen contratados. Los parques de diversiones cobran una cuota de admisión más un precio determinado por subir a los juegos más allá de un mínimo establecido. En este sentido, las empresas de servicios enfrentan un problema similar al de los productos de precio cautivo, a saber, cuánto cobrar por el servicio básico y cuánto por el uso variable. Una buena recomendación es que la cuota fija sea lo suficientemente baja como para inducir a la compra y que las ganancias se deriven de las cuotas de uso.

FIJACIÓN DE PRECIOS DE SUBPRODUCTOS La producción de determinados bienes —carne, derivados de petróleo y otros productos químicos— a menudo genera subproductos a los que es necesario fijar un precio de acuerdo con su valor. Cualquier ingreso proveniente de los subproductos hará que la empresa sea capaz de cobrar menos por su producto principal si la competencia la obliga a hacerlo. Fundada en 1855 en Australia, al principio CSR —llamada originalmente Colonial Sugar Refinery— forjó su reputación como empresa azucarera. Después comenzó a vender subproductos de caña de azúcar; por ejemplo, la fibra de desecho se usaba en la fabricación de paneles para muros. Mediante el desarrollo y la adquisición de productos, hoy en día CSR se ha convertido en una de las 10 principales empresas australianas especializadas en venta de materiales para construcción.

FIJACIÓN DE PRECIOS PARA AGRUPAMIENTO DE PRODUCTOS Los vendedores suelen hacer agrupaciones por productos o por características (*bundling*).⁷⁰ El **agrupamiento puro o bundling puro** se forma cuando la empresa ofrece sus productos exclusivamente como un paquete. Los proveedores de productos accesorios para automóviles ahora agrupan sus ofertas en programas tres en uno o cuatro en uno personalizados, especialmente productos de segundo nivel como protección de neumáticos y rines y reparación de golpes sin pintura.⁷¹ Por otro lado, una agencia de talentos podría insistir en que un actor de moda sólo participará en una película si la empresa productora acepta que también participen otros de sus representados, como directores o guionistas. Esta es una forma de *ventas vinculadas*.

En el **agrupamiento mixto o bundling mixto**, el vendedor ofrece bienes tanto de manera individual como en paquetes, casi siempre cobrando menos por el paquete que por los artículos adquiridos por separado. Un teatro podría establecer un precio más bajo si se adquiere un abono de temporada que si se compraran entradas individuales para cada función. Es importante considerar, sin embargo, que quizá los clientes no hayan planeado comprar todos los componentes, así que el ahorro ofrecido por el paquete de productos debe ser lo suficientemente atractivo como para inducirlos a comprarlo.⁷²

Es posible también que algunos clientes sólo deseen ciertos elementos de un paquete a cambio de un precio menor.⁷³ Estos clientes pedirán al vendedor que “desagrupe” o “reagrupe” su oferta. Si un vendedor se ahorra \$100 al omitir una entrega a domicilio no deseada y aplica un descuento de \$80 al cliente, logrará mantenerlo contento y habrá obtenido una ganancia de \$20. La sección “Apuntes de marketing: Consideraciones de fijación de precios para paquetes de productos (*bundling*)” contiene algunos consejos útiles.

Apuntes de marketing

Consideraciones de fijación de precios para paquetes de productos (bundling)

Conforme la actividad promocional de los artículos individuales que conforman un paquete aumenta, los compradores perciben menos ahorro en el paquete y tienden a mostrar mayor resistencia a adquirirlo. Las investigaciones sugieren seguir las siguientes recomendaciones al implementar una estrategia de agrupamiento de productos:

- No promueva los productos individuales que conforman un paquete con mucha frecuencia o tan baratos como en la agrupación. Para que el paquete resulte atractivo para el consumidor, es necesario que su precio sea mucho menor que la suma de los productos individuales.
- Si le interesa seguir promoviendo los productos individuales, elija un solo artículo de la mezcla. Otra opción es alternar promociones para evitar que entren en conflicto.
- Si ofrece grandes descuentos en productos individuales, hágalo como una excepción absoluta y con discreción; de lo contrario, el consumidor utilizará el precio de los productos individuales como una referencia externa para el paquete y éste perderá valor.
- Considere cuánta experiencia y conocimiento tiene su cliente. Los clientes con mayor conocimiento podrían ser menos proclives a necesitar o desear ofertas en paquete y quizás prefieran la libertad de poder elegir los componentes en forma individual.
- Asegúrese de que sea fácil entender el valor del paquete. Las agrupaciones pueden simplificar las opciones y lograr que un cliente aprecie con mayor facilidad los diferentes conjuntos de beneficios.
- Recuerde que los costos desempeñan un papel importante. Si los costos marginales de los productos son bajos —como en el caso de componentes de software de patente que puede ser copiado y distribuido con facilidad—, quizá resulte preferible usar una estrategia de agrupamiento en lugar de enfocarse en la compra de cada componente individual por separado.
- Si un grupo de empresas con productos únicos se unen para crear un paquete con el propósito de competir contra una organización multiproductos, su objetivo podría fracasar si se desata una guerra de precios.

Fuentes: Dina Gerdeman, "Product Bundling Is a Smarth Strategy —But There's a Catch", *Forbes*, 18 de enero de 2013; Timothy P. Derdenger y Vineet Kumar "The Dynamic Effects of Bundling as a Product Strategy", *Marketing Science* 32 (noviembre-diciembre de 2013), pp. 827-859; Aaron Brough y Alexander Chernev, "When Opposites Detract: Categorical Reasoning and Subtractive Valuations of Product Combinations", *Journal of Consumer Research* 39 (agosto de 2012), pp. 399-414; Amiya Basu y Padmal Vitharana, "Impact of Customer Knowledge Heterogeneity on Bundling Strategy," *Marketing Science* 28 (julio-agosto de 2009), pp. 792-801; Bikram Ghosh y Subramanian Balachnadar, "Competitive Bundling and Counterbundling with Generalist and Specialist Firms", *Management Science* 53 (enero de 2007), pp. 159-168.

CO-BRANDING Y BRANDING DE INGREDIENTES

CO-BRANDING En muchas ocasiones, los especialistas en marketing combinan sus productos con los de otras empresas de diferentes maneras. En el **co-branding** —estrategia conocida también como alianza de marcas, creación dual de marcas o agrupación de marcas— dos o más marcas reconocidas se combinan en un producto conjunto o venden sus productos juntos de alguna manera.

Un tipo de co-branding es el *co-branding en la misma empresa*; por ejemplo, cuando General Mills anuncia el cereal Trix y el yogur Yoplait al mismo tiempo. Otra forma es el *co-branding de empresa conjunta*; como las bombillas General Electric y Hitachi en Japón o la tarjeta de crédito Citi Platinum Select AAdvantage Visa Signature en la que participan tres empresas diferentes. También existe el *co-branding de múltiples patrocinadores*, como Taligent, una antigua alianza tecnológica entre Apple, IBM y Motorola. Por último, existe el *co-branding al detalle*, en el que dos establecimientos detallistas utilizan el mismo lugar para optimizar el espacio y las ganancias, como los restaurantes de propiedad conjunta de Pizza Hut, KFC y Taco Bell.

La ventaja principal del co-branding es que un producto podría estar convincentemente posicionado gracias al apoyo que le brinda el conjunto de marcas. Además, el co-branding es capaz de generar mayores ventas en el mercado existente y abrir oportunidades para nuevos consumidores y canales. También puede reducir el costo de introducción de un producto porque combina dos imágenes bien conocidas y acelera la adopción. Por último, puede ser un medio valioso para aprender sobre los consumidores y cómo son abordados por otras empresas. Algunas organizaciones de la industria automotriz han aprovechado todos estos beneficios.

Las desventajas potenciales del co-branding son los riesgos y la falta de control subsecuentes —en la mente de los consumidores— de asociarse con otra marca. Las expectativas de los consumidores respecto al co-branding tienden a ser altas, de modo que un rendimiento insatisfactorio podría tener repercusiones negativas para las dos marcas participantes. Si una de éstas se involucra en varios arreglos simultáneos de co-branding, su exposición excesiva podría diluir el impacto de cualquier asociación; además podría provocar cierta falta de enfoque en las marcas preexistentes y es probable que los consumidores se sientan menos seguros de lo que saben acerca de cada marca.⁷⁴

Para que el co-branding tenga éxito, las dos marcas participantes deben tener su propio valor individual —adecuada conciencia de marca y una imagen de marca lo suficientemente positiva—. El requisito más importante es que haya un ajuste lógico entre las dos marcas con el fin de maximizar las ventajas de cada una y minimizar sus desventajas. Es más probable que los consumidores perciban favorablemente el co-branding si las marcas son complementarias y ofrecen una calidad única, en lugar de ser similares y redundantes.

Los gerentes deben utilizar el co-branding con mucho cuidado, buscando un ajuste adecuado en los valores, las capacidades y metas de las marcas tanto como el equilibrio correcto de su capital de marca. Es preciso que existan planes detallados para legalizar contratos, formular arreglos financieros y coordinar programas de marketing. Como afirmó un ejecutivo de Nabisco: “Poner en manos ajenas nuestra marca es muy similar a poner un hijo al cuidado de otra persona: lo único que uno quiere es garantizar que todo sea perfecto”. Los arreglos financieros entre marcas varían; sin embargo, un enfoque común es que la marca con mayor inversión en el proceso de producción le pague a la otra una cuota por licencia y regalías.

Las alianzas de marcas exigen que se tome una serie de decisiones.⁷⁵ ¿Con qué capacidades *no* cuenta usted? ¿A qué restricciones de recursos (de personal, tiempo, dinero) se enfrenta? ¿Cuáles son sus metas de crecimiento o sus necesidades de ingresos? Pregúntese si la oportunidad representa un negocio conjunto rentable. ¿Cómo contribuirá a mantener o reforzar su capital de marca? ¿Existe algún riesgo de que éste se diluya? ¿La oportunidad ofrece ventajas extrínsecas tales como la posibilidad de lograr un aprendizaje?

BRANDING DE INGREDIENTES El **branding de ingredientes** representa un caso especial de co-branding.⁷⁶ Esta estrategia crea valor de marca para materiales, componentes o partes que necesariamente se encuentran dentro de otros productos con marca. En el caso de los productos anfitriones cuyas marcas no son tan fuertes, el branding de ingredientes permite establecer una diferenciación y proporciona señales importantes de calidad.⁷⁷

Algunos casos exitosos de branding de ingredientes son la tecnología de reducción de ruido Dolby, las fibras resistentes al agua GORE-TEX y las telas Scotchgard. Vibram es el líder mundial de las suelas de hule de alto desempeño para calzado de uso exterior, laboral, militar, de recreación, de moda y ortopédico. Si una persona observa sus zapatos, es muy probable que encuentre suelas Vibram, ya que son utilizadas por un gran número de fabricantes de calzado, como The North Face, Saucony, Timberland, Lacoste, L. L. Bean, Wolverine, Rockport, Columbia, Nike y Frye.⁷⁸

Un caso especial es el *branding de ingredientes propios* que las empresas anuncian e incluso registran.⁷⁹ Los Westin Hotels anuncian su propia “Heavenly Bed” —un ingrediente sumamente importante para que los huéspedes duerman bien—. La marca ha sido tan exitosa que ahora Westin vende la cama, las almohadas, sábanas y cobijas por medio de un catálogo en línea, junto con otros regalos “Heavenly”, productos de baño e incluso productos para mascotas. El éxito de la cama ha creado un efecto de halo para toda la marca Westin. Los apasionados de la “Heavenly Bed” son más propensos a calificar otros aspectos de su habitación o estancia de manera más positiva.⁸⁰ Si puede ponerse en práctica de la manera apropiada, el uso de la marca de ingredientes propios tiene sentido porque las empresas cuentan con mayor control sobre ellos y pueden desarrollarlos para que se adapten a sus propósitos.

El branding de ingredientes busca crear conciencia y preferencia suficientes para su producto de modo que los consumidores eviten adquirir un producto que no los contenga. DuPont ha introducido varios productos innovadores, como el material de superficie sólida Corian®, que se utiliza en diferentes mercados que van desde ropa hasta productos aeroespaciales. Muchos de sus artículos, como el papel para el hogar Tyvek®, la cubierta antiadherente Teflon® y la fibra Kevlar® se convirtieron en marcas matrices y en branding de ingredientes en los productos de consumo fabricados por otras empresas. Desde 2004, DuPont ha introducido más de cinco mil nuevos productos y ha recibido más de 2400 nuevas patentes.⁸¹

Muchos fabricantes producen componentes o materiales que más adelante se integran a productos finales con marca, pero al hacerlo pierden su identidad individual. Una de las pocas empresas que logró evitar ese destino fue Intel. Su campaña dirigida al consumidor convenció a muchos compradores de computadoras personales de adquirir solamente marcas con “Intel Inside”. Como resultado, los fabricantes más importantes de computadoras —Dell, HP, Lenovo— compran sus microprocesadores Intel a un precio mayor que si adquirieran componentes equivalentes con un proveedor desconocido.



Fuente: © David L. Moore - CAV/Alamy

Westin ha creado con éxito un branding de ingredientes alrededor de su innovación “Heavenly Bed”.

¿Cuáles son los requisitos para implementar un branding de ingredientes exitoso?⁸²

1. Los consumidores deben creer que el ingrediente es importante para el rendimiento y éxito del producto final. Lo ideal es que este valor intrínseco sea fácil de ver o experimentar.
2. Los consumidores deben estar convencidos de que no todo branding de ingredientes es igual y de que cada ingrediente es superior.
3. Un símbolo o logotipo distintivo debe señalar con claridad que el producto anfitrión contiene la marca de referencia como uno de sus ingredientes. Lo mejor es que dicho símbolo o logotipo funcione como un “sello”, que sea sencillo y versátil y que logre comunicar con credibilidad valores como la calidad y la confianza.
4. Es preciso que la implementación de una estrategia de “atracción” y “empuje” ayude a los consumidores a entender las ventajas del branding de ingredientes. Los miembros del canal deben ofrecer su apoyo total, por ejemplo, mediante promociones y publicidad para el consumidor y programas de comercialización al detalle y de promoción, a veces en colaboración con los fabricantes.

Empaque o envasado, etiquetado y garantías

Algunos empaques o envasados de productos —como la botella de Coca-Cola y la lata de Red Bull— son mundialmente famosos. Muchos especialistas en marketing han considerado que el empaque sería, junto con el precio, el producto, la plaza y la promoción, el quinto ingrediente fundamental de la comercialización. Sin embargo, en la mayoría de los casos el empaque y el etiquetado se ven como elementos de la estrategia de producto. Asimismo, las garantías pueden ser una parte importante de la estrategia de producto y a menudo son mencionadas en el empaque o envase.

ENVASADO

El empaque o **envasado** incluye todas las actividades de diseño y producción del contenedor de un producto. Los empaques pueden tener hasta tres capas. La colonia Water de Davidoff For Men viene en una botella (empaque o *envase primario*) dentro de una caja de cartón (*empaque secundario*) que se transporta en una caja de cartón corrugado (*empaque de transporte*) con capacidad para seis docenas de botellas resguardadas dentro de cajas de cartón.

El empaque o envase es importante porque representa el primer punto de encuentro del comprador con el producto. Un buen empaque atrae al consumidor y lo anima a elegir el producto. De hecho, puede funcionar como “un anuncio comercial de cinco segundos” para el producto. Además, el empaque afecta las experiencias posteriores del consumidor con el producto, cuando lo abre y utiliza. Incluso es posible que algunos empaques y envases lleguen a utilizarse como objetos decorativos en el hogar. Así, los empaques y envases distintivos —por ejemplo, los de la cera para zapatos Kiwi, las mentas Altoids o el vodka Absolut— son parte importante del capital de una marca.

Varios factores contribuyen al creciente uso de los empaques y envases como herramientas de marketing.

- **Autoservicio.** En un supermercado promedio, que puede tener hasta 15 mil artículos en exhibición, el comprador típico se ve expuesto a más o menos 300 productos por minuto. Dado que entre el 50 y el 70 por ciento de las compras se realizan en la tienda, el empaque o envase eficaz debe llevar a cabo muchas funciones de venta: captar la atención, describir las características del producto, crear confianza en el cliente y generar una impresión general favorable.
- **Riqueza de los consumidores.** Una riqueza creciente implica que los consumidores están dispuestos a pagar un poco más por la comodidad, la apariencia, la confiabilidad y el prestigio de mejores empaques.
- **Imagen de la empresa y de la marca.** Los empaques y envases contribuyen al reconocimiento inmediato de la empresa o de la marca. En las tiendas pueden crear un efecto de anuncio espectacular, como Garnier Fructis con su envase verde brillante distintivo en el pasillo de productos para el cuidado del cabello.
- **Oportunidad de innovación.** Un empaque o envase único o innovador puede traer grandes beneficios a los consumidores y enormes ganancias a los productores. Las empresas siempre están buscando formas de lograr que sus productos sean más cómodos y más fáciles de usar, y a menudo cobran un sobreprecio por ello. El Smart Twist Cleaning System de SC Johnson incluye un atomizador manual y un carrusel que rota entre las versiones concentradas de tres productos de limpieza diferentes; las toallas para manos Kleenex incluyen un dosificador que puede colocarse de cabeza sobre el toallero del baño y la cera para zapatos Kiwi Express Shine viene con un dosificador y un aplicador que permiten lustrar el calzado sin tener que usar periódico, guantes o un cepillo.⁸³

De manera formal, el empaque o envase debe lograr una serie de objetivos:

1. Identificar la marca.
2. Comunicar información de manera descriptiva y persuasiva.
3. Facilitar el transporte y la protección del producto.
4. Ayudar al almacenamiento en el hogar.
5. Asistir en el consumo del producto.



Fuente: © Simon Lord/Alamy

La marca Tiffany se define, en parte, por su icónico empaque azul.

Para lograr estos objetivos y satisfacer los deseos de los consumidores, los especialistas en marketing deben elegir correctamente los componentes estéticos y funcionales del empaque o envase. Desde el punto de vista funcional, el diseño estructural reviste la mayor importancia. Los elementos del empaque deben armonizar entre sí y con el precio, la publicidad y otros elementos del programa de marketing. Los aspectos estéticos se relacionan con el tamaño, la forma, el color, el material de fabricación y los textos y gráficos del empaque.

El color es un aspecto especialmente importante del empaque y tiene distintos significados en diferentes culturas y segmentos de mercado. Tal como afirma un experto: “El color es dominante. Utiliza un lenguaje neutral, pero está cargado de significados. Es completamente evidente, pero cada persona ve el color con distintos ojos, tanto de manera literal como figurada”⁸⁴

El color puede definir una marca, como la caja azul de Tiffany, la envoltura morada de Cadbury y los camiones color café de UPS. Orange, el operador de telecomunicaciones móviles, utiliza el color tanto en su nombre como en su apariencia. La tabla 13.3 sintetiza la opinión de algunos expertos en marketing visual respecto al papel que juega el color en la cultura occidental.

TABLA 13.3

El círculo cromático de las marcas y los empaques

El **rojo** simboliza entusiasmo, energía, pasión, valor y audacia.

El **anaranjado** suele connotar amistad y diversión. Combina la energía del rojo y la calidez del amarillo.

El **amarillo**, siendo el color del sol, equivale a la calidez, la alegría y la felicidad.

El **verde** es el color de la naturaleza y simboliza salud, crecimiento, frescura y renovación.

El **azul**, al ser el color del cielo y del mar, se asocia con seguridad, confianza, competencia e integridad.

El **morado** ha sido símbolo de nobleza, riqueza y sabiduría. Combina la estabilidad del azul y la energía del rojo.

El **rosa** se relaciona con cualidades de suavidad, paz y comodidad.

El **café**, al ser el color de la tierra, simboliza honestidad y confianza.

El **negro** es considerado clásico, fuerte y equilibrado.

El **blanco** simboliza pureza, inocencia y pulcritud.

Fuentes: Elisabeth Sullivan, “Color Me Profitable”, *Marketing News*, 15 de octubre de 2008, p. 8; “Color Meaning”, www.color-wheel-pro.com, consultado el 2 de junio de 2014; Melissa Stanger, “How Brands Use the Psychology of Color to Manipulate You”, *Business Insider*, 29 de diciembre de 2012; The Logo Company, “Color Emotion Guide”, www.thelogo.com/blog/infographics/psychology-color-logo-design, 13 de enero de 2013; Lauren Labrecque y George R. Milne, “Exciting Red and Competent Blue: the Importance of Color in Marketing”, *Journal of Academy of Marketing Science* 40 (septiembre de 2012), pp. 711-727.

Las actualizaciones y los rediseños de empaques y envases pueden utilizarse para refrescar una marca y hacerla más contemporánea, relevante o práctica. Sin embargo, aunque es posible que tengan un impacto inmediato en las ventas, también podrían implicar desventajas, como le sucedió a PepsiCo al rediseñar su marca Tropicana.⁸⁵

TROPICANA PepsiCo experimentó gran éxito con su marca Tropicana, adquirida en 1998. Luego, en 2009, lanzó un envase rediseñado para “refrescar y modernizar” la marca. La meta era crear un “apego emocional al convertir la bebida en una especie de ‘héroe’, capaz de pregonar las bondades de la fruta natural”. Arnell Group encabezó la extrema transformación que llevó a una apariencia totalmente nueva consistente en minimizar el nombre de la marca, destacar la frase “100% naranja pura y natural” y reemplazar la clásica imagen frontal de una naranja con una pajilla insertada por un acercamiento fotográfico a un vaso de naranjada. La respuesta de los consumidores fue inmediata y negativa. El envase se veía “feo” o “tonto”, y algunos incluso lo confundían con una “marca propia” producida por alguna tienda. Las ventas cayeron 20 por ciento. Después de sólo dos meses, la dirección de PepsiCo anunció que volvería a utilizar el envase anterior.

Una vez que la empresa diseña el empaque, deberá probarlo. Las *pruebas de ingeniería* se utilizan para garantizar que el empaque resista las condiciones normales; las *pruebas visuales* son para asegurarse de que la tipografía sea legible y los colores armoniosos; las *pruebas de distribuidores* son para averiguar si éstos lo encuentran atractivo y fácil de manejar y las *pruebas de consumidores* se realizan para descubrir si éstos responderán favorablemente a la innovación.

Aunque el desarrollo de empaques eficaces puede requerir varios meses y una inversión de cientos de miles de dólares, es preciso que las empresas consideren la creciente preocupación por el medio ambiente y la seguridad en cuanto al manejo de desechos o residuos. Por fortuna, muchas empresas se están volviendo “verdes” y encuentran nuevas maneras creativas de desarrollar empaques.

Dell introdujo envases de bambú como una alternativa al cartón corrugado, el hule espuma, la pulpa de papel moldeada y el plástico, además tomó otras medidas para reducir el volumen general del empaque utilizado.⁸⁶ El desarrollo de empaques ecológicos que también satisfagan las necesidades de los consumidores puede ser un desafío, como descubrió Frito-Lay.⁸⁷

SUN CHIPS Sun Chips, los *snacks* multigrano de Frito-Lay que contienen 30 por ciento menos grasa que las patatas fritas, se posicionaron exitosamente como una opción de aperitivo “más sana para el consumidor”. Una parte del esfuerzo de la firma —que también apoyaba un “planeta más sano”— consistía en operar su fábrica ubicada en Modesto, la cual funcionaba con base en energía solar, y lanzar una bolsa completamente biodegradable, hecha a partir de materiales de origen vegetal. Se realizaron muchas investigaciones para el desarrollo de la bolsa y ésta se introdujo con fanfarrias en 2010. Por desgracia, contenía polímeros que la volvían “un poco crujiente y quebradiza” a temperatura ambiente y los clientes empezaron a quejarse de que era muy ruidosa. Un piloto de la fuerza aérea estadounidense dijo que hacía más ruido que la cabina de su avión. Para demostrarlo, apretó la nueva bolsa de Sun Chips y registró un nivel de 95 decibeles en un medidor de sonido, mucho más alto que los 77 decibeles registrados al arrugar una bolsa convencional de Tostitos. Cuando miles de personas se registraron en la página de Facebook llamada “Lo siento, pero no puedo escucharte por el ruido que hace esta bolsa de Sun Chips” —y debido a la disminución de las ventas—, Frito-Lay decidió eliminar la bolsa luego de un periodo de 18 meses.

ETIQUETADO

El etiquetado de productos podría consistir en algo tan simple como un rótulo adhesivo o tan complejo como un gráfico de diseño elaborado que forma parte del empaque o envase. Además, puede contener mucha información o únicamente el nombre de la marca. Sin embargo, aun cuando el vendedor prefiera una etiqueta sencilla, quizá la ley le exija algo que aporte más información.

Las etiquetas desempeñan varias funciones. En primer lugar, *identifican* el producto o la marca —por ejemplo, el nombre Sunkist marcado con sello en las naranjas—; también pueden *calificar* el producto; tal es el caso de los duraznos melocotones enlatados que muchas veces se califican con las letras A, B y C. Además, las etiquetas pueden *describir* el producto: quién lo hizo, dónde y cuándo, qué contiene, cómo se debe usar y cómo utilizarlo con seguridad. Por último, las etiquetas podrían *promocionar* el producto a través de gráficos atractivos. Los avances tecnológicos permiten crear etiquetas de 360 grados ajustables para forrar envases con gráficos brillantes e incluir más información sobre el producto, sustituyendo a las etiquetas de papel con adhesivo.

Con el tiempo, las etiquetas también deben modernizarse. La etiqueta del jabón Ivory se ha rediseñado al menos 18 veces desde la década de 1890, con cambios graduales en el tamaño y diseño de la letra. Tal como Tropicana se vio obligada a reconocer (ver el primer recuadro de esta página), las empresas con etiquetas que se han convertido en iconos necesitan ser muy cautelosas, con el propósito de conservar los elementos clave de la marca, cuando inician un rediseño.

Una larga historia de preocupaciones legales rodea a las etiquetas y los empaques. En 1914, la Federal Trade Commission Act estadounidense determinó que las etiquetas o los empaques fraudulentos, engañosos o falaces constituyen competencia desleal. La Fair Packaging and Labeling Act, aprobada por el Congreso de Estados Unidos en

1967, fijó requisitos obligatorios para el etiquetado, fomentó que la industria estableciera voluntariamente estándares y permitió que las dependencias federales establecieran normativas de empaque y envasado para industrias específicas.

La Food and Drug Administration (FDA) de Estados Unidos exige que los productores de alimentos procesados incluyan información nutricional en las etiquetas, de manera que se detalle con toda claridad las cantidades de proteína, grasas, carbohidratos y calorías que contiene cada producto, así como el contenido de vitaminas y minerales como porcentaje de la recomendación diaria.⁸⁸ Además, la FDA ha implementado acciones contra los usos potencialmente engañosos de descripciones tales como “bajo en calorías”, “alto en fibra” y “bajo en grasa”.

No todos los países utilizan definiciones tan estrictas. En Reino Unido, “bajo en calorías” y “ligero” no tienen un significado oficial en las leyes, aunque esto no ocurre con el término “bajo en grasa” —los alimentos deben tener un contenido de grasa menor al 3 por ciento para su aceptación—. Como resultado, se ha descubierto que algunos alimentos etiquetados como “bajos en calorías” contienen hasta siete veces más grasa que aquellos descritos como “bajos en grasa”.⁸⁹

GARANTÍAS

Todos los vendedores tienen la responsabilidad legal de satisfacer las expectativas normales o razonables de los compradores. Las **garantías** son declaraciones formales respecto al rendimiento que el fabricante espera tendrá su producto. Los productos bajo garantía pueden ser devueltos al fabricante o a un centro de reparaciones asignado para su arreglo, reemplazo o reembolso. Ya sean explícitas o implícitas, las garantías son respaldadas por la ley.

Las garantías extendidas y los contratos de servicios pueden ser extremadamente lucrativos para los fabricantes y detallistas. Los analistas estiman que las ventas de productos con garantía extendida son responsables de un alto porcentaje de las utilidades operativas de Best Buy.⁹⁰ A pesar de la evidencia de que las garantías extendidas no valen la pena, algunos consumidores valoran la tranquilidad.⁹¹ En Estados Unidos, este tipo de garantías sigue generando ingresos por miles de millones de dólares por lo que concierne a los productos electrónicos, aunque el total ha disminuido a medida que los consumidores han ido familiarizándose con la búsqueda de soluciones en línea o con los amigos a los problemas técnicos.⁹²

Muchos vendedores ofrecen garantías generales o específicas. Empresas como Procter & Gamble prometen satisfacción general o completa sin mayor especificación: “Si usted no está satisfecho por cualquier razón, devuelva el producto para su reemplazo, cambio o la devolución de su dinero”. A. T. Cross garantiza de por vida sus bolígrafos y lápices. El cliente envía el bolígrafo por correo a la empresa (en las tiendas se consigue el empaque para envío) y el producto es reparado o reemplazado sin cargo.

Las garantías reducen algún riesgo que perciba el comprador ya que sugieren que el producto es de alta calidad y que la empresa y su desempeño en materia de servicio son confiables. Este tipo de beneficios puede ser especialmente útil cuando la empresa o el producto no son bien conocidos o cuando la calidad del producto es superior a la de sus competidores. Los programas de garantía de la transmisión de los automóviles Hyundai y Kia por 10 años o 100 mil millas fueron diseñados, en parte, para asegurar a los compradores potenciales la calidad de los productos y la estabilidad de la empresa.

Resumen

1. El producto es el primer y más importante elemento de la mezcla de marketing. La estrategia de producto requiere decisiones coordinadas de marketing sobre mezclas de productos, líneas de productos, marcas, empaque y etiquetado.
2. Al planear su oferta de mercado, el especialista en marketing debe pensar en cinco niveles del producto: beneficio central, producto básico, producto esperado, producto ampliado y producto potencial. Esta jerarquía comprende todas las mejoras y transformaciones que el producto puede sufrir en última instancia.
3. Los productos pueden ser bienes perecederos, bienes duraderos o servicios. En la categoría de bienes de consumo se encuentran los bienes de conveniencia (básicos, bienes de impulso y bienes de emergencia), bienes de compra (homogéneos y heterogéneos), bienes de especialidad y bienes no buscados. Los bienes industriales se clasifican en tres subcategorías: materiales y partes (materia prima y materiales y piezas de manufactura); bienes de capital (instalaciones y equipamiento) y suministros y servicios a empresas (suministros de operación, artículos de mantenimiento y reparación, servicios de mantenimiento y reparación, servicios de asesoría empresarial).
4. Las marcas pueden diferenciar su producto con base en la forma, las características, el desempeño, la calidad de ajuste, durabilidad, confiabilidad, posibilidad de reparación, estilo y diseño, así como en dimensiones de servicio tales como la facilidad de pedido, entrega, instalación, capacitación a clientes, asesoría a clientes y mantenimiento y reparación.
5. El diseño comprende la totalidad de características que afectan la apariencia, la sensación que provoca y la funcionalidad de un producto. Los productos bien diseñados ofrecen beneficios funcionales y estéticos a los consumidores y pueden ser una fuente importante de diferenciación.
6. Las marcas de lujo implican precios más altos y a menudo incluyen un fuerte componente del estilo de vida.

También es posible que requieran consideraciones especiales en su forma de venta.

7. Es necesario diseñar productos y empaques que reduzcan lo más posible un impacto ambiental negativo.
8. La mayoría de las empresas venden varios productos. Las mezclas de productos pueden clasificarse según su amplitud, longitud, profundidad y consistencia. Estas cuatro dimensiones son las herramientas que se necesitan para desarrollar la estrategia de marketing de la empresa y decidir cuáles líneas de productos deben alargarse, mantenerse, cosecharse o descontinuarse. Para analizar una línea de productos y decidir qué monto de recursos invertir en ella, los gerentes de línea de productos deben analizar las ventas, las ganancias y el perfil del mercado.
9. Una empresa puede cambiar los productos que componen su mezcla de marketing mediante el alargamiento

de su línea de productos (hacia abajo o hacia arriba del mercado o en ambos sentidos), el relleno de línea, la modernización de los productos, la presentación de ciertos productos y la reducción de productos para eliminar los menos rentables.

10. Muchas veces las marcas se venden o comercializan junto con otras marcas. El branding de ingredientes y el co-branding pueden añadir valor siempre y cuando cuenten con capital de marca y el consumidor considere que son compatibles entre sí.
11. Los productos físicos deben empacarse o envasarse y etiquetarse. Los empaques y envases bien diseñados pueden crear valor de conveniencia para los clientes y valor promocional para los productores. Las garantías pueden brindar mayor seguridad a los consumidores.

Aplicaciones

Debate de marketing

¿Qué es más importante en un producto, su forma o su función?

El debate “forma *versus* función” se aplica a muchas áreas, incluyendo al marketing. Algunos especialistas en marketing creen que el rendimiento del producto es el principio y el fin absolutos. Otros mantienen que su apariencia, la sensación que provoca y otros elementos de su diseño son los elementos que realmente hacen la diferencia.

Asuma una posición: La funcionalidad de los productos es clave para el éxito de la marca *versus* El diseño del producto es clave para el éxito de la marca.

Análisis de marketing

Diferenciación de productos y servicios

Considere los distintos medios empleados para diferenciar productos y servicios. ¿Cuáles tienen mayor impacto en las decisiones que usted toma? ¿Por qué? ¿Puede pensar en algunas marcas que destaquen en varios de estos medios de diferenciación?

Marketing de excelencia

>> Caterpillar

Caterpillar fue fundada en 1925, cuando se fusionaron dos empresas de tractores de California. Sin embargo, el nombre “Caterpillar” data de principios de la década de 1900, cuando Benjamin Holt, uno de los fundadores de la empresa, diseñó un mecanismo para tractor que utilizaba anchas y resistentes bandas o cadenas en lugar de ruedas. Estas bandas impedían que la maquinaria se hundiera en el fértil y rico suelo de California, por lo que un observador comentó que “se arrastraba como una oruga”.

Holt vendió el tractor con la marca Caterpillar y, una vez que se hizo la fusión, la nueva empresa se convirtió en Caterpillar Tractor Company. Caterpillar Inc., o CAT, es ahora el más grande fabricante del mundo de maquinaria y motores para remoción de tierra y vende cientos de máquinas diferentes para ocho industrias: residencial,

no residencial, industrial, de infraestructura, de minería y canteras, de energía, de residuos y de silvicultura. Su distintivo color amarillo ha ayudado a que la marca se convierta en un icono estadounidense.

¿Cómo fue que una pequeña empresa fabricante de tractores creció hasta convertirse en una de las organizaciones más grandes del mundo? Al principio, la compañía creció a un ritmo constante marcando algunos hitos importantes, como el uso de sus bandas apisonadoras patentadas en los tanques del ejército estadounidense durante la primera y la segunda guerras mundiales. El enorme florecimiento de la industria de la construcción en la posguerra y una fuerte demanda del extranjero mantuvieron sus ventas en niveles muy positivos hasta mediados del siglo xx; en la misma época tuvieron lugar algunas innovaciones, como el tractor a diesel y la introducción de neumáticos de caucho.

Sin embargo, las cosas cambiaron cuando la recesión de principios de la década de 1980 afectó fuertemente a

Caterpillar, dejando lugar para que los competidores internacionales, como la japonesa Komatsu, ganaran participación de mercado. Los altos precios de Caterpillar y su inflexible burocracia casi la mandan a la quiebra. Sólo en 1982, perdió más de \$6500 millones, despidió a miles de empleados, cerró varias fábricas y enfrentó una larga huelga del sindicato United Auto Workers.

En la década de 1990, Caterpillar reconoció que necesitaba un cambio desesperadamente y, bajo un nuevo liderazgo, consiguió dar uno de los más grandes giros de la historia corporativa. Varios factores fueron importantes para lograrlo:

- Caterpillar luchó abiertamente con el sindicato United Auto Workers y resistió dos huelgas y siete años de desacuerdos.
- Se descentralizó y reestructuró en varias unidades de negocios, siendo cada una responsable de su propio estado de resultados.
- Invertió \$1800 millones en un programa de modernización y automatización de sus procesos de manufactura, en combinación con un inventario justo a tiempo y manufactura flexible. Caterpillar se volvió más eficiente y competitiva, aunque también se vio forzada a despedir a más empleados.
- Convirtió la investigación y el desarrollo en una de sus prioridades principales, invirtiendo cientos de millones de dólares en nuevas tecnologías, maquinaria y productos. Como resultado, los camiones para construcción CAT se volvieron más competitivos y respetuosos del medio ambiente.

En la actualidad, Caterpillar se encuentra en primer y segundo lugares en todas las industrias que atiende. Sus productos no tienen igual en calidad y confiabilidad y la empresa ha mantenido un fuerte enfoque en la innovación con un presupuesto anual de \$2500 millones para investigación y desarrollo. Cada año lanza nuevos productos y entre sus más recientes innovaciones están los tractores híbridos diesel-eléctricos —primeros de su clase— y los motores de bajas emisiones con ACERT, una tecnología limpia a base de diesel que también mejora la eficiencia del combustible.

La gama de productos de Caterpillar es inmensa. Desde una pequeña plataforma de 47 hp hasta un tractor de 850 hp o un enorme camión para minería de 3370 hp, la empresa desarrolla productos para atender las necesidades específicas de cada mercado y región. Por ejemplo, en China, un mercado fundamental para el futuro de Caterpillar, la empresa dividió su estrategia de productos en tres segmentos: de clase mundial, de nivel medio y de rango bajo. Caterpillar está centrada en la maquinaria innovadora de alta tecnología para el segmento de clase mundial, que está en crecimiento, y deja el de rango

bajo a los competidores locales, que se consolidarán paulatinamente.

Otra de las razones del dominio de mercado que goza Caterpillar es su modelo de negocios. La empresa lo vende todo: maquinaria, servicios y soporte para una amplia gama de industrias. Caterpillar logra esta hazaña mediante su red global de concesionarios: distribuidores independientes de CAT especialmente capacitados para proporcionar servicio a escala local, lo que contribuye a dar a esta empresa global una sensación personal a pesar de su gran tamaño.

Esta sensación de cercanía es importante considerando que el 56 por ciento de los negocios de Caterpillar vienen del extranjero, lo que la convierte en uno de los principales exportadores de Estados Unidos. Caterpillar ha sido líder en la construcción de caminos, puentes, carreteras y aeropuertos de todo el mundo. Por ejemplo, en ciudades en desarrollo como Antamina, Perú, donde abunda el cobre, las enormes empresas mineras gastan al año cientos de millones de dólares en maquinaria y servicios CAT. Hasta 50 tipos diferentes de *bulldozers*, tractores de carga frontal, excavadoras y camiones especiales para minería ayudan a labrar caminos, limpiar derrames y extraer el cobre. Estos camiones de gran tamaño se fabrican totalmente en Decatur, Illinois, se envían por partes y se ensamblan en el sitio.

Caterpillar mantiene más de 500 instalaciones de producción y de venta al detalle en 180 países, y sus ventas llegaron a \$55 700 millones en 2013. Deere & Co. y Komatsu son sus principales competidores, cada uno genera alrededor de la mitad de las ventas de Caterpillar. A medida que esta empresa avanza, se mantiene centrada en ofrecer a sus clientes los mejores productos, el mejor servicio y la mejor proposición de valor.

Preguntas

1. ¿Cuáles fueron algunos de los pasos fundamentales para que Caterpillar se convirtiera en líder de la industria de maquinaria para remoción de tierra? Explique en qué difieren los productos de Caterpillar de los de sus competidores.
2. Analice el futuro de Caterpillar. ¿Qué debería hacer a continuación con su línea de productos? ¿Dónde se encuentra el crecimiento futuro de la empresa?

Fuentes: Green Rankings, "The 2009 List", *Newsweek*, <http://greenrankings.newsweek.com>; Tim McKeough, "The Caterpillar Self-Driving Dump Truck", *Fast Company*, 1 de diciembre de 2008; Alex Taylor III, "Caterpillar: Big Trucks, Big Sales, Big Attitude", *Fortune*, 13 de agosto de 2007; Tudor Van Hampton, "A New Heavyweight Among Hybrids", *New York Times*, 21 de enero de 2010; Steven Pearlstein, "After Caterpillar's Turnaround, a Chance to Reinvent Globalization", *Washington Post*, 19 de abril de 2006; Dale Buss, "CAT Is Back: An Icon That Once Seemed Headed for the Dustbin, Caterpillar Has Made an Impressive Turnaround. Here's How", *Chief Executive*, julio de 2005; Jessie Scanlon, "Caterpillar Rolls Out Its Hybrid D7E Tractor", *BusinessWeek*, 20 de julio de 2009; materiales de apoyo de Caterpillar, Inc., consultados en CLSA Asia USA Forum; Informe anual de Caterpillar, 2012; www.cat.com.

Marketing de excelencia

>> Toyota

Toyota, el fabricante de automóviles más grande del mundo, ha recorrido un largo camino durante su historia de casi 80 años. La empresa lanzó su primer automóvil para pasajeros, el modelo AA, en 1936, al copiar el diseño del Airflow de Chrysler y el motor de un Chevrolet de 1933. Posteriormente, Toyota sufrió varios cambios, incluyendo una crisis económica en 1950. Sin embargo, durante la crisis petrolera de 1973, cuando los consumidores deseaban automóviles más pequeños y con un consumo más eficiente del combustible, la empresa respondió. El Toyota Corona y el Toyota Corolla ofrecían características básicas y funcionaban como los vehículos de nivel básico de la empresa. Toyota lanzó también el modelo Cressida, con el uso eficiente del combustible que buscaban los consumidores, pero con un amplio espacio y accesorios como aire acondicionado y radio AM-FM.

Durante las décadas de 1980 y 1990, la empresa añadió gradualmente más modelos con diferentes precios, tamaños y características. En 1982 lanzó el Camry —un vehículo mediano, de cuatro puertas, con más espacio que el Corona—, el cual se convirtió en el automóvil de pasajeros mejor vendido en Norteamérica. La primera camioneta popular de la empresa, la 4Runner, fue lanzada en 1984 con una apariencia y un desempeño similares a los de una camioneta *pickup*. Posteriormente se transformó en un vehículo de pasajeros, cediendo el paso a los modelos Rav4, Highlander y LandCruiser. Toyota introdujo también una camioneta tipo *pickup* grande —llamada hoy Tundra— y varios automóviles deportivos de bajo costo dirigidos a los adultos jóvenes.

En 1989, Toyota lanzó el Lexus, su modelo de lujo, con la promesa para el cliente de brindarle una experiencia sin igual que iniciaba con un trato exclusivo en la concesionaria. Sin embargo, Toyota sabía que cada país define el lujo en forma diferente. En Estados Unidos el lujo significa comodidad, tamaño y confiabilidad; en Europa, significa atención a los detalles y tradición de marca. Como resultado, la empresa ajustó su publicidad a cada país y cultura.

En 1997, Toyota lanzó el Prius, el primer automóvil híbrido de producción masiva, a un precio de \$19 995 (entre el Corolla y el Camry). La inteligente idea de la empresa de desarrollar un automóvil de energía limpia

fue sumamente oportuna. Cuando el Prius de segunda generación llegó a las concesionarias en 2002, los distribuidores ya habían recibido 10 mil pedidos. Durante la década siguiente, Ford, Nissan, GM y Honda imitaron al Prius con modelos propios.

Toyota empezó a crear también vehículos para grupos específicos, como el Scion para adultos jóvenes. Al saber que este mercado buscaba mayor personalización, la empresa construye ahora el automóvil “mono-spec” en la fábrica con solamente un modelo bien equipado, esto permite que los clientes elijan entre docenas de elementos personalizados en las concesionarias. Toyota promocionó el modelo Scion en eventos musicales y tiene salas de exhibición donde “los jóvenes se sienten cómodos y no consideran que se trata de un lugar donde sólo pueden observar el vehículo”, comentó el vicepresidente de la marca Scion, Jim Letz.

Otra de las razones del éxito de Toyota es su gran experiencia en un proceso de fabricación poco costoso y en la mejora continua. Sus fábricas pueden producir hasta ocho modelos al mismo tiempo, logrando enormes incrementos en la productividad y en la respuesta al mercado. Asimismo, posee una incansable actitud innovadora; la línea de ensamblaje típica de Toyota realiza miles de cambios operativos en un año. Los empleados consideran que su trabajo tiene tres propósitos: fabricar automóviles, fabricar mejores automóviles y enseñar a todos a fabricar mejores automóviles. La empresa fomenta la solución de problemas, buscando siempre mejorar el proceso mediante el cual puede mejorar los demás procesos.

Toyota está integrando sus plantas de ensamblaje alrededor del mundo en una sola red gigantesca, la cual puede personalizar los automóviles para los mercados locales y cambiar la producción rápidamente para satisfacer cualquier aumento en la demanda en los mercados del mundo. Por lo tanto, es capaz de cubrir los nichos de mercado a un bajo costo conforme van surgiendo, sin tener que construir nuevas líneas de ensamblaje. “Si existe un mercado o segmento de mercado en el que no esté presente, allá va Toyota”, dijo Tatsuo Yoshida, analista de automóviles de Deutsche Securities Ltd.

Durante muchos años, los automóviles Toyota habían logrado consistentemente muy buenas calificaciones tanto en calidad como en confiabilidad. Sin embargo, todo eso cambió en 2009 y 2010, cuando la empresa tuvo que retirar del mercado más de ocho millones de vehículos debido a toda una serie de problemas —desde

pedales de acelerador que se quedaban pegados hasta aceleraciones súbitas y errores en el software del sistema de frenado— que afectaron muchas de sus marcas, incluyendo los Lexus, Prius, Camry, Corolla y Tundra. Después, Toyota perdió miles de millones de dólares cuando un sismo y un tsunami ocurridos en Japón destruyeron sus plantas de producción y las de los proveedores de sus partes en 2011. El presidente de Toyota, Akio Toyoda, dijo: “Hemos enfrentado muchos desafíos desde 2009, pero también hemos aprendido importantes lecciones, incluyendo la necesidad de que Toyota mantenga un crecimiento sustentable”.

A pesar de estos desafíos, la empresa se recuperó de sus pérdidas. Su fuerte enfoque en los vehículos híbridos ha resultado redituable y ha ayudado a su recuperación. En 2012 vendió su unidad cuatro millones y planea continuar innovando en el área de los vehículos híbridos ya que considera que “podemos obtener mucho más ganancias con los automóviles híbridos”. En la actualidad, Toyota ofrece una línea completa de automóviles para el mercado global, desde sedanes familiares y vehículos deportivos utilitarios hasta camiones y minicamionetas. En 2013, ganó más de 22 billones de yenes (o \$217 000 millones) y vendió 8.87 millones de unidades, superando

a General Motors, para convertirse en el fabricante de automóviles más grande del mundo.

Preguntas

1. Toyota ha construido una enorme empresa manufacturera que puede producir millones de automóviles cada año para una amplia variedad de consumidores. ¿Por qué pudo superar tanto el crecimiento de cualquier otro fabricante de automóviles?
2. ¿Toyota hizo lo correcto al fabricar una marca de automóvil para todo el mundo? ¿Por qué sí o por qué no?

Fuentes: Martin Zimmerman, “Toyota’s First Quarter Global sales Beat GM’s Preliminary Numbers”, *Los Angeles Times*, 24 de abril de 2007; Charles Fishman, “No satisfaction at Toyota”, *Fast Company*, diciembre de 2006-enero de 2007, pp. 82-90; Stuart F. Brown, “Toyota’s Global Body Shop”, *Fortune*, 9 de febrero de 2004, p. 120; James B. Treece, “Ford Down; Toyota Aims for No. 1”, *Automotive News*, 2 de febrero de 2004, p. 1; Brian Bemner y Chester Dawson, “Can Anything Stop Toyota?”, *BusinessWeek*, 17 de noviembre de 2003, pp. 114-122; Tomoko A. Hosaka, “Toyota Counts Rising Costs of Recall Woes”, *Associated Press*, 16 de marzo de 2010; “World Motor Vehicle Production by Manufacturer,” *OICA*, julio de 2009; Chris Isidore, “Toyota Recall Costs: \$2 Billion”, <http://money.cnn.com>, 4 de febrero de 2010; Associated Press, “Toyota Sells Most Cars despite China Slump”, 26 de julio de 2013; Trefis Team, “Japan Quake, Tsunami Take Heavy Toll On Toyota”, *Forbes*, 8 de abril de 2011; Mike Ramsey, “Toyota Calls Hybrids ‘Sturdy Bridge’ to Automotive Future”, *Wall Street Journal*, 30 de septiembre de 2013; Informe anual de Toyota Motor Corporation, 2013; www.toyota.com.



En este capítulo responderemos las siguientes **preguntas**

1. ¿Cómo se definen y clasifican los servicios y en qué difieren de los productos? (p. 399)
2. ¿Cuál es la realidad de los nuevos servicios? (p. 406)
3. ¿Cómo pueden las empresas lograr la excelencia en el marketing de servicios? (p. 410)
4. ¿Cómo pueden las empresas mejorar la calidad del servicio? (p. 417)
5. ¿Qué pueden hacer los especialistas en marketing de productos para mejorar los servicios de apoyo a los clientes? (p. 418)

La famosa calidad del servicio y la innovación continua de USAA ha creado una sólida lealtad en sus clientes.

Fuente: © Blend Images/Alamy

14 Diseño y administración de servicios

A medida que a las empresas les resulta cada vez más difícil diferenciar sus productos físicos, tienden a diferenciarse por los servicios, ya sea en la forma de entregas a tiempo, de una mejor y más rápida respuesta a las consultas de los clientes o de una atención más veloz a las quejas. Los mejores proveedores de servicios conocen bien estas ventajas y saben cómo crear experiencias memorables para los clientes.¹ Una empresa de servicios que sabe cómo satisfacer mejor las necesidades de sus clientes es USAA.²



USAA Insurance vende seguros para automóvil y otros productos a miembros antiguos y actuales del ejército y a sus familias. La empresa ha incrementado su participación en el negocio de cada cliente con la creación de un banco, al emitir tarjetas de crédito, al abrir una casa de bolsa de bajas tarifas y al ofrecer fondos de inversión sin comisiones. Su reconocida calidad de servicio ha producido los clientes más satisfechos de la industria. Los clientes de USAA a menudo describen la manera en que la empresa los cuida, incluso al aconsejarles

que no compren más seguros de los necesarios. Con niveles tan altos de confianza, la empresa goza de una elevada lealtad del cliente y de grandes oportunidades para realizar ventas cruzadas. USAA capacita en este tema a los representantes de su centro de atención telefónica para que sean capaces de responder tanto preguntas sobre inversiones como las relacionadas con los seguros, aumentando así la productividad y reduciendo la necesidad de transferir a los clientes con otros agentes. Dado que el personal militar masculino y femenino necesita tener acceso remoto a los productos financieros más pronto y con mayor frecuencia que los civiles, la empresa se ha convertido en uno de los líderes en tecnología de la industria de los servicios financieros. Fue el primer banco en ofrecer el servicio de depósitos por iPhone a sus clientes del ejército y en realizar conferencias en video, cara a cara, con los soldados en el campo de batalla. Sin importar si el consumidor utiliza una tableta, un teléfono inteligente, una computadora o si visita uno de sus centros financieros —ubicados principalmente cerca de bases militares—, USAA está comprometida a brindar un servicio ejemplar.

Debido a lo importante que es comprender la naturaleza especial de los servicios y su significado para los especialistas en marketing, en este capítulo se hará un análisis sistemático de los servicios y de cómo comercializarlos de la manera más eficaz.

Naturaleza de los servicios

El Bureau of Labor Statistics de Estados Unidos informa que el sector de producción de servicios seguirá siendo el principal generador de empleos en la futura economía, creando cerca de 18 millones de empleos entre 2010 y 2018, o aproximadamente el 88 por ciento del aumento esperado en el empleo total. Se estima que para 2020 el sector productor de bienes representará el 11.9% del empleo total, menor al 12.4% correspondiente a 2010 y al 16.8% de 2000. La industria manufacturera perdió la asombrosa cifra de 5.7 millones de empleos entre 2000 y 2010.³ Éstas y otras cifras han aumentado el interés por los problemas especiales que implica el marketing de servicios.⁴

LAS INDUSTRIAS DE SERVICIOS ESTÁN EN TODAS PARTES

El *sector gubernamental*, con sus tribunales, servicios de empleo, hospitales, agencias de préstamos, servicios militares, departamentos de policía y bomberos, servicio postal, dependencias reguladoras y escuelas, forma parte del negocio de los servicios. El *sector privado sin fines de lucro* —museos, organizaciones de beneficencia, iglesias, universidades, fundaciones y hospitales— también participa en los servicios. Lo mismo ocurre en buena parte del *sector empresarial*, con sus aerolíneas, bancos, hoteles, aseguradoras, bufetes de abogados, agencias de consultoría en gestión, servicios médicos, compañías cinematográficas, servicios de reparación de plomería y empresas inmobiliarias. Por su parte, muchos trabajadores del *sector manufacturero*, como los operadores informáticos, contadores y abogados, en realidad son proveedores de servicios. De

hecho, conforman una “fábrica de servicios” destinados a la “fábrica de productos”. Por último, quienes participan en el *sector detallista*, como cajeros, dependientes, vendedores y representantes de servicio al cliente, también prestan un servicio.

Un **servicio** es cualquier acto o función que una parte ofrece a otra, es en esencia intangible y no implica tener propiedad sobre algo. Su producción puede estar vinculada o no a un artículo físico. Cada vez es más frecuente que fabricantes, distribuidores y detallistas presten servicios de valor agregado, o simplemente un excelente servicio a sus clientes, para diferenciarse de los demás. Hoy en día, muchas empresas dedicadas por completo a la generación de servicios utilizan internet para llegar a los clientes; de hecho, algunas trabajan solamente en línea.

CATEGORÍAS DE LA MEZCLA DE SERVICIOS

El componente servicio puede ser una parte menor o un ingrediente principal de la oferta total. En este sentido, se distinguen cinco categorías de ofertas:

1. Un **bien puro tangible**, como jabón, dentífrico o sal, sin servicios adicionales.
2. Un **bien tangible con servicios adicionales**, como un automóvil, una computadora o un teléfono inteligente, acompañado de una garantía o un contrato por un servicio especializado para el cliente. Por lo general, mientras más tecnológicamente avanzado sea un producto, mayor será su necesidad de servicios de apoyo de alta calidad.
3. Una oferta **híbrida**, como un alimento en un restaurante, lo cual incluye bienes y servicios por igual. Las personas visitan los restaurantes tanto por su comida como por la forma en que la preparan.
4. Un **servicio principal con bienes y servicios secundarios adicionales**, como un viaje en avión con servicios complementarios (snacks y bebidas). Este tipo de oferta requiere un bien que demanda una alta inversión de capital —un avión— para su realización, pero su componente principal es un servicio.
5. Un **servicio puro**, principalmente un servicio intangible, como el cuidado de niños, la psicoterapia o una sesión de masaje.

Los restaurantes son un buen ejemplo de ofertas híbridas que combinan productos y servicios. Una de las marcas de restaurantes más exitosas es Panera Bread.⁵

PANERA BREAD Panera Bread, fundada en Boston en 1980 por Ron Shaich, originalmente era una panadería llamada Cookie Jar. Con el tiempo, se convirtió en líder de la categoría de restaurantes “rápidos y casuales” con la marca Chipotle. Panera combina la rapidez y la comodidad de la comida rápida con la calidad y el menú variado de un restaurante con servicio de meseros. La cadena está dirigida a “las personas que comprenden y son sensibles a la comida o que se acercan a ello” al vender alimentos “reales” frescos, a un precio que los clientes están más que dispuestos a pagar. Una atmósfera sencilla —sin servicio a la mesa, pero sin límite de tiempo— anima a los consumidores a permanecer en el lugar. La marca es considerada familiar pero también sofisticada, tiene ofertas de pan artesanal recién horneado y un menú completo de emparedados, ensaladas, sopas y desayunos sabrosos y saludables. Panera ha sido innovadora de diferentes maneras, inculcando una fuerte conciencia social en gran parte de sus actividades. Con la frase publicitaria “Live Consciously. Eat Deliciously”, el director de marketing, Michael Simon, encabeza varias iniciativas sociales y comunitarias como la Panera Bread Foundation, colaboraciones con Feeding America y la entrega de donativos a agencias e instituciones benéficas contra el hambre. La empresa ha abierto cinco tiendas Panera Cares bajo la modalidad de “pague lo que pueda”. En otras áreas de marketing, incrementó su gasto en tecnología digital y dirige un programa de lealtad con 14 millones de miembros que representan casi la mitad de sus transacciones.

La variedad de ofertas de servicio que existe dificulta su generalización, por lo cual es preciso hacer algunas distinciones adicionales:

- Los servicios están *basados en equipamiento* (lavado automático de automóviles, máquinas expendedoras de productos) o *basados en personas* (limpieza de cristales, servicios contables). A su vez, los servicios basados en personas se clasifican de acuerdo con el personal que los proporciona: no calificado, calificado o profesional.
- Las empresas de servicios pueden elegir entre diferentes *procesos* para entregar su servicio. Por ejemplo, los restaurantes ofrecen distintos formatos de servicio: estilo cafetería, comida rápida, *buffet* y a la luz de las velas.
- Algunos servicios requieren la *presencia del cliente*. Una cirugía de cerebro requiere la presencia del cliente, pero no así la reparación de un automóvil. Si el cliente necesita estar presente, el proveedor de servicios debe tomar en cuenta sus necesidades. Así, los encargados de un salón de belleza invertirán en su decoración, tendrán música de fondo y entablarán conversaciones con los clientes.
- Los servicios pueden satisfacer una *necesidad personal* (servicios personales) o una *necesidad empresarial* (servicios para empresas). Los prestadores de servicios, por lo general, desarrollan diferentes programas de marketing para cada uno de estos mercados.
- Los proveedores de servicios difieren en cuanto a sus *objetivos* (empresas lucrativas o sin fines de lucro) y su tipo de *propiedad* (privada o pública). La combinación de ambas características produce cuatro tipos de organización



Fuente: © ZUMA Press Inc./Alamy

Panera Bread, líder en la categoría de restaurantes “rápidos y casuales”, también ha abierto algunas tiendas Panera Care bajo la modalidad de “pague lo que pueda”.

diferentes. Los programas de marketing de un hospital de inversión privada serán diferentes de los de un hospital privado de beneficencia o de los de un hospital para veteranos de guerra.

Por lo general, los clientes son incapaces de juzgar la calidad técnica de algunos servicios, incluso después de haberlos recibido. La figura 14.1 muestra varios productos y servicios según su dificultad de evaluación.⁶ A la izquierda se encuentran los bienes que tienen muchas *calidades de búsqueda* —es decir, características que el comprador puede evaluar antes de adquirirlos—. En el centro se ubican los bienes y servicios que tienen muchas *calidades de experiencia* —que son las características que el consumidor puede evaluar después de la compra—. A la derecha están los bienes y servicios que tienen muchas *calidades de credibilidad* —esto es, las características que el comprador suele tener dificultad para evaluar, incluso después de su consumo.⁷

Debido a que los servicios tienen generalmente muchas calidades de experiencia y credibilidad, su compra implica más riesgos y esto tiene varias consecuencias. En primer lugar, los clientes de servicios suelen confiar más en las recomendaciones de boca a boca que en la publicidad. En segundo lugar, se basan fuertemente en el precio, el proveedor y los indicios físicos para juzgar la calidad. En tercer lugar, son muy leales a los proveedores de servicios que los satisfacen. En cuarto lugar, debido a que los costos del cambio de proveedor son altos, la inercia de consumo puede hacer que resulte muy difícil atraer a los clientes de la competencia.

Aun cuando la lealtad de los clientes puede ser alta en los servicios, en el moderno entorno de las comunicaciones, una falla de servicio puede convertirse en una pesadilla de relaciones públicas y socavar dicha lealtad, como lo descubrió la empresa Carnival Cruises.⁸

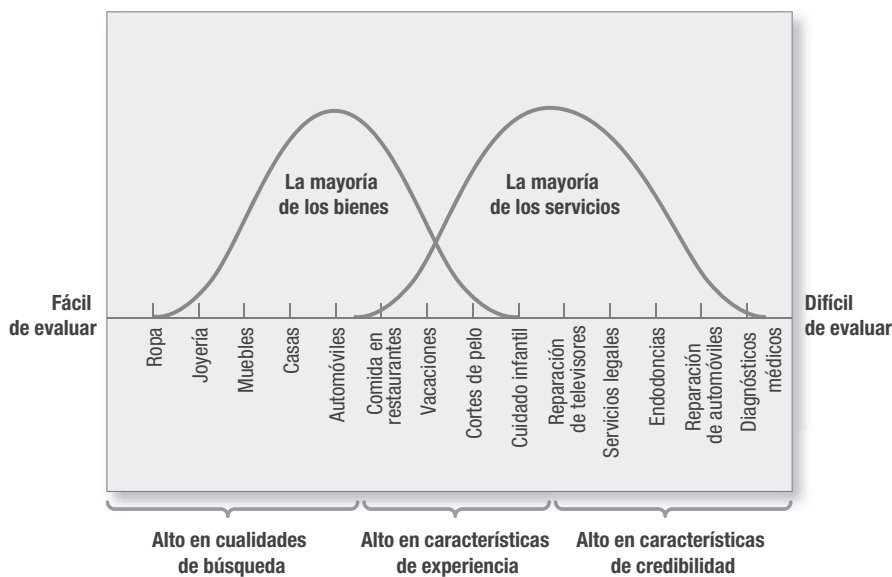


Fig. 14.1 |

Continuo de evaluación para diferentes tipos de productos

Fuente: Valarie A. Zeithaml, “How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services”, James H. Donnelly y William R. George, eds., *Marketing of Services* (Chicago: American Marketing Association, 1981). Reimpresa con autorización de la American Marketing Association.

Un desastre ocurrido a bordo de uno de los cruceros Carnival provocó problemas de largo plazo a la empresa.



Fuente: © Greg Balfour Evans/Alamy

CARNIVAL El barco Carnival Triumph se encontraba en el tercer día de viaje de un crucero de cuatro días que se dirigía a México después de haber salido de Galveston, Texas, cuando un incendio en el cuarto de máquinas lo dejó a la deriva e inhabilitado, por lo que 3100 pasajeros vieron limitado su acceso a los alimentos, el agua y los baños. Los desperdicios se derramaron en los pasillos y las cubiertas inferiores se volvieron insoportablemente calientes. Cuando el barco tocó tierra después de cinco largos días, el director general saludó a los pasajeros mientras desembarcaban y entregó a cada uno \$500, un boleto de avión para su viaje de regreso a casa, sin costo, el reembolso completo de los gastos del viaje, además de concederles crédito para tomar otro crucero. Sin embargo, dada la publicidad que hubo alrededor de lo que los medios de comunicación llamaron “el crucero del estiércol”, el daño estaba hecho. La opinión pública sobre los cruceros en general disminuyó y las reservaciones de Carnival se redujeron en un importante 20 por ciento, obligando a la empresa a ofrecer grandes descuentos para llenar los barcos. Para evitar problemas futuros, Carnival invirtió \$600 millones en actualizar su flota y contrató a un nuevo vicepresidente de operaciones técnicas para supervisar las iniciativas de seguridad de la empresa.

CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DE LOS SERVICIOS

Existen cuatro características distintivas que afectan en gran medida el diseño de los programas de marketing: *intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad*.⁹

INTANGIBILIDAD A diferencia de los productos físicos, los servicios no pueden verse, saborearse, sentirse, escucharse u olerse antes de comprarlos. Una persona que se somete a una cirugía plástica no puede ver los resultados antes de la compra, de igual manera que el paciente de un psiquiatra no puede saber el resultado exacto del tratamiento. Para reducir la incertidumbre, los compradores buscan evidencia del nivel de calidad haciendo inferencias a partir del lugar, el personal, el equipo, los materiales de comunicación, los símbolos y el precio. Por lo tanto, la tarea del proveedor de servicios consiste en “manejar la evidencia” para “hacer tangible lo intangible”.¹⁰

Las empresas de servicios pueden intentar demostrar su calidad mediante la *evidencia física* y la *presentación*.¹¹ Supongamos que un supermercado desea posicionarse como una empresa “rápida”. En tal caso, podría hacer tangible esta estrategia de posicionamiento mediante una serie de herramientas de marketing:

1. **Lugar.** La disposición del área de las cajas registradoras y el flujo del tránsito deben planificarse cuidadosamente. Las filas de espera no deben ser demasiado largas.
2. **Personal.** Los cajeros deben estar ocupados, aunque debe haber una cantidad suficiente para manejar la carga de trabajo.
3. **Equipamiento.** Los escáneres para leer el código universal de los productos, los lectores de tarjetas de crédito y las cajas registradoras electrónicas deben utilizar tecnología de punta.
4. **Materiales de comunicación.** Los materiales impresos —texto y fotografías— deben sugerir eficiencia y rapidez.
5. **Símbolos.** Tanto el nombre del supermercado como sus símbolos de identificación deben sugerir un servicio rápido, por ejemplo, “Speedy Shop”.
6. **Precio.** El supermercado podría anunciar que aplicará un descuento de \$10 cuando los clientes deban esperar en la fila más de cinco minutos.

Disney es un maestro en el arte de “hacer tangible lo intangible” y en crear fantasías mágicas en sus parques temáticos; lo mismo puede afirmarse de empresas como Toys “R” Us y Bass Pro Shops.¹² La tabla 14.1 mide experiencias de marca respecto a dimensiones sensoriales, afectivas, conductuales e intelectuales. El valor de la aplicación de estos criterios en los servicios resulta evidente.

TABLA 14.1 Dimensiones de la experiencia de marca

| |
|---|
| <p>Sensoriales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esta marca genera una fuerte impresión en mi sentido de la vista o en otros sentidos. • Me parece que esta marca es interesante en una forma sensorial. • Esta marca no le agrada a mis sentidos. |
| <p>Afectivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esta marca me provoca sentimientos y opiniones. • Esta marca no me despierta emociones particularmente fuertes. • Esta marca tiene implicaciones emocionales. |
| <p>Conductuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participo en acciones y comportamientos físicos cuando uso esta marca. • Esta marca provoca experiencias corporales. • Esta marca no está orientada a la acción. |
| <p>Intelectuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuando encuentro esta marca, me hace pensar mucho. • Esta marca no me hace pensar. • La marca estimula mi curiosidad y mi capacidad de resolución de problemas. |

Fuente: Joško Brakus, Bernd H. Schmitt y Lia Zarantonello, "Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?", *Journal of Marketing* 73 (mayo de 2009), pp. 52-68.

Debido a que no existe un producto físico, las instalaciones del proveedor de servicios —incluyendo su señalización primaria y secundaria, el diseño del entorno y de su área de recepción, la vestimenta de los empleados, los materiales de apoyo y demás elementos— son especialmente importantes. Todos los aspectos del proceso de entrega del servicio son susceptibles de representar la marca por sí mismos, razón por la cual Allied Van Lines se preocupa por la apariencia de sus conductores y trabajadores, por la que UPS ha desarrollado una identificación tan fuerte con sus camiones color café y por la que los hoteles Doubletree de la cadena Hilton ofrecen galletas con chispas de chocolate recién horneadas como símbolo de atención y amabilidad.

Muchas veces los proveedores de servicios eligen elementos de marca —logotipos, símbolos, caracteres y frases publicitarias— que hagan más tangibles el servicio y sus beneficios clave, por ejemplo, "friendly skies" de United Airlines, la frase "good hands", de Allstate, y el toro del logotipo de Merrill Lynch.

INSEPARABILIDAD Mientras que los bienes físicos primero son fabricados, luego inventariados y distribuidos y, posteriormente, consumidos, los servicios generalmente son producidos y consumidos de manera simultánea.¹³ Un corte de pelo no puede almacenarse ni producirse sin el estilista; el proveedor forma parte del servicio. Debido a que muchas veces el consumidor también está presente, la interacción con el proveedor es una característica especial del marketing de servicios. Los compradores de servicios de entretenimiento y profesionales están muy interesados en contar con la atención de un proveedor específico. Un concierto no sería lo mismo si Taylor Swift se sintiera indisputada y fuera sustituida por Beyoncé; una defensa legal corporativa no sería igual si la provee un pasante porque el experto antimonopolios David Boies no está disponible. Cuando los clientes tienen preferencias muy fuertes por determinado proveedor, éste podría elevar su precio para racionar su tiempo.

Existen varias estrategias para superar las limitaciones de la inseparabilidad. Por ejemplo, el proveedor de servicios podría trabajar con grupos más grandes: algunos psicoterapeutas han pasado de la terapia individual o de grupos pequeños a la terapia de grupos de más de 300 personas agrupadas en un gran salón de eventos de un hotel. Asimismo, el proveedor de servicios podría trabajar con mayor rapidez —el psicoterapeuta podría dedicar 30 minutos más eficaces a cada paciente en lugar de 50 minutos poco estructurados, con lo cual conseguiría atender a más personas—. Por otro lado, la organización de servicios podría capacitar a más proveedores y generar confianza en los clientes, como lo ha hecho H&R Block con su red nacional de consultores fiscales capacitados.

VARIABILIDAD Debido a que la calidad de los servicios depende de quién los proporciona, cuándo, dónde y a quién, los servicios son altamente variables. Algunos médicos tienen una excelente manera de tratar a sus pacientes hospitalizados, mientras que otros son menos empáticos. Las empresas de servicios saben que la variabilidad de su desempeño constituye un riesgo. Hilton inició un programa importante para lograr que sus huéspedes tengan experiencias más uniformes.¹⁴



El programa H360 de Hilton creó estándares de servicio más altos y más uniformes para sus hoteles ubicados en todo el mundo.

HOTELES HILTON Entre 1964, cuando Hilton Hotels vendió su licencia extranjera Hilton International Co., y 2006, cuando la compró de nuevo, las dos empresas operaban en gran parte de manera independiente y, como resultado, la marca Hilton dejó de proporcionar a los clientes una experiencia uniforme de alta calidad. Harry Curtis, analista e investigador de Nomura, dijo: “En Europa, los estándares de la marca siempre diferían mucho de los aplicados en Estados Unidos. Honestamente, creo que eran un poco menos estrictos en Europa”. Chris Nassetta, nombrado director general en 2008, inició el proyecto H360 para revisar todo tipo de elementos, desde las tarifas del desayuno y los accesorios para baño, hasta la decoración de los vestíbulos, el servicio de Wi-Fi, la arquitectura de los hoteles y el manejo de las quejas de los clientes en todos los hoteles de la empresa. Nassetta dijo que “encontró una enorme cantidad de inconsistencias en los estándares de los elementos que son importantes para los viajeros”. Como resultado del proyecto H360, los propietarios independientes de los hoteles de la marca Hilton en Estados Unidos y el extranjero se han visto obligados a adoptar los estándares Hilton en las áreas necesarias, o bien elegir abandonar el sistema Hilton. Al parecer, la protección de la marca ha dado muy buenos resultados a la empresa: en 2010, Hilton gozaba del valor de marca más alto entre casi 40 cadenas de hoteles.

Los compradores de servicios están conscientes de la potencial variabilidad y con frecuencia hablan con otras personas antes de elegir un proveedor. Para tranquilizar a los clientes, algunas empresas ofrecen *garantías de servicio* capaces de reducir la percepción de riesgo del consumidor.¹⁵ Las empresas de servicios pueden poner en práctica los siguientes tres pasos para aumentar su control de calidad.

1. ***Invertir en buenas prácticas de contratación y capacitación.*** Reclutar a los empleados correctos y darles una capacitación de excelencia es de la mayor importancia, independientemente de si los trabajadores son profesionales altamente capaces o no especializados. El personal mejor capacitado muestra seis características que aumentan la calidad del servicio: capacidad, cortesía, credibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta y habilidades de comunicación.
2. ***Estandarizar el proceso servicio-desempeño en toda la organización.*** Un *diagrama de servicio* puede trazar el flujo del proceso del servicio, los puntos de contacto con el cliente y la evidencia del servicio desde el punto de vista del cliente.¹⁶ La figura 14.2 muestra el diagrama de servicio de un huésped que pasa la noche en un hotel.¹⁷ Tras bambalinas, el hotel debe tener la habilidad de ayudar al huésped a moverse de un paso al siguiente. Los diagramas de servicio pueden ser útiles para identificar un “punto fallido” potencial para los clientes, para desarrollar un nuevo servicio, para apoyar una cultura sin defectos y para crear estrategias de recuperación de servicio.
3. ***Vigilar la satisfacción del cliente.*** Utilice sistemas de sugerencias y quejas, encuestas a los clientes y comparaciones de compras. Las necesidades de los clientes pueden variar en diferentes áreas, lo cual permite que las empresas desarrollen programas específicos de satisfacción al cliente para cada región.¹⁸ Asimismo, las organizaciones pueden desarrollar sistemas y bases de datos con información de los clientes para darles un servicio más personalizado, especialmente en línea.¹⁹

Las empresas también pueden diseñar comunicaciones de marketing y programas de información con el propósito de que los consumidores aprendan más sobre la marca, en lugar de conformarse con los encuentros de servicio en sí mismos.

CADUCIDAD Los servicios no pueden almacenarse, por lo que su caducidad puede ser un problema cuando hay fluctuaciones de la demanda. Para ajustarse a la demanda de las horas pico, las empresas de transporte público deben poseer mucho más equipo que cuando la demanda es constante durante el día; algunos médicos cobran a sus pacientes las citas a las que éstos no asisten porque el valor del servicio —la disponibilidad del médico— solamente tiene vigencia en el momento de la cita.

La administración de la demanda o de la producción es muy importante. En otras palabras, para maximizar la rentabilidad, resulta fundamental que los servicios correctos estén disponibles para los clientes adecuados, en el lugar apropiado, en el momento oportuno y a precios justos. Diversas estrategias pueden producir una mejor coincidencia entre la demanda y la oferta de servicios.²⁰ Por el lado de la demanda (cliente):

- El **precio diferencial** cambiará una parte de la demanda de los periodos pico a las etapas de exigencia normal. Algunos ejemplos son el precio de las entradas al cine para ver una matiné y los descuentos de fin de semana en el alquiler de automóviles.²¹

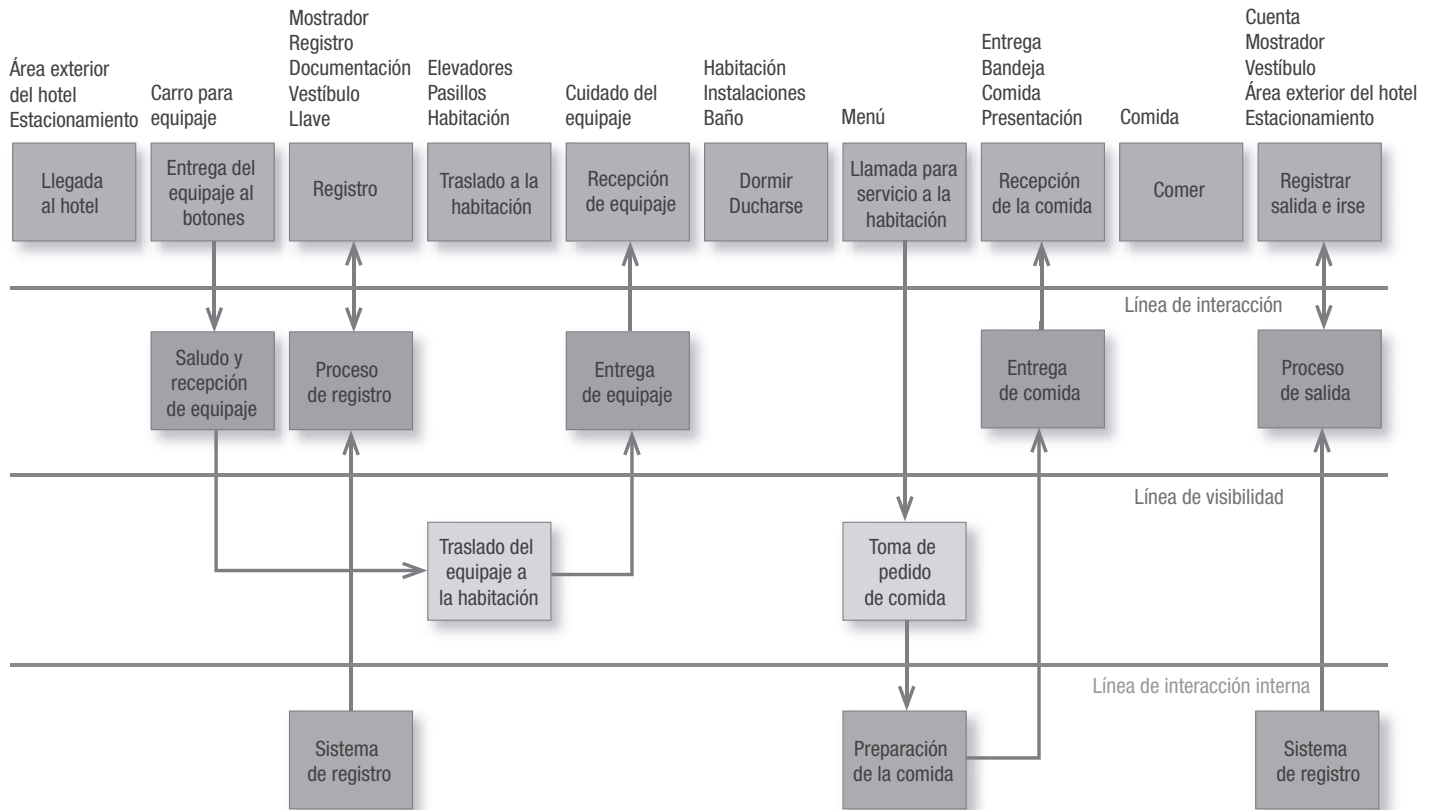


Fig. 14.2 |

Diagrama para la estancia de una noche en un hotel

Fuente: Valerie Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne D. Greiner, *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 4a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 2006).

- La **demanda no pico** puede cultivarse. McDonald's promueve su servicio de desayunos y los hoteles promueven vacaciones breves de fin de semana.
- Los **servicios complementarios** pueden ofrecer alternativas a los clientes en espera, como el servicio de bar en los restaurantes o los cajeros automáticos en los bancos.
- Los **sistemas de reservaciones** constituyen una forma de controlar el nivel de la demanda. Las aerolíneas, los hoteles y los médicos los utilizan con mucha frecuencia.

Por el lado de la oferta:

- Los **empleados a tiempo parcial** pueden atender durante los picos de demanda. Las universidades añaden profesores de tiempo parcial cuando aumenta la matrícula; las tiendas contratan dependientes adicionales durante las festividades.
- Las **rutinas de eficiencia en hora pico** pueden permitir que los empleados desempeñen solamente las tareas esenciales durante los periodos de mayor demanda. Por ejemplo, los paramédicos apoyan a los médicos durante los periodos más ajetreados.
- El **aumento de la participación del consumidor** libera tiempo para el proveedor de servicios. Los consumidores llenan sus propias historias clínicas o empaquetan por sí mismos los víveres que han comprado.
- Los **servicios compartidos** pueden mejorar las ofertas. Varios hospitales pueden compartir las compras de equipo médico.
- Las **instalaciones para futuras expansiones** pueden ser una buena inversión. Un parque de atracciones puede comprar los terrenos aledaños para su desarrollo posterior.

En el caso de las cadenas de comida rápida, las ventanillas de servicio en el automóvil son una forma de ampliar las oportunidades de ventas más allá del servicio que se proporciona en las mesas. Un impresionante 70 por ciento de los ingresos de la industria de la comida rápida proviene de las ventanillas de servicio en el automóvil. Según la revista QSR, Taco Bell opera uno de los servicios en el automóvil más rápidos y más precisos de la industria. Tarda alrededor de tres minutos y 30 segundos por pedido y constantemente busca formas de reducir el tiempo y los costos.²²

Las ventanillas de servicio en el automóvil son una fuente muy importante de ingresos para las cadenas de comida rápida, y Taco Bell sobresale por la rapidez y precisión en este tipo de servicio.



Fuente: Taco Bell Corp.

Nuevas realidades de los servicios

Alguna vez, las empresas de servicios tuvieron un rezago respecto a las compañías manufactureras en lo referente a su comprensión y uso del marketing, debido a que eran pequeñas o porque enfrentaban una enorme demanda o poca competencia. No cabe duda de que esto ha cambiado. Hoy en día, algunas de las empresas especialistas en marketing más hábiles pertenecen al sector de los servicios. Una de las más elogiadas por el éxito que ha tenido en la construcción de su marca es Singapore Airlines.²³

SINGAPORE AIRLINES Singapore Airlines (SIA) es reconocida de manera consistente como la “mejor” línea aérea del mundo, en gran parte debido a su marketing de excelencia. La aerolínea recibe tantos premios que debe actualizar su sitio web cada mes para mantenerlo al día. Famosa por consentir a sus pasajeros, SIA se esfuerza continuamente por crear un “efecto de admiración” y rebasar las expectativas de los clientes. Fue la primera aerolínea en ofrecer sistemas de entretenimiento por demanda en todas las clases, sistemas de sonido Dolby y un servicio de cocina a la carta con el que los pasajeros de primera clase y de clase ejecutiva pueden pedir sus alimentos antes de abordar. Gracias a un simulador —el primero en su tipo— con un costo superior al millón de dólares, SIA logró reproducir la presión de aire y la humedad presentes dentro de un avión en vuelo; esto sirvió, entre otras cosas, para encontrar que las papilas gustativas cambian cuando se está volando, por lo que concluyó que necesitaba reducir la cantidad de especias utilizadas en la comida. Por otro lado, el personal nuevo de la empresa recibe cuatro meses de capacitación, el doble del promedio de la industria, mientras que el personal existente recibe casi tres semanas de capacitación y actualización al año (con un costo de \$70 millones). Con su elevada reputación, SIA atrae a los mejores profesionistas locales y en cada vuelo incluye más ayudantes y miembros de tripulación que cualquier otra aerolínea. La empresa aplica una regla de 40-30-30: 40 por ciento de los recursos se destinan a capacitación y motivación del personal, 30 por ciento a revisar los procesos y procedimientos y 30 por ciento a la creación de nuevas ideas de productos y servicios.

UNA RELACIÓN CAMBIANTE CON LOS CLIENTES

Debido a que los consumidores estadounidenses suelen tener altas expectativas en lo referente a la entrega de los servicios, a menudo consideran que sus necesidades no son satisfechas de manera adecuada. En un estudio realizado por Forrester en 2013, se pidió a los consumidores que calificaran a 154 empresas respecto a lo bien que satisfacían sus necesidades y a qué tan fácil y agradable era hacer negocios con ellas. Casi dos tercios de las compañías recibieron una calificación de “bien”, “mal” o “muy mal”. En promedio, empresas hoteleras y minoristas recibieron la mayor calificación, y los proveedores de servicios de internet, de salud y de televisión fueron los peores calificados. Las empresas mejor evaluadas fueron Marshalls, USAA (banco), Amazon.com, Kohl’s, Target, Courtyard by Marriott, Sam’s Club, Rite Aid, Costco, Lowe’s, TJ Maxx, JCPenney y Marriott Hotels & Resorts.²⁴

Los proveedores de servicios reciben bajas calificaciones por diversas causas. Los clientes se quejan de información imprecisa; de trabajadores groseros, insensibles o mal capacitados, y de largas esperas. Aún peor: muchos tienen la sensación de que sus quejas nunca llegan a un ser humano debido a que los sistemas de información, tanto telefónicos como por internet, son lentos o defectuosos. Los consumidores dicen que las empresas manejan inadecuadamente las



Fuente: AFP/Getty Images

La calidad ejemplar del servicio de Singapore Airlines inicia con sus famosas auxiliares de vuelo.

quejas en línea al responder de manera selectiva o inconsistente (o al no responder en lo absoluto) y mostrar una conducta poco sincera, de “cortar y correr”, o al tratar sólo de “sobornar” al consumidor.²⁵

No tiene por qué ser así. Cincuenta y cinco operadores procesan 100 mil llamadas al año en el número telefónico gratuito de Butterball Turkeys, mediante las cuales se pide información sobre cómo preparar, cocinar y servir pavos (sólo para el Día de Acción de Gracias llaman 12 mil personas). Los operadores, que han sido capacitados en la Butterball University y han cocinado docenas de pavos de maneras diferentes, pueden atender cualquier duda, incluyendo por qué no es buena idea guardar los pavos en bancos de nieve y cómo saber en qué momento el pavo está listo.²⁶

Los especialistas en marketing de servicios reconocen las nuevas realidades de los servicios, como el aumento en el poder de decisión del cliente, la coproducción del cliente y la necesidad de que tanto los empleados como los clientes participen en el proceso.

EMPOWERMENT DE LOS CLIENTES Es claro que la época digital ha modificado las relaciones con los clientes. Los consumidores son cada vez más sofisticados en cuanto a la compra de productos y servicios de soporte, presionan para obtener “servicios sin agrupar” y por el derecho de seleccionar los elementos que desean. Cada vez les disgusta más tener que tratar con múltiples proveedores de servicios que manejen diferentes tipos de productos o equipo. De hecho, en la actualidad, algunas organizaciones independientes se han dado a la tarea de proveer servicios para una diversidad más amplia de equipo. Es probable que un servicio de plomería también ofrezca servicio para aires acondicionados, hornos y otros componentes de la infraestructura de los hogares.

Algo más importante es que internet ha aumentado el poder de los clientes al permitirles enviar sus comentarios a todo el mundo mediante un solo clic. Si una persona tiene una buena experiencia, es muy propensa a hablar de ello, pero quienes sufren una mala experiencia compartirán su historia con más gente.²⁷ El 90 por ciento de los clientes enojados afirma haber compartido su experiencia con algún amigo y ahora también pueden ventilar sus historias con desconocidos. En PlanetFeedback.com, los compradores pueden enviar sus quejas, elogios, sugerencias o preguntas directamente a una empresa, con la opción de hacer públicos sus comentarios en ese mismo sitio. Sitios en línea como Angie’s List, Yelp, Google Places y Urbanspoon son otros medios populares para difundir comentarios sobre las experiencias de servicio al cliente.

No obstante, las empresas enfrentarán mayores desafíos si los clientes insatisfechos deciden descargar un video dañino para compartir sus malas experiencias de servicio con otras personas. En la sección “Apuntes de marketing: ¡Luces, cámara, servicio al cliente desastroso!” se describen algunos servicios al cliente desastrosos sobresalientes, los cuales fueron dados a conocer a través de videos en línea.

Cuando un cliente se queja, actualmente la mayoría de las empresas responde con rapidez. Comcast permite el contacto telefónico y por conversación electrónica las 24 horas del día durante toda la semana, pero también se acerca a los clientes y rastrea blogs, sitios web y social media. Si los empleados ven que un cliente reporta un problema en un blog, se ponen en contacto con él para ofrecerle ayuda. Las respuestas por correo electrónico a los clientes deben ser implementadas adecuadamente para que tengan eficacia.²⁸ Delta Airlines lanzó Delta Assist, con un equipo de 10 personas, para vigilar las publicaciones de los clientes en Twitter y Facebook las 24 horas del día y responder en tiempo real ante cualquier duda o problema.²⁹

Sin embargo, más importante que limitarse a responder a un cliente contrariado, es evitar experiencias de insatisfacción en el futuro. Eso puede significar, simplemente, tomarse el tiempo de cultivar las relaciones con los clientes y darles atención como personas reales que son. Resolver el problema de un cliente con rapidez y facilidad es fundamental para conseguir clientes leales a largo plazo.³⁰

COPRODUCCIÓN DEL CLIENTE Lo cierto es que los clientes no se limitan a comprar y usar un servicio; además, desempeñan un papel activo en su entrega. Sus palabras y acciones afectan la calidad de sus propias experiencias de servicio, la calidad de las experiencias ajenas e incluso la productividad de los empleados de primera línea.³¹

Muchas veces los clientes piensan que obtienen más valor y una conexión más fuerte con el proveedor de servicios si participan activamente en el proceso de producción del servicio. Sin embargo, esta coproducción puede estresar a

¡Luces, cámara, servicio al cliente desastroso!

El auge de la publicación de videos en línea plantea muchos desafíos para las empresas. No únicamente los clientes, sino también los empleados pueden dañar la reputación de una compañía, e internet magnifica en gran medida el impacto.

Muchas cadenas de comida rápida han tenido que enfrentar conductas inadecuadas y vergonzosas que sus empleados graban en tono de broma. Videos en línea mostraron a un trabajador de Wendy's con la boca abierta debajo de una máquina de helados, a un empleado de Domino's insertando queso en su nariz y moco en alimentos preparados para su entrega, y a un empleado de Taco Bell lamiendo una pila de tacos sin relleno.

Cualquier organización de servicios podría pagar el precio de una falla. Cuando la costosa guitarra Gibson de \$3000 del cantante canadiense Dave Carroll sufrió daños por \$1200 en un vuelo de United, le dio un buen uso a su energía creativa y lanzó el gracioso video en YouTube denominado *United Breaks Guitars* con el pegadizo estribillo de:

"United, rompiste mi guitarra. United, no sirves para nada. Si tú la rompes, debes repararla. Eres responsable, admítelo. Debí volar con otra línea aérea o viajar en automóvil, porque United rompe guitarras".

El video de seguimiento de Carroll, acerca de sus frustrados esfuerzos por lograr que la empresa pagara por el daño, fue visto más de cinco millones de veces. La aerolínea recibió el mensaje y extendió un cheque por \$1200 como donativo a una obra de caridad elegida por Carroll. En la actualidad, la empresa usa el incidente para capacitar al personal que maneja el equipaje y a los representantes de servicio al cliente.

Después de que una cámara de seguridad grabara a un conductor de FedEx entregando una pantalla de computadora lanzándola por encima de una reja de seis pies de altura en lugar de tocar el timbre de la puerta, el video de 21 segundos que subió a YouTube el molesto cliente recibió millones de descargas y produjo una gran publicidad negativa. FedEx subió a YouTube su propio video de disculpa, titulado "Absolutely, Positively Unacceptable", basado en su antigua frase publicitaria, pero fue visto por un número mucho menor de personas. FedEx no sólo reemplazó el monitor de computadora del cliente sin costo, sino que también compartió el video con sus empleados.

Los críticos dan crédito a las empresas por tratar de resolver sus problemas con rapidez y vigor, aunque muchas veces las culpan también por sus prácticas de contratación y capacitación y por no crear un clima de apoyo más firme para la marca entre los empleados.

Fuentes: Bruce Horovitz, "Wendy's Is Latest To See Gross Photo Go Viral", *USA Today*, 13 de junio de 2013; Bruce Horovitz, "Photo of Taco Bell Worker Licking Shells Sends Shudders", *USA Today*, 3 de junio de 2013; Chad Brooks, "Caught on Video: Employees Behaving Badly", *Business News*, 28 de marzo de 2012; Chunka Mui, "The 5 Most Brand-Damaging Viral Videos of 2011", *Forbes*, 28 de diciembre de 2011; Laurent Belsie, "FedEx Delivery Video: Package Thrown. FedEx Apologizes on YouTube", *Christian Science Monitor*, 23 de diciembre de 2011; Dan Reed, "United Makeover Aims to Refresh and Renew", *USA Today*, 17 de septiembre de 2009, pp. 1B-2B; Elisabeth Sullivan, "Happy Endings Lead to Happy Returns", *Marketing News*, 30 de octubre de 2009, p. 20.

los empleados y reducir su satisfacción, en especial si difieren de sus clientes en aspectos culturales o de otro tipo.³² Asimismo, un estudio estimó que una tercera parte de todos los problemas de servicio son causados por el cliente.³³ Es probable que el uso cada vez más difundido de las tecnologías de autoservicio aumente ese porcentaje.

Prevenir las fallas de servicio es crucial ya que la recuperación siempre resulta desafiante. Uno de los problemas más significativos es la atribución —los clientes suelen considerar que la empresa tiene la culpa, e incluso no siendo así, aún piensan que es responsable de corregir cualquier agravio—. Por desgracia, aunque muchas empresas tienen procedimientos bien diseñados y ejecutados para atender sus propias fallas, la gestión de las fallas atribuibles al cliente —cuando un problema de servicio surge por una falta de comprensión o por un error del consumidor— es mucho más difícil. Existen muchos tipos de soluciones, como ilustran los siguientes ejemplos:³⁴

1. **Rediseñar procesos y redefinir el papel desempeñado por el cliente para simplificar los encuentros de servicio.** Staples transformó su negocio con su programa "Easy" para eliminar los problemas surgidos durante los pedidos de suministros de oficina.
2. **Incorporar la tecnología adecuada para ayudar a empleados y clientes.** Comcast, el operador de telefonía y televisión por cable más grande de Estados Unidos, introdujo un software para identificar fallas de la red antes de que lleguen a afectar el servicio y para informar mejor a los operadores del centro telefónico sobre los problemas de los clientes. Como resultado, las llamadas de servicio repetitivas disminuyeron 30 por ciento.
3. **Crear clientes de alto desempeño mejorando su comprensión del papel que juegan en el proceso, así como su motivación y capacidad.** USAA recuerda a sus asegurados que deben suspender el seguro de sus automóviles si van a pasar una temporada fuera del país.
4. **Alentar la "solidaridad entre los clientes" para que se ayuden entre sí.** En los campos de golf, los jugadores siguen las reglas al jugar y comportarse adecuadamente, pero también pueden alentar a los demás a hacer lo mismo.

SATISFACCIÓN DE EMPLEADOS Y CLIENTES Las compañías de servicio que alcanzan la excelencia saben que las actitudes positivas de sus empleados promueven una mayor lealtad de los clientes.³⁵ Estimular una fuerte orientación al cliente entre los empleados también puede incrementar su compromiso y la satisfacción que derivan de su trabajo, sobre todo si tienen mucho contacto con los clientes. Los empleados se sienten mejor en puestos donde haya constante contacto con el cliente cuando tienen un impulso interno para 1) consentir a los clientes, 2) interpretar con exactitud sus necesidades, 3) desarrollar una relación personal con sus clientes y 4) entregar un servicio de calidad para resolver los problemas de los clientes.³⁶

En congruencia con esta idea, Sears encontró una alta correlación entre la satisfacción del cliente, la satisfacción del empleado y la rentabilidad de la tienda. La desventaja de no tratar bien a los empleados es importante. Una encuesta realizada a 10 mil empleados de las mil empresas más grandes encontró que el 40 por ciento de los trabajadores citaron la “falta de reconocimiento” como una de las razones fundamentales para abandonar su empleo.³⁷

Dada la importancia de la actitud positiva de los empleados hacia la satisfacción de los clientes, las empresas de servicios deben atraer a la mejor fuerza laboral que puedan encontrar. Es preciso que no se limiten a ofrecer un empleo, sino que hagan lo posible por impulsar el desarrollo de una carrera. También deben diseñar un sólido programa de capacitación y brindar apoyo y recompensas por un buen rendimiento. Para ello pueden utilizar intranets, boletines internos, recordatorios diarios y mesas redondas de empleados con la finalidad de reforzar actitudes centradas en los clientes. Por último, deben auditar con regularidad la satisfacción de los empleados.

La rotación de gerentes en la cadena de restaurantes Panda Express cuantifica únicamente la mitad del promedio registrado en la industria. Esto se debe, en parte, a la combinación de bonos abundantes, beneficios médicos y un fuerte énfasis en la autosuperación del trabajador por medio de la meditación, la educación y los pasatiempos. Además, la empresa imparte seminarios especiales sobre bienestar y eventos para que sus empleados se conozcan fuera del entorno laboral, esto contribuye a crear una atmósfera de interés y solidaridad.³⁸

Zappos ha creado una organización enfocada en los clientes que es admirada por muchos.³⁹

ZAPPOS La tienda minorista en línea Zappos fue cofundada por Tony Hsieh en 1999 con una cultura fundamentada en un servicio superior al cliente. La empresa se esfuerza mucho por obtener clientes que hagan compras repetidas gracias a su política de devoluciones y envíos gratuitos, de contar con servicio al cliente las 24 horas del día y de una rápida variación del número de productos que se ofrecen en el sitio, de entre miles de marcas. A diferencia de muchas otras empresas, no ha subcontratado sus servicios telefónicos de atención al cliente y la mitad del proceso de entrevista se dedica a descubrir si los aspirantes a un puesto son lo suficientemente extrovertidos, creativos y de mente abierta como para ajustarse a su cultura. Zappos otorga facultades a sus representantes de servicio al cliente para que resuelvan problemas. Cuando un cliente llamó para quejarse de una rotura en un par de botas después de un año de uso, el representante envió un par nuevo, aun cuando la política de la empresa establece que sólo se puede devolver el calzado sin uso. Cada empleado tiene una oportunidad al año para contribuir en el Culture Book de la empresa acerca de su experiencia en Zappos y sobre la forma en que cada departamento ofrece un servicio superior al cliente en aspectos que van desde las ventas y el almacenamiento hasta la entrega, la fijación de precios y la facturación. La empresa, adquirida en 2009 por Amazon.com en supuestamente \$850 millones, aún opera de manera independiente y vende también ropa, bolsos de mano y accesorios. Gracias a su éxito, ofrece seminarios de dos días a los ejecutivos de negocios que están dispuestos a aprender los secretos que están detrás de la cultura corporativa y el enfoque de servicio al cliente únicos de Zappos.



Las prácticas de servicio al cliente del fundador de Zappos Tony Hsieh en sus tiendas minoristas en línea son muy admiradas y estudiadas.

Fuente: Zappos.com Inc.

Excelencia en el marketing de servicios

La mayor relevancia que ha venido adquiriendo la industria de servicios ha acentuado el interés por determinar qué se requiere para sobresalir en el marketing de servicios.⁴⁰ A continuación se presentan algunas recomendaciones.

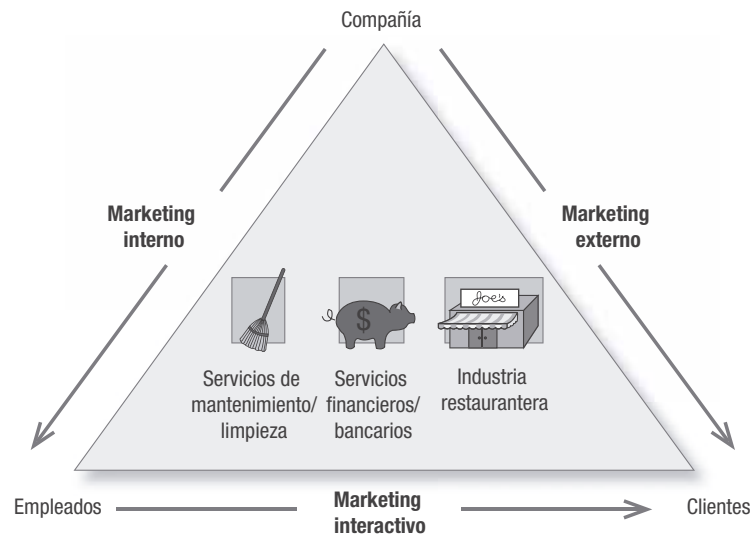
MARKETING DE EXCELENCIA

Lograr la excelencia en el marketing de servicios exige un manejo óptimo en tres áreas generales: marketing externo, marketing interno y marketing interactivo (vea la figura 14.3).⁴¹

- El **marketing externo** describe la labor normal de preparar el servicio que se proporcionará al cliente, fijar su precio, distribuirlo y promoverlo.

| Fig. 14.3 |

Tres tipos de marketing en las industrias de servicio



- El **marketing interno** describe la capacitación y motivación que debe brindarse a los empleados para que atiendan bien a los clientes. Podría decirse que la contribución más importante que puede hacer el departamento de marketing es ser “excepcionalmente hábil para lograr que todos los demás miembros de la organización practiquen el marketing”.⁴²
- El **marketing interactivo** describe la habilidad de los empleados para atender al cliente. Los consumidores juzgan el servicio no sólo por su *calidad técnica* (¿la cirugía fue un éxito?), sino también por su *calidad funcional* (¿el cirujano se mostró preocupado e inspiró confianza?).⁴³ En el marketing interactivo, a menudo la clave es el trabajo en equipo. Delegar autoridad en los empleados de la línea frontal permite mayor flexibilidad y adaptabilidad del servicio ya que fomenta mejores soluciones a los problemas, una cooperación más cercana por parte de los empleados y una transferencia más eficiente de los conocimientos.⁴⁴

Un buen ejemplo de una empresa de servicios que logra un marketing de excelencia es Charles Schwab.⁴⁵

CHARLES SCHWAB Charles Schwab, uno de los intermediarios bursátiles de descuento más grande de Estados Unidos, utiliza el teléfono, internet y dispositivos inalámbricos para crear una combinación innovadora de servicios de alta tecnología y constante contacto con el cliente. Siendo una de las primeras empresas de correduría en brindar operaciones en línea, en la actualidad Schwab da servicio a más de ocho millones de cuentas individuales e institucionales. La empresa ofrece información acerca de cuentas específicas e investigaciones propias sobre intermediarios minoristas, cotizaciones en tiempo real, un programa de operaciones fuera del horario laboral, el centro de aprendizaje Schwab, eventos en vivo, chats en vivo con representantes de servicio al cliente, un servicio de inversiones globales y actualizaciones de los mercados por correo electrónico. Además, agregó diversas capacidades móviles para satisfacer a sus clientes en movimiento. La empresa creció durante la reciente crisis financiera al ofrecer nuevos productos para inversionistas sofisticados, como la administración del portafolio de fondos cotizados en bolsa (ETFs) y de fondos fijos de inversión. Además de la intermediación con descuento, ofrece fondos de inversión, anualidades, operaciones con bonos y recientemente agregó hipotecas a través de Charles Schwab Bank. El éxito de Schwab se ha visto impulsado por sus esfuerzos de liderazgo en tres áreas: servicio superior (en línea, por teléfono y en sus sucursales), productos innovadores y precios bajos. Su ya larga campaña de marketing “Talk to Chuck” refuerza la estrategia de la empresa de estar siempre disponible para ayudar a sus clientes.

TECNOLOGÍA Y ENTREGA DE SERVICIOS

La tecnología está cambiando las reglas del juego para las empresas de servicio en una manera fundamental. Los servicios bancarios, por ejemplo, se han visto transformados por medio de las funciones de la banca en línea y las aplicaciones para dispositivos móviles —algunos clientes raras veces entran a una sucursal bancaria o interactúan con un empleado bancario—.⁴⁶ La tecnología también juega un papel relevante en el incremento de la productividad de los empleados de servicio. Cuando USAirways aprovechó los escáneres manuales para controlar mejor el manejo de equipaje, el extravío de maletas disminuyó casi en 50 por ciento. El costo de esta nueva tecnología se compensó durante el primer año y contribuyó a una disminución del 35 por ciento en las quejas.⁴⁷

A veces las nuevas tecnologías tienen beneficios inesperados. Cuando BMW dotó a sus concesionarias de conexiones Wi-Fi para ayudar a que los clientes hicieran un uso más productivo de su tiempo mientras sus automóviles estaban en servicio, un mayor número de clientes decidió permanecer en las instalaciones en lugar de usar los vehículos de préstamo, lo cual constituía un componente del mantenimiento que resultaba caro para los distribuidores.⁴⁸

Sin embargo, las empresas deben evitar que un impulso excesivo de la productividad termine por reducir la percepción de calidad.⁴⁹ Algunos métodos conducen a una estandarización excesiva, pero los proveedores de servicios deben proporcionar “alto contacto” y “alta tecnología”.⁵⁰ Amazon.com posee algunas fantásticas innovaciones tecnológicas para la venta detallista en línea, pero al mismo tiempo se preocupa de que los clientes se sientan plenamente satisfechos cuando surge un problema, aun cuando en realidad no hablen con un empleado de la empresa.⁵¹ Cada vez más empresas introducen aplicaciones de “chat en vivo” para combinar la tecnología con una voz humana.⁵²

Como se describió en el capítulo 5, internet constituye una oportunidad para que las empresas mejoren sus ofertas de servicio y fortalezcan sus relaciones con los clientes al permitir una interactividad real, una personalización específica para cada cliente y cada situación y actualizaciones en tiempo real de las ofertas que se ponen a disposición del público. Sin embargo, a medida que las compañías recopilan, almacenan y utilizan cada vez más información acerca de los clientes, también han aumentado las preocupaciones en materia de seguridad y privacidad. Por ello, es preciso que las organizaciones incorporen las medidas preventivas necesarias y mantengan al tanto a sus clientes sobre estos esfuerzos.

MEJORES PRÁCTICAS DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DE SERVICIO

Las empresas de servicio bien administradas, que alcanzan un marketing de excelencia, tienen en común un concepto estratégico, un historial de compromiso de la alta dirección con la calidad, estándares elevados, niveles de rentabilidad y sistemas para supervisar el desempeño del servicio y las quejas de los clientes.

CONCEPTO ESTRATÉGICO Las principales empresas de servicio muestran una “obsesión con el cliente”. Tienen un claro sentido de quiénes son sus clientes meta y cuáles son sus necesidades y han desarrollado una estrategia distintiva para satisfacerlas. En la cadena de hoteles de lujo Four Seasons, los solicitantes de empleo deben pasar cuatro entrevistas antes de ser contratados. Además, cada uno de los hoteles utiliza los servicios de un especialista en llevar un “historial de los clientes” para registrar las preferencias de sus huéspedes. Con más de 10 mil sucursales en Estados Unidos, más que cualquier otro intermediario financiero, Edward Jones se mantiene en estrecho contacto con sus clientes al asignar un asesor financiero único y un administrador a cada oficina. Aunque es costoso, el hecho de mantener equipos de trabajo tan pequeños fomenta las relaciones personales.⁵³

COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN Empresas como Marriott, Disney y Ace Hardware tienen un sólido compromiso con la calidad del servicio. Sus directivos no solamente se fijan en el rendimiento financiero mensual, sino también en el desempeño del servicio. Ray Kroc, fundador de McDonald’s, insistió en evaluar continuamente cada uno de sus restaurantes de acuerdo con el parámetro QSCV, las iniciales en inglés para calidad, servicio, limpieza y valor. Algunas empresas incluyen recordatorios en los recibos de nómina de los empleados: “Este pago es una realidad gracias a nuestros clientes”. Sam Walton, fundador de Walmart, estableció el siguiente juramento para sus empleados: “Juro y declaro solemnemente que a cada cliente que se acerque a menos de tres metros de mí le sonreiré, le miraré a los ojos y le saludaré, o que Sam me lo reclame”. Allstate, Dunkin’ Brands, Oracle y USAA cuentan con ejecutivos de alto nivel que tienen puestos como director de consumidores, director de clientes o director de experiencia, los cuales tienen el poder y la autoridad suficientes para mejorar el servicio en cada interacción con el cliente.⁵⁴

ESTÁNDARES ELEVADOS Los mejores proveedores de servicio se fijan altos estándares de calidad. En la industria bancaria, con altos niveles de regulación, Citibank conserva la meta de contestar las llamadas telefónicas de sus



Fuente: © ZUMA Press, Inc./Alamy

Edward Jones ha invertido en una extensa red de sucursales para desarrollar estrechas relaciones con sus clientes.

clientes dentro de los primeros 10 segundos y sus cartas en un máximo de dos días; se ha mantenido como líder en la industria en el uso de los social media para el servicio al cliente.⁵⁵ Los estándares deben fijarse en un nivel alto pero *adecuado*. Establecer un estándar de precisión del 98 por ciento podría parecer apropiado, pero resultaría en 64 mil paquetes de FedEx extraviados por día; seis palabras con faltas de ortografía por cada página de un libro; 400 mil recetas médicas mal surtidas al día; tres millones de cartas perdidas diariamente por el servicio postal estadounidense; pasar ocho días al año (o 29 minutos diarios) sin teléfono, internet o electricidad; mil productos mal etiquetados (o con precio erróneo) en un supermercado y seis millones de personas sin contar en el censo de población de Estados Unidos.

NIVELES DE RENTABILIDAD Las empresas han decidido consentir a los clientes que gastan mucho para mantenerlos como sus consumidores el mayor tiempo posible. Los clientes con altos niveles de rentabilidad obtienen descuentos especiales, ofertas promocionales y muchos servicios privilegiados; por el contrario, es posible que los clientes ubicados en los niveles más bajos deban pagar cuotas más altas, obtengan sólo servicios básicos y tengan a su disposición únicamente sistemas de mensajes de voz para procesar sus solicitudes de información.

Cuando fue golpeada por la reciente recesión, la empresa de calzado y ropa Zappos decidió dejar de ofrecer envíos gratis para el día siguiente a los compradores de primera vez y ofrecerlo solamente a quienes eran clientes recurrentes. El dinero ahorrado se invirtió en un nuevo servicio VIP para los clientes más leales de la empresa.⁵⁶ Sin embargo, las empresas que ofrecen niveles diferenciados de servicio deben ser cuidadosas si anuncian un servicio superior, porque los clientes que reciban un trato menos favorecedor hablarán mal de esas empresas y dañarán su reputación. Proporcionar servicios que maximicen tanto la satisfacción del cliente como la rentabilidad de la empresa puede ser todo un reto.

SISTEMAS DE SUPERVISIÓN Las principales empresas realizan auditorías regulares acerca del rendimiento del servicio, tanto del suyo como del de sus competidores. Por ejemplo, recopilan *mediciones de la voz del cliente* (VOC, por sus siglas en inglés) para indagar qué factores son fuente de satisfacción o insatisfacción de sus consumidores, también utilizan compras comparadas, compradores encubiertos, encuestas a clientes, formularios de sugerencias y quejas, equipos de auditorías de servicio y cartas de los clientes.

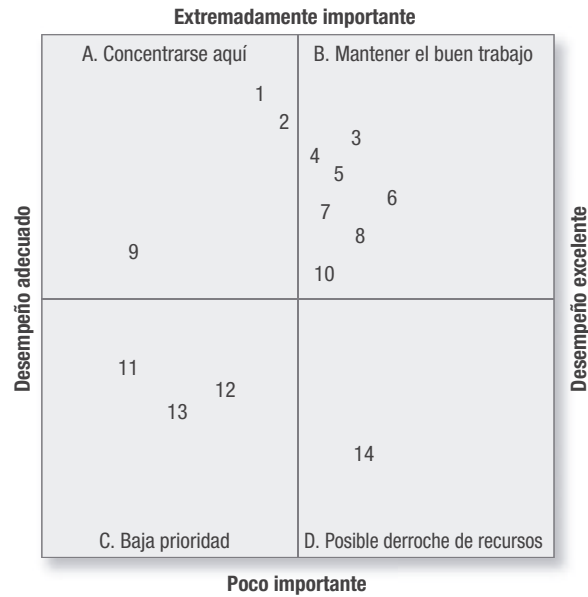
Es posible juzgar los servicios a partir de la *importancia del cliente* y del *desempeño de la empresa*. El *análisis de importancia-desempeño* evalúa diversos elementos de un conjunto de servicios e identifica las acciones necesarias para mejorarlos. La tabla 14.2 muestra cómo calificaron los clientes 14 aspectos o atributos de servicio del departamento de servicio de un concesionario de automóviles en cuanto a importancia y desempeño. Por ejemplo, “El trabajo fue realizado correctamente la primera vez” (atributo 1) recibió una calificación media de importancia de 3.83 y una calificación media de desempeño de 2.63, esto indica que los clientes lo consideran como un aspecto muy importante pero que no se lleva a cabo adecuadamente. En la figura 14.4, las calificaciones de los 14 aspectos se dividen en cuatro secciones.

TABLA 14.2 Calificaciones de importancia y desempeño otorgadas por los clientes a un concesionario de automóviles

| Número del atributo | Descripción del atributo | Calificación promedio de la importancia ^a | Calificación promedio del desempeño ^b |
|---------------------|--|--|--|
| 1 | El trabajo fue realizado correctamente la primera vez. | 3.83 | 2.63 |
| 2 | Acción rápida sobre las quejas. | 3.63 | 2.73 |
| 3 | Trabajos de garantía rápidos. | 3.60 | 3.15 |
| 4 | Capacidad de hacer cualquier trabajo necesario. | 3.56 | 3.00 |
| 5 | Servicio disponible cuando se requiere. | 3.41 | 3.05 |
| 6 | Servicio atento y cortés. | 3.41 | 3.29 |
| 7 | El automóvil estuvo listo cuando fue prometido. | 3.38 | 3.03 |
| 8 | Sólo se llevó a cabo el trabajo necesario. | 3.37 | 3.11 |
| 9 | Precios bajos del servicio. | 3.29 | 2.00 |
| 10 | Limpieza después del trabajo de servicio. | 3.27 | 3.02 |
| 11 | Ubicación cómoda respecto a mi casa. | 2.52 | 2.25 |
| 12 | Ubicación cómoda respecto a mi trabajo. | 2.43 | 2.49 |
| 13 | Automóviles y autobuses de cortesía. | 2.37 | 2.35 |
| 14 | Envío de avisos de mantenimiento. | 2.05 | 3.33 |

^a Calificaciones obtenidas sobre una escala de cuatro puntos: “extremadamente importante” (4), “importante” (3), “poco importante” (2) y “no importante” (1).

^b Calificaciones obtenidas sobre una escala de cuatro puntos: “excelente” (4), “bueno” (3), “regular” (2) y “malo” (1). Se incluyó también una categoría de “sin base para evaluar”.



| Fig. 14.4 |

Análisis de importancia-desempeño

- El cuadrante A de la figura muestra los aspectos de servicio importantes que no se están llevando a cabo en los niveles deseados; incluyen los elementos 1, 2 y 9. Por lo tanto, el concesionario debe concentrarse en mejorar el desempeño del departamento de servicio en cuanto a esos atributos.
- El cuadrante B muestra los atributos de servicio que se están llevando a cabo de manera adecuada; la empresa debe mantener el alto desempeño.
- El cuadrante C muestra atributos de servicio de menor importancia que se están cumpliendo de manera mediocre pero que no requieren atención.
- El cuadrante D muestra que un atributo de servicio con poca relevancia, “Envío de avisos de mantenimiento”, se está llevando a cabo de manera excelente.

Tal vez la empresa debería gastar menos en enviar avisos de mantenimiento y usar el ahorro resultante en mejorar su desempeño en los elementos más importantes. La dirección puede mejorar su análisis al revisar los niveles de desempeño de la competencia en cada uno de los elementos.⁵⁷

SATISFACCIÓN DE LAS QUEJAS DE LOS CLIENTES En promedio, el 40 por ciento de los clientes que sufren una experiencia de mal servicio dejan de hacer negocios con la empresa responsable.⁵⁸ Sin embargo, si esos clientes tienen la disposición de quejarse antes de dar por terminada la relación, en realidad están ofreciendo a la empresa un regalo si la queja se maneja adecuadamente.

Se ha demostrado que las empresas que animan a los clientes decepcionados a quejarse —y que facultan a los empleados para que remedien la situación de inmediato— obtienen mayores ingresos y ganancias más altas que las que carecen de un enfoque sistemático para atender las fallas de servicio.⁵⁹ Los empleados de primera línea que asumen *conductas que van más allá de sus funciones* y muestran disposición por defender los intereses y la imagen de la empresa ante los clientes, así como los que toman la iniciativa y muestran conductas meticulosas al tratar con los clientes, pueden ser un activo de enorme relevancia para el manejo adecuado de las quejas.⁶⁰ Los clientes evalúan los incidentes de quejas en función de los resultados que obtienen, los procedimientos utilizados para llegar a dichos resultados y la naturaleza del trato interpersonal que se establezca durante el proceso.⁶¹

Por otro lado, las empresas están aumentando la calidad de sus *centros de atención telefónica* y de sus *representantes de servicio al cliente*. En la sección “Perspectiva de marketing: Mejoramiento de los centros de atención telefónica de las empresas” se ilustra lo que están llevando a cabo las principales organizaciones en este sentido.

DIFERENCIACIÓN DE SERVICIOS

Por último, los clientes que perciben mucha homogeneidad en un servicio dan menos importancia al proveedor que al precio. El marketing de excelencia exige que los especialistas en marketing de servicios diferencien continuamente sus marcas para evitar que sean percibidas como una mercancía más. Consideremos el éxito que han obtenido JetBlue y Southwest Airlines a través de la diferenciación.⁶²

Perspectiva de marketing

Mejoramiento de los centros de atención telefónica de las empresas

Muchas empresas han aprendido de la peor manera que los clientes demandantes y con poder de decisión no toleran un mal servicio. Después de la fusión entre Sprint y Nextel, se estableció que sus centros de atención telefónica debían funcionar como centros de costos, no como un medio para mejorar la lealtad del cliente. La retribución a los empleados dependía de la brevedad de las llamadas, y cuando la gerencia comenzó a supervisar hasta las ausencias para ir al baño, el ánimo decayó. En vista de que la deserción de los clientes estaba prácticamente fuera de control, Sprint Nextel adoptó un plan para hacer más hincapié en el servicio que en la eficiencia. La empresa nombró a su primer director de servicios y empezó a recompensar a los operadores por resolver los problemas de los clientes en la primera llamada, más que por lograr que las llamadas fueran breves. Después de un año, el cliente promedio se ponía en contacto con el servicio al cliente sólo cuatro veces en lugar de ocho.

Algunas empresas, como AT&T, JPMorgan Chase y Expedia establecieron sus centros de atención telefónica en Filipinas, en vez de en India, ya que los filipinos hablan el inglés con poco acento y conocen más la cultura estadounidense que los indios, quienes hablan el inglés con acento británico y suelen utilizar frases poco conocidas. Otras compañías están manejando con mayor inteligencia el tipo de llamadas que envían a sus centros de atención telefónica en el exterior, ya que mandan las llamadas más complejas a los representantes *nacionales* de servicios al cliente, quienes están altamente capacitados. Estos representantes nacionales suelen proporcionar un servicio de mayor calidad, a un menor costo y con menos rotación de personal.

Las empresas deben decidir cuántos representantes de servicio al cliente necesitan. Un estudio mostró que al eliminar tan sólo cuatro representantes de los 36 que trabajaban en un centro de atención telefónica, el número de clientes puestos en espera durante cuatro minutos o más aumentó de cero a 80. Las empresas también pueden intentar obtener más de cada representante. Marriott y otras empresas como KeyBank y Ace Hardware han consolidado las operaciones de sus centros de atención

telefónica en menos lugares, lo que les permite mantener el número de representantes en el proceso.

Los procesos de contratación y capacitación también son importantes. Un amplio estudio realizado por Xerox demostró que un buen trabajador de un centro de atención telefónica, con una elevada probabilidad de permanecer los seis meses necesarios para recuperar la inversión de \$5000 de la empresa, suele tener una personalidad más creativa que inquisitiva. En lugar de destacar la experiencia previa durante la contratación de sus casi 50 mil empleados de sus centros de atención telefónica, en la actualidad Xerox se concentra más en las respuestas a preguntas como "Planteo más preguntas que la mayoría de las personas" y "La gente suele confiar en lo que digo".

Algunas empresas están aprovechando las ventajas de las capacidades de los grandes datos para encontrar el agente del centro de atención telefónica más adecuado para satisfacer las necesidades de cada cliente. Con el uso de métodos similares a los que se utilizan en los sitios para concertar citas en línea, la tecnología de análisis avanzados revisa la información de las transacciones y los datos demográficos de los clientes (productos o servicios que han adquirido, términos de los contratos y fecha de expiración, registro de las quejas o el tiempo de espera promedio por llamada) y de los agentes que atienden los centros telefónicos (tiempo promedio de manejo por llamada y eficiencia de ventas) para identificar las coincidencias óptimas en tiempo real.

Por último, resulta evidente que mantener contentos y motivados a los representantes del centro de atención telefónica es fundamental para que ofrezcan un excelente servicio al cliente. American Express permite que los representantes de su centro de atención telefónica elijan sus horarios e intercambien turnos sin necesidad de recabar la autorización de un supervisor.

Fuentes: Claudia Jasmand, Vera Blazevic y Ko de Ruyter, "Generating Sales while Providing Service: A Study of Customer Service Representatives' Ambidextrous Behavior", *Journal of Marketing* 76 (enero de 2012), pp. 20-37; Kimmy Wa Chan y Echo Wen Wan, "How Can Stressed Employees Deliver Better Customer Service? The Underlying Self-Regulation Depletion Mechanism", *Journal of Marketing* 76 (enero de 2012), pp. 119-137; Joseph Walker, "Meet the New Boss: Big Data", *Wall Street Journal*, 20 de septiembre de 2012; Vikas Bajaj, "A New Capital of Call Centers", *New York Times*, 25 de noviembre de 2011; Michael Shroeck, "Why the Customer Call Center Isn't Dead", *Forbes*, 15 de marzo de 2011; Michael Sanserino y Carl Tuna, "Companies Strive Harder to Please Customers", *Wall Street Journal*, 27 de julio de 2009, p. B4; Spencer E. Ante, "Sprint's Wake-Up Call", *BusinessWeek*, 3 de marzo de 2008, pp. 54-57; Jena McGregor, "Customer Service Champs", *BusinessWeek*, 5 de marzo de 2007.

JETBLUE Y SOUTHWEST AIRLINES En una industria que a menudo se caracteriza por quiebras y clientes insatisfechos, dos excepciones son JetBlue y Southwest Airlines. Estas empresas han seguido dos caminos muy diferentes en su ruta hacia el éxito financiero y en el mercado. Southwest, la más antigua de las dos, desarrolló un modelo de negocios poco común para una aerolínea: únicamente viajes cortos, sin agencias de viajes, sin alimentos, sin salas en los grandes aeropuertos y sin tarifas extra. Aunque la aerolínea ha modificado algunas de estas prácticas, parece estar determinada a evitar el cobro de tarifas por equipaje, por cambio de boletos y por otros servicios —una práctica que sí han adoptado las empresas de la competencia—, al considerar que de no hacerlo podría perder \$1000 millones de ingresos debido a la pérdida de reservaciones. Al ser una verdadera aerolínea de descuento, Southwest ha sido capaz de ofrecer tarifas bajas gracias a una disciplinada estructura de costos que mantiene a los aviones en el aire y los asientos ocupados, todo con un estilo amistoso e informal. La empresa contrata empleados con una personalidad extrovertida, a quienes les gusta trabajar con las personas y los capacita para hacerlo. Por su parte, JetBlue también inició con un modelo de negocios muy distinto —al dirigirse principalmente a individuos que viajan por placer— en su centro de operaciones ubicado en el aeropuerto JFK de la ciudad de Nueva York. Al ser otra línea aérea de descuento con una estructura de bajo costo, la empresa tenía la ventaja de ofrecer asientos cómodos, televisión en vivo y variedad de snacks. En la actualidad, está construyendo un edificio de \$25 millones en la JetBlue University, ubicada en Orlando, para fomentar la cultura y la camaradería entre los empleados y explorar las opciones para los viajeros de negocios, incluyendo asientos más elegantes y costosos en sus rutas transcontinentales.

Fuente: Fotografía cortesía de Stephen Tomblom/JeBlue



Fuente: © Jim West/Alamy

Aun cuando utilizan modelos de negocio muy diferentes, las aerolíneas de descuento JetBlue y Southwest Airlines han experimentado un gran éxito en su mercado.

OPCIONES DE SERVICIO: PRIMARIO Y SECUNDARIO Los especialistas en marketing de servicios pueden diferenciar sus ofertas de servicios de muchas formas para agregarles valor a través de las personas y los procesos. Lo que el cliente espera se denomina *paquete de servicios primarios*. Vanguard, la segunda empresa de fondos de inversión sin comisiones existente en Estados Unidos, tiene una estructura única en donde los clientes son propietarios, lo cual reduce los costos y permite obtener un mejor rendimiento de los fondos. Debido a su gran diferenciación respecto a muchos de sus competidores, la marca creció gracias a los comentarios de sus clientes, las relaciones públicas y el marketing viral.⁶³

El proveedor también puede agregar *características de servicios secundarios* al paquete. En la industria hotelera, varias cadenas han introducido características de servicios secundarios como venta de mercancías, desayuno buffet gratuito y programas de lealtad. Seaside Luxe ha transformado las aburridas tiendas de regalos ubicadas en centros vacacionales en importantes generadoras de ingresos al convertirlas en una experiencia de compra más interesante que refleja las características de sus clientes locales y particulares.⁶⁴

Muchas empresas están utilizando internet para ofrecer características de servicios primarios y secundarios que antes no era posible proporcionar. Salesforce.com utiliza el cómputo en la nube —servicios de cómputo centralizados que se proporcionan a través de internet— para organizar bases de datos de administración de clientes para las empresas. Häagen-Dazs estimó que tendría que gastar \$65 000 para obtener una base de datos personalizada que le permitiera estar en contacto con sus franquicias al detalle en todo el territorio estadounidense. En vez de hacer eso, gastó sólo \$20 000 en establecer una cuenta con Salesforce.com y paga \$125 al mes para que 20 usuarios vigilen de manera remota las franquicias a través de internet.⁶⁵

La empresa de servicio que lance innovaciones con regularidad sorprenderá a los clientes y obtendrá una serie de ventajas temporales sobre sus competidores.⁶⁶ En ocasiones, incluso podría reinventar una categoría de servicios, como lo hizo Cirque du Soleil.⁶⁷

CIRQUE DU SOLEIL Con una historia de más de 25 años, Cirque du Soleil (que significa “Circo del Sol”) en muchas ocasiones se aleja de lo que es un circo convencional. La empresa toma ingredientes tradicionales, como los trapecistas, payasos, hombres fuertes y contorsionistas, y los coloca en un entorno poco convencional con disfraces majestuosos, música *new age* y escenarios con diseños espectaculares. Además, elimina otro elemento común de los circos: no hay animales. Cada producción está unificada con un tema, como “un tributo al alma nómada” (Varekai) o “una fantasmagoría de la vida urbana” (Saltimbanco). El grupo creció desde sus raíces de actuaciones en las calles de Quebec para convertirse en una empresa global con valor de \$500 millones y tres mil empleados que entretienen públicos de millones de personas cada año en cuatro continentes. Parte de su éxito deriva de una cultura empresarial que fomenta la creatividad y la innovación artística y salvaguarda cuidadosamente la marca. Cada año se diseña una nueva producción —casi siempre dentro de la organización— que es única: no hay dos compañías que viajen con la misma producción. Además de la mezcla de medios y promoción local del Cirque, un extenso programa interactivo por correo electrónico con su Cirque Club, formado por más de un millón de miembros, crea una comunidad en línea de aficionados —entre el 20 y el 30 por ciento de las entradas se venden a miembros del club—. La marca Cirque du Soleil, que genera ingresos anuales de \$800 millones, se ha extendido para incluir una marca grabadora, una operación al detalle y producciones permanentes en Las Vegas (cinco en total), Orlando, Tokio y otras ciudades.

INNOVACIÓN CON LOS SERVICIOS La innovación es tan vital en la industria de servicios como en cualquier otra.⁶⁸ Después de años de perder clientes ante sus competidores Marriot y Hilton, la empresa hotelera Starwood decidió invertir \$1700 millones en su cadena Sheraton, con 400 sedes en todo el mundo, para dar a sus hoteles una decoración más fresca y colores más brillantes, así como áreas de recepción, restaurantes y cafeterías más atractivos. Al explicar esta necesidad

Cirque du Soleil desafió las tradiciones para crear una experiencia de circo totalmente única y fuera de lo convencional.



Fuente: © Nathan King/Alamy

de renovación, un experto de la industria del hospedaje observó: “En cierta época Sheraton fue una de las marcas líderes, pero se retrasó en la introducción de nuevos diseños y conceptos de servicio y fue desarrollando cierto nivel de inconsistencia.”⁶⁹

Por otro lado, consideremos cómo surgieron las siguientes nuevas categorías de servicio y de qué manera, en algunos casos, las organizaciones crearon soluciones creativas en las categorías existentes.

- **Viajes en línea.** Las agencias de viajes en línea, como Expedia y Travelocity, ofrecen a los clientes la oportunidad de reservar sus viajes de manera cómoda y a precios de descuento. Sin embargo, sólo generan ganancias cuando los visitantes entran en sus páginas web y reservan sus viajes. Por su parte, Kayak ingresó con éxito en la categoría, posteriormente, al aplicar el modelo de negocio de Google cobrando con una base por clic. El marketing de Kayak hace hincapié en la creación de un mejor buscador, ya que ofrece más alternativas, más flexibilidad y un mayor número de aerolíneas. Hipmunk es una nueva agencia de viajes en línea que busca simplificar las cosas aún más a los viajeros inteligentes al presentar todos los resultados de búsqueda en una página fácil de consultar —con menor número de anuncios—, al organizar los vuelos en un “algoritmo de agonía” por factores como el precio, la duración y el número de escalas, y al ofrecer información sobre descuentos en hoteles cercanos.⁷⁰
- **Clínicas médicas al detalle.** Una de las áreas más difíciles para innovar es la del cuidado de la salud. Mientras que el sistema de atención médica actual está diseñado para tratar un pequeño número de casos complejos, las clínicas médicas al detalle se dirigen a atender un mayor número de casos sencillos. Clínicas médicas al detalle como Quick Care, RediClinic y MinuteClinic suelen tener presencia en farmacias y algunas tiendas detallistas como Target y Walmart. Por lo general, emplean enfermeras practicantes para atender padecimientos y heridas menores —como resfriados, gripes e infecciones de oído—. También ofrecen diversos servicios de salud y bienestar, como exámenes físicos y revisión de condiciones para prácticas deportivas, así como aplicación de vacunas. Su intención es ofrecer un servicio cómodo y predecible, de bajo precio, sin cita, los siete días (y noches) de la semana. Muy pocas consultas exceden los 15 minutos y el precio varía de \$25 a \$100.⁷¹
- **Aviación privada.** Al principio, la aviación privada estaba restringida a quienes podían comprar su propia aeronave o contratar un avión privado. Después, la propiedad compartida que ofreció la empresa pionera NetJets permitió que los clientes pagaran un porcentaje del costo de un avión privado, más mantenimiento y una tarifa directa por hora, haciéndolo más accesible para una base de clientes más amplia. A Marquis Jets se le ocurrió la idea sencilla del tiempo de vuelo prepago en la flotilla más grande y con mejor mantenimiento del mundo, con lo cual ofreció la consistencia y los beneficios de la propiedad compartida sin el compromiso de largo plazo. Las dos empresas se fusionaron en 2010. Junto con el competidor Flight Options, las empresas de aviación privada están aprovechando los altos niveles de insatisfacción de los ejecutivos con los servicios de las aerolíneas comerciales, así como la necesidad de opciones de viaje más eficientes.⁷²

Constantemente se introducen nuevas categorías de servicios para cubrir necesidades y deseos insatisfechos: algunos ejemplos son *drybar*, el nuevo concepto de salón de belleza “en seco”, creado alrededor de la sencilla promesa de “sin cortes, sin color, sólo peinados por \$40”; Reddit, un tablero digital gigante en línea, con decenas de miles de foros activos donde los usuarios registrados pueden publicar contenidos o vínculos, y la empresa de reciente creación en línea Carelinx, que funciona como un sitio de búsqueda para las familias con ancianos que requieran cuidadores sin experiencia médica que pueden proporcionar cuidados en casa.⁷³

La innovación en los servicios ya existentes también puede ser muy redituable. Cuando Ticketmaster introdujo los mapas interactivos de asientos, que permitían a los clientes elegir sus propios asientos en lugar de que les fueran



Fuente: Getty/The Washington Post

Constantemente se crean nuevas categorías de servicios, como *drybar*, una cadena de salones de belleza donde sólo peinan en seco, fundada por Alli Webb.

asignados mediante la función “del mejor asiento disponible”, la tasa de conversión de los compradores potenciales respecto a los reales aumentó entre 25 y 35 por ciento. Al convencer al comprador de una entrada para que añada un mensaje en Facebook que diga “Voy a...”, se añaden en promedio \$5 en la venta de entradas; si se agregan reseñas de un espectáculo en el sitio, se duplica la tasa de conversión.⁷⁴

Administración de la calidad de servicio

La calidad de servicio de una empresa se pone a prueba en cada encuentro de servicio. Si los empleados se muestran aburridos, no pueden responder preguntas sencillas o conversan mientras los clientes esperan, éstos lo pensarán dos veces antes de volver a hacer negocios con esa empresa. Wells Fargo ha sido exitoso en la industria bancaria al enfocarse en sus clientes y entregarles un servicio superior.⁷⁵

WELLS FARGO A través de adquisiciones y de un crecimiento estable, Wells Fargo se ha convertido en el banco más grande de Estados Unidos. El marketing también ha sido un elemento importante. Su símbolo de una diligencia re- fuerza su herencia y su experiencia, pero es la forma en que opera el banco lo que le garantiza un éxito constante, empezando por una cultura corporativa enfocada en el cliente, la cual busca “tratar al consumidor en la forma correcta”. El banco también considera que su enfoque en el cliente le proporciona un beneficio económico. Como señala en su manual de valores:

La esencia de nuestra visión y de nuestra estrategia la constituyen las “ventas cruzadas”.... Mientras más entregamos a nuestros clientes lo que necesitan, más sabemos acerca de ellos. Mientras más sabemos acerca de sus otras necesidades financieras, más fácil es para ellos asignarnos una mayor proporción de sus negocios. Mientras más negocios hacen con nosotros, mejor es el valor que reciben y mayor es su lealtad.

Dada la naturaleza diversa de su base de clientes en California, Wells Fargo busca y capacita activamente una fuerza laboral diversa. El cliente promedio utiliza 5.2 productos bancarios diferentes, aproximadamente el doble del promedio de la industria, gracias en parte al trabajo en equipo del altamente motivado personal de la empresa. Entre 2003 y 2006, la participación de mercado del banco disminuyó; sin embargo, como también evitó emitir hipotecas riesgosas, sus acciones proporcionaron un rendimiento del 25 por ciento durante los últimos 10 años, algo muy similar a Goldman Sachs y mejor que en muchos otros bancos grandes.

El resultado del servicio y la lealtad de los clientes se ven influidos por una serie de variables. Un estudio identificó más de 800 conductas críticas capaces de provocar que los clientes cambien de servicio. En la tabla 14.3 se observan ocho categorías de dichas conductas.⁷⁶ Una investigación más reciente se concentró en las dimensiones de servicio que a los clientes les gustaría más que las empresas evaluaran. Los empleados de primera línea bien informados y la capacidad de lograr que una llamada sea suficiente para encontrar solución al problema fueron de los parámetros más destacados de la lista.⁷⁷

La capacidad de ofrecer un servicio impecable es el ideal que debe perseguir cualquier organización de servicio. En la sección “Apuntes de marketing: Recomendaciones para mejorar la calidad del servicio” se ofrece un conjunto detallado de recomendaciones que pueden seguir las principales organizaciones de marketing de servicios. Dos actividades importantes son el manejo de las expectativas del cliente y la incorporación de tecnologías de autoservicio.

TABLA 14.3 Factores que provocan cambios de comportamiento en el cliente

| | |
|---|---|
| <p>Precio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precio alto • Aumentos de precio • Precio injusto • Precio engañoso <p>Incomodidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación/horarios • Esperar para la cita • Esperar el servicio <p>Fallas en el servicio básico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Errores de servicio • Errores de facturación • Incompetencia absoluta <p>Fallas en el encuentro de servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indiferencia • Descortesía • Insensibilidad • Desinformación | <p>Respuesta a la falla de servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respuesta negativa • Sin respuesta • Renuencia a responder <p>Competencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuentro de mejor servicio <p>Problemas éticos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trampa • Venta dura • Inseguridad • Conflicto de intereses <p>Cambios involuntarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • El cliente se mudó • El proveedor cerró |
|---|---|

Fuente: Susan M. Keaveney, "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study", *Journal of Marketing* (abril de 1995), pp. 71-82. Reimpresión con autorización de *Journal of Marketing*, publicado por la American Marketing Association.

ADMINISTRACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

Los clientes se forman expectativas de servicio a partir de muchas fuentes, como las experiencias previas, los comentarios de otras personas y la publicidad. En general, los clientes comparan el servicio percibido con el servicio esperado. Si el servicio percibido está por debajo del servicio esperado, los clientes se decepcionan. Las empresas exitosas agregan beneficios a su oferta no sólo para satisfacer a los clientes, sino también para sorprenderlos y deleitarlos al exceder sus expectativas.⁷⁸ Una empresa que ha construido su negocio con base en su habilidad para superar las expectativas de los clientes es American Express.⁷⁹

AMERICAN EXPRESS Bajo la dirección de su vicepresidente ejecutivo, Jim Bush, American Express ha adoptado un enfoque de construcción de relaciones en el que los representantes de servicio al cliente son juzgados, en parte, dependiendo de si los clientes recomiendan la marca a sus amigos o familiares (NPS o puntuación de Net Promoter Score; vea el capítulo 5). Los representantes —llamados profesionales de atención al cliente— pueden ver todo tipo de datos relevantes en su pantalla cuando un cliente llama, incluyendo nombre, edad, dirección y hábitos de compra y pago. Ya sea que un tarjetahabiente pierda la cartera o el bolso durante un viaje, o si necesita asistencia para encontrar a un hijo perdido en otro país, American Express ha capacitado a sus profesionales de atención al cliente para que hagan todo lo que sea necesario para ayudar. Este ejemplar servicio al cliente proporciona también beneficios económicos. Tarjetahabientes identificados como promotores de la marca con base en la puntuación NPS aumentan sus gastos en la tarjeta AmEx entre 10 y 15 por ciento, además tienen de cuatro a cinco veces más probabilidades de seguir siendo clientes, lo cual aumenta el valor para los interesados en el negocio. No menos importante es que, debido a su fuerte apoyo y cultura de servicio, American Express goza de una de las tasas de retención de empleados más alta en el sector.

El modelo de calidad del servicio ilustrado en la figura 14.5 destaca los principales requisitos para entregar una alta calidad de servicio.⁸⁰ En este modelo se identifican cinco brechas que provocan el incumplimiento de ese propósito:

1. **Brecha entre las expectativas del cliente y la percepción de la gerencia.** Los directivos de la empresa no siempre perciben correctamente qué desean los clientes. Los gerentes de un hospital podrían pensar que los pacientes quieren mejor comida, pero éstos podrían estar más preocupados por la atención de las enfermeras.

Berry, Parasuraman y Zeithaml, pioneros en la investigación académica sobre el servicio, ofrecen 10 lecciones que consideran esenciales para mejorar la calidad en todas las industrias de servicio.

1. *Escuchar.* Los proveedores de servicios deben entender qué desean en realidad los clientes, esto se logra mediante el aprendizaje continuo sobre las expectativas y percepciones de sus clientes y de quienes no lo son (por ejemplo, mediante un sistema de información de servicio-calidad).
2. *Confiabilidad.* La confiabilidad es la dimensión más importante de la calidad del servicio y debe ser una prioridad.
3. *Servicio básico.* Las empresas de servicios deben entregar lo fundamental y hacer lo que deben: mantener sus promesas, usar el sentido común, escuchar a los clientes, mantenerlos informados y estar determinadas a ofrecerles valor.
4. *Diseño del servicio.* Los proveedores de servicios deben asumir un punto de vista holístico del servicio mientras gestionan sus múltiples detalles.
5. *Recuperación.* Para poder satisfacer a los clientes que encuentran un problema en el servicio, las empresas deben alentarlos a quejarse (y facilitarles los medios para hacerlo), responderles con rapidez y personalmente y desarrollar un sistema de resolución de problemas.
6. *Sorprender a los clientes.* Aunque la confiabilidad es la dimensión más importante para *satisfacer* las expectativas de servicio de los clientes, otras dimensiones del proceso —como la seguridad, la capacidad de respuesta y la empatía— son las más relevantes para *excederlas*. Para ello, debe sorprenderse a los clientes con rapidez, gracia, cortesía, competencia, compromiso y comprensión inesperados.
7. *Juego limpio.* Las empresas de servicios deben hacer un esfuerzo especial por *ser justas* y *demostrarlo* a sus clientes y empleados.
8. *Trabajo en equipo.* El trabajo en equipo es lo que permite a las grandes organizaciones entregar el servicio con cuidado y atentamente al mejorar la motivación de los empleados y sus capacidades.
9. *Investigación con los empleados.* Los especialistas en marketing deben llevar a cabo investigaciones entre los empleados para averiguar por qué suceden los problemas con el servicio y qué deben hacer las empresas para resolverlos.
10. *Liderazgo de servicio.* La calidad del servicio se deriva del liderazgo inspirado en toda la organización, de la excelencia en el diseño del sistema de servicio, del uso eficaz de la información y la tecnología y de esa fuerza interna —de lenta transformación, invisible y todopoderosa— a la que denominamos cultura corporativa.

Fuentes: Leonard L. Berry, A. Parasuraman y Valarie A. Zeithaml, "Ten Lessons for Improving Service Quality", *MSI Reports Working Paper Series, No. 03-001* (Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, 2003), pp. 61-82. Vea también Leonard L. Berry, Venkatesh Shankar, Janet Parish, Susan Cadwallader y Thomas Dotzel, "Creating New Markets through Service Innovation", *Sloan Management Review* (invierno de 2006), pp. 56-63; Leonard L. Berry, Kathleen Seiders y Dhruv Grewal, "Understanding Service Convenience", *Journal of Marketing* (julio de 2002), pp. 1-17.

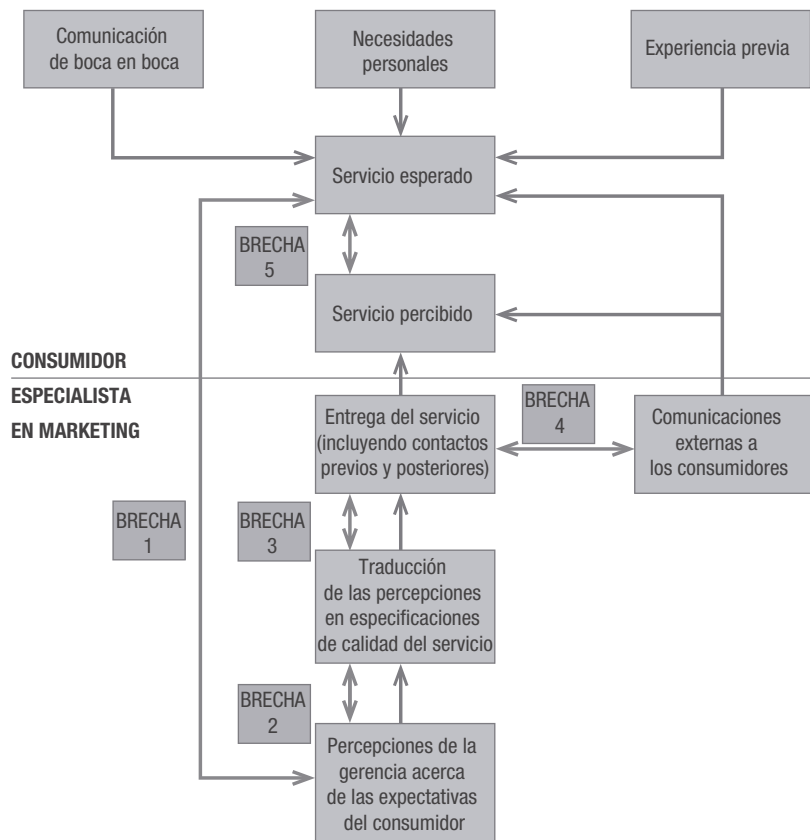


Fig. 14.5 |

Modelo de calidad del servicio

Fuentes: A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml y Leonard L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing* (otoño de 1985), p. 44. El modelo se analiza y elabora con mayor profundidad en Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne D. Gremler, *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 6a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2013).

2. **Brecha entre la percepción de la gerencia y la especificación de calidad del servicio.** Es posible que la gerencia perciba correctamente los deseos del cliente pero carezca de un estándar de desempeño. La administración de un hospital podría indicar a las enfermeras que entreguen un servicio “rápido”, pero sin especificar el significado de esa palabra en minutos.
3. **Brecha entre las especificaciones de calidad del servicio y la entrega del mismo.** Los empleados podrían estar poco capacitados, ser incapaces o no estar dispuestos a cumplir con el estándar; por otra parte, podrían estar sujetos a estándares en conflicto, por ejemplo, dedicar tiempo a escuchar a los clientes y atenderlos con rapidez.
4. **Brecha entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas.** Las expectativas del cliente se ven afectadas por las declaraciones que hacen los representantes de la empresa y por sus anuncios. Si el folleto de un hospital muestra una habitación hermosa, pero al ver la habitación real al paciente le parece corriente y de mal gusto, significa que las comunicaciones externas han distorsionado las expectativas del cliente.
5. **Brecha entre el servicio percibido y el servicio esperado.** El consumidor podría percibir la calidad del servicio en forma errónea. Un médico podría visitar constantemente a un paciente para mostrar interés, pero el paciente podría interpretar eso como un indicador de que su salud está muy mal.

Con base en este modelo de calidad del servicio, los investigadores identificaron cinco factores determinantes que tienen el siguiente orden de importancia:⁸¹

1. **Confiabilidad.** Es la capacidad de poder llevar a cabo de manera confiable y precisa el servicio prometido.
2. **Capacidad de respuesta.** Es la disposición a ayudar a los clientes y entregarles un servicio puntual.
3. **Seguridad.** Comprende el conocimiento y la cortesía de los empleados tanto como su capacidad de transmitir confianza y seguridad.
4. **Empatía.** Es la disposición mostrada para atender a los clientes de manera cuidadosa e individual.
5. **Elementos tangibles.** Comprenden la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación.

Con base en estos cinco factores, los investigadores desarrollaron la escala de 21 niveles SERVQUAL (vea la tabla 14.4),⁸² resaltando que existe una *zona de tolerancia*, o rango donde la dimensión de servicio podría considerarse satisfactoria, anclada entre el nivel mínimo que los consumidores están dispuestos a aceptar y el nivel que creen puede y debería ser entregado.

TABLA 14.4 Atributos SERVQUAL

Confiabilidad

- Proporcionar el servicio tal como se prometió.
- Manejar adecuadamente los problemas de servicio de los clientes.
- Desempeñar correctamente el servicio la primera vez.
- Proporcionar el servicio en el momento prometido.
- Mantener registros libres de errores.
- Tener empleados que cuenten con los conocimientos necesarios para responder las preguntas de los clientes.

Empatía

- Proporcionar atención individual a los clientes.
- Tener empleados que atiendan a los clientes con amabilidad.
- Anteponer los intereses del cliente.
- Tener empleados que comprendan las necesidades de sus clientes.
- Brindar un horario de atención conveniente.

Capacidad de respuesta

- Mantener informado al cliente sobre cuándo se realizarán los servicios.
- Sugerir el servicio a los clientes.
- Disposición para ayudar a los clientes.
- Estar preparados para responder las solicitudes de los clientes.

Elementos tangibles

- Contar con equipo moderno.
- Tener instalaciones visualmente atractivas.
- Tener empleados con una apariencia impecable y profesional.
- Tener materiales visualmente atractivos asociados con el servicio.

Seguridad

- Tener empleados que inspiren confianza a los clientes.
- Hacer que el cliente se sienta seguro en sus transacciones.
- Tener empleados que siempre se muestren corteses.

Fuente: A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml y Leonard L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing* (otoño de 1985), pp. 41-50. Reimpresión con autorización de la American Marketing Association.

Investigaciones posteriores ampliaron el modelo de calidad del servicio. Por ejemplo, el *modelo de proceso dinámico* de la calidad del servicio se basa en la premisa de que las percepciones y expectativas del cliente respecto a la calidad del servicio cambian con el tiempo, pero en cualquier momento determinado son una función de las expectativas previas sobre lo que *sucedará* y lo que *debería suceder* durante el encuentro de servicio, así como del servicio *real* entregado en el último contacto.⁸³ Las pruebas del modelo de proceso dinámico revelan que cada uno de estos diferentes tipos de expectativas tiene efectos opuestos en la percepción de la calidad del servicio

1. El *aumento* de las expectativas del cliente respecto a lo que la empresa *entregará* puede llevar a una percepción mejorada de la calidad general del servicio.
2. La *disminución* de las expectativas del cliente respecto a lo que la empresa *debería entregar* también puede llevar a una percepción mejorada de la calidad general del servicio.

Muchas investigaciones han validado el papel que juegan las expectativas en las evaluaciones e interpretaciones que hace el cliente del encuentro de servicio y en la relación que adopta con una empresa con el paso del tiempo.⁸⁴ A menudo los consumidores anticipan su decisión de conservar o cambiar una relación de servicio en términos de su probable conducta y las interacciones con una empresa. Cualquier actividad de marketing que afecte el uso actual o futuro esperado puede contribuir a afianzar una relación de servicio.

En el caso de servicios que se proporcionan continuamente, como los servicios públicos, la atención médica, los servicios financieros e informáticos, los seguros y otros servicios profesionales, ya sea por membresía o bajo suscripción, se ha observado que los clientes calculan mentalmente su *capital de pago*, es decir, los beneficios económicos percibidos en relación con los costos económicos. En otras palabras, los clientes se preguntan: “Tomando en cuenta cuánto pago por él, ¿estoy usando lo suficiente este servicio?”. Una respuesta negativa provocará un cambio de conducta y la posible cancelación de una cuenta.

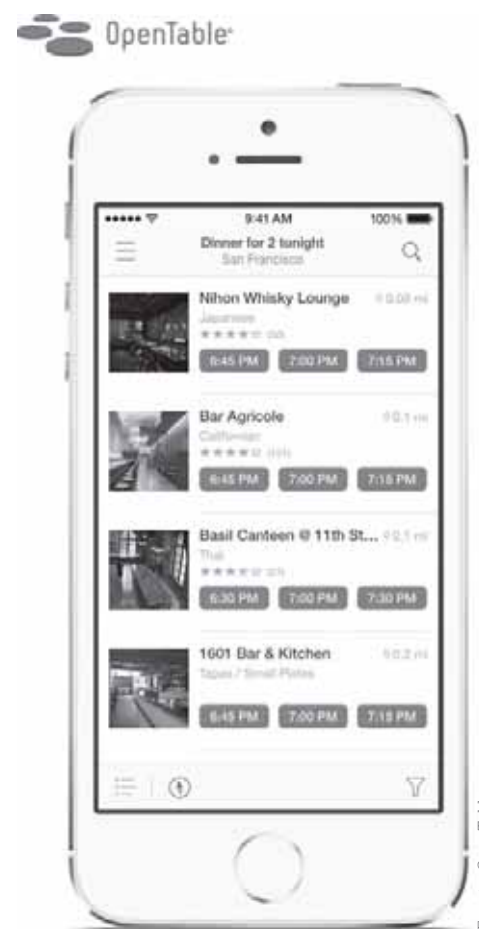
Las relaciones de servicio a largo plazo pueden tener un lado oscuro. Por ejemplo, el cliente de una agencia de publicidad podría sentir que, con el paso del tiempo, la agencia va perdiendo objetividad, que su perspectiva empieza a viciarse o que comienza a aprovecharse de la relación.⁸⁵

INCORPORACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE AUTOSERVICIO

Cuando se trata de servicios, los clientes valoran la conveniencia.⁸⁶ Muchas interacciones personales de servicio están siendo reemplazadas por tecnologías de autoservicio (SST, por sus siglas en inglés) con el objetivo de proporcionar dicha conveniencia. A las tradicionales máquinas expendedoras de productos podemos sumarles los cajeros automáticos, las estaciones de autoservicio en las gasolineras, los dispositivos para registro automático de salida en los hoteles y diversas actividades en internet, como la compra de entradas a eventos, la operación de inversiones y la personalización de productos.

Chili's está instalando en las mesas de sus restaurantes pantallas de computadora para que los clientes hagan sus pedidos directamente y paguen por medio de tarjeta de crédito. El restaurante descubrió que los usuarios de este servicio gastan más en cada factura, en parte debido a que piden más postres y café cuando la pantalla está presente.⁸⁷ Por otro lado, los consumidores pueden añadir una aplicación como WaitAway a su teléfono celular para recibir un mensaje de texto cuando su mesa esté lista en un restaurante y vigilar qué tan larga es la fila durante el proceso.⁸⁸ OpenTable es otra aplicación que permite hacer reservaciones anticipadas.⁸⁹

OPENTABLE OpenTable se ha convertido en el sistema de reservaciones en línea más grande del mundo, ya que permite a los usuarios hacer reservaciones en su sitio web o en su aplicación para teléfonos inteligentes en miles de restaurantes de todo el mundo. Gracias al trato que hizo recientemente con Facebook, los usuarios pueden reservar en la página de Facebook de un restaurante. Por una cuota de instalación bastante modesta y una tarifa mensual (\$249 por el software para administrar las reservaciones más \$1 por el asiento de cada comensal otorgado mediante el sitio web), un restaurante puede ingresar en la gran base de clientes de OpenTable. El servicio se ha vuelto más funcional debido a que la mitad de los restaurantes de Norteamérica están inscritos y más de 15 millones de personas consiguen un asiento a través de la página web. Por ejemplo, con la adquisición de Foodspotting por \$10 millones, los usuarios pueden buscar imágenes de los platillos en el menú. Dado que en la actualidad más del 40 por ciento de sus reservaciones se realizan a través del teléfono o de una tableta, OpenTable está incrementando su estrategia móvil y agregando servicios de pago con una nueva aplicación. Su nueva prioridad consiste en utilizar la enorme cantidad de datos que ha reunido sobre la comida preferida de sus usuarios para ofrecer recomendaciones personalizadas.



OpenTable, el líder del mercado en reservaciones de restaurantes en línea, está invirtiendo muchos recursos en sus ofertas móviles.

No todas las tecnologías de autoservicio mejoran la calidad del servicio, pero pueden hacer que las transacciones sean más precisas, convenientes y rápidas. Por supuesto, también son capaces de reducir costos. Una empresa de tecnología, Comverse, calcula que el costo de responder una pregunta a través de un centro de atención telefónica es de \$7, pero si se hace en línea solamente cuesta \$0.10. Uno de sus clientes pudo dirigir 200 mil llamadas a la semana a un sistema de apoyo de autoservicio en línea, ahorrando \$52 millones al año.⁹⁰

Todas las empresas deberían pensar cómo mejorar sus servicios utilizando las SST. Comcast puede ofrecer menos servicio al cliente debido a que el 40 por ciento de sus instalaciones corre por cuenta de los consumidores y, en la actualidad, el 31 por ciento de ellos maneja en línea todos los movimientos de sus cuentas.⁹¹

Por lo tanto, la integración exitosa de la tecnología a la fuerza laboral requiere de una reingeniería completa del personal de contacto con el cliente para identificar lo que las personas hacen mejor, lo que las máquinas hacen mejor y cuál es la mejor manera de aprovechar ambos recursos, tanto juntos como por separado.⁹² Algunas empresas han descubierto que el mayor obstáculo no es la tecnología por sí misma, sino convencer a los clientes de usarla, en especial la primera vez.

Es necesario que los clientes tengan una idea exacta de cuáles son sus funciones en el proceso SST, que reconozcan con toda claridad su beneficio y sientan que realmente pueden utilizarlo.⁹³ Las tecnologías de autoservicio no son para todos. Aunque algunos servicios de atención automatizados son populares entre los clientes —por ejemplo, la siempre cortés y alegre “Julie”, la asistente virtual del sistema de reservaciones de la agencia de viajes Amtrak, recibe numerosos elogios de los consumidores— otros pueden despertar sentimientos de frustración e incluso de ira.⁹⁴

Administración de servicios de apoyo a productos

Igual de importantes que las industrias de servicios son las industrias basadas en productos que deben proporcionar un paquete de servicios.⁹⁵ Los fabricantes de equipos (pequeños aparatos electrodomésticos, máquinas para oficina, tractores, servidores de cómputo y aviones) deben ofrecer *servicios de apoyo al producto*. El servicio de apoyo al producto se está convirtiendo en un importante campo de batalla para obtener ventajas competitivas. Muchas empresas de productos también tienen una presencia en línea más fuerte que antes y deben asegurarse de ofrecer un servicio por internet adecuado (o incluso superior).

En el capítulo 13 comentamos que los productos pueden mejorarse mediante diferenciadores fundamentales de servicio: facilidad de pedido, entrega, instalación, capacitación y asesoría a clientes, mantenimiento y reparación. Algunas empresas de equipo pesado, como los tractores Caterpillar Tractor y John Deere, obtienen un porcentaje significativo de sus ganancias a partir de estos servicios.⁹⁶ En el mercado global, las empresas que hacen buenos productos pero proporcionan un apoyo de servicio local inadecuado se encuentran en una seria desventaja.

IDENTIFICACIÓN Y SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES

Tradicionalmente, los clientes manifiestan tres preocupaciones específicas respecto al servicio de un producto:⁹⁷

- Les preocupa la confiabilidad y la *frecuencia de fallas*. Un agricultor podría tolerar que una máquina cosechadora se averíe una vez al año, pero no dos o tres veces en el mismo periodo.
- Les preocupan los *periodos de inactividad*. Cuanto más prolongado sea el periodo de inactividad, mayor será el costo. El cliente cuenta con la *formalidad de servicio* del vendedor, esto es, con su capacidad para arreglar la máquina con rapidez o al menos con su disposición a prestar una de reemplazo.
- Les preocupan los *costos adicionales*. ¿Cuánto tiene que gastar el cliente en costos regulares de mantenimiento y reparación?

Un comprador considera todos estos factores y trata de calcular el **costo de ciclo de vida**, es decir, el costo de la compra del producto más el costo descontado de mantenimiento y reparaciones, menos el valor residual descontado. Una oficina que cuenta solamente con una computadora necesitará un producto más confiable y un servicio de reparación más rápido, en comparación con una oficina en donde hay varias computadoras disponibles por si alguna falla. Las aerolíneas necesitan una confiabilidad del 100 por ciento en el aire. Cuando la confiabilidad es importante, los fabricantes o proveedores de servicios pueden ofrecer garantías para promover las ventas.

Para proporcionar el mejor apoyo, el fabricante debe identificar los servicios que los clientes valoran más y su importancia relativa. En el caso de equipo costoso, los fabricantes ofrecen *servicios facilitadores*, como instalación, capacitación de personal, servicio de mantenimiento y reparación y financiamiento. Podrían añadir también *servicios de valor agregado*, los cuales van más allá del funcionamiento y rendimiento propios del producto. Johnson Controls rebasó las fronteras de su negocio de equipo y componentes para el control climático y se involucró en la administración de instalaciones integradas, ofreciendo productos y servicios que optimizan el uso energético y aumentan la comodidad y la seguridad.

Los fabricantes pueden ofrecer servicios de apoyo al producto —y cobrarlos— de diferentes maneras. Por ejemplo, una empresa especialista en químicos orgánicos proporciona una oferta estándar más un nivel básico de servicios; si el

cliente desea servicios adicionales, puede pagar más o aumentar el nivel de sus compras anuales, en cuyo caso los servicios adicionales estarían incluidos. Muchas empresas ofrecen *contratos de servicio* (conocidos también como *garantías extendidas*), en los que el vendedor acuerda proporcionar servicios de mantenimiento y reparación durante un periodo específico, ya sea de manera gratuita o a un precio determinado en el contrato.

Las empresas de productos deben entender cuál sería su propósito estratégico y su ventaja competitiva en caso de desarrollar servicios. ¿Se supone que las unidades de servicio deberían apoyar o proteger los negocios de productos existentes o crecer como una plataforma independiente? ¿Las fuentes de ventaja competitiva se basan en economías de escala (tamaño) o en economías de habilidad (inteligencia)?⁹⁸

ESTRATEGIA DE SERVICIO POSTERIOR A LA VENTA

La calidad de los departamentos de servicio al cliente varía enormemente. En un extremo se encuentran aquellos que se limitan a transferir las llamadas de los clientes a la persona o departamentos adecuados, para que tomen medidas, sin darles demasiado seguimiento. En el otro extremo están los departamentos ansiosos por recibir peticiones, sugerencias e incluso quejas de los clientes para atenderlas rápidamente. Algunas empresas incluso hacen un esfuerzo proactivo por contactar a los clientes para darles servicio después de que la venta ha concluido.⁹⁹

EVOLUCIÓN DEL SERVICIO A CLIENTES Los fabricantes generalmente comienzan operando sus propios departamentos de refacciones y servicio. Quieren mantenerse cerca del equipo y estar al tanto de los problemas que presenta. Asimismo, consideran que capacitar a otros requiere de muchos recursos y tiempo, además descubren que pueden obtener buenas ganancias a partir de las refacciones y del servicio si se mantienen como proveedores únicos y pueden cobrar un precio elevado. De hecho, muchos fabricantes fijan un precio bajo para el equipo y lo compensan cobrando altos precios por las refacciones y el servicio.

Con el tiempo, los fabricantes van cambiando y dejan una mayor parte de los servicios de mantenimiento y reparación en manos de los concesionarios y distribuidores autorizados. Estos intermediarios están más cerca de los clientes, operan en más locales y pueden ofrecer un servicio más rápido. Más adelante, surgen empresas de servicio independientes que ofrecen un precio menor o una atención más veloz. Un porcentaje significativo del trabajo de servicio automotriz se lleva a cabo fuera de las franquicias concesionarias autorizadas, en talleres independientes y cadenas especializadas, como Midas Muffler y Sears. Las organizaciones de servicio independientes manejan servidores centrales, equipo de telecomunicaciones y otras líneas diversas de equipo.

IMPERATIVO DEL SERVICIO AL CLIENTE Sin embargo, las opciones de servicio al cliente son cada vez más rápidas y los fabricantes de equipo deben ser cada vez más hábiles para obtener ganancias por su producto, más allá de los contratos de servicio. Algunas garantías de automóviles nuevos cubren 100 mil millas antes de que los clientes deban pagar por el servicio. El aumento de equipo desechable o que nunca falla hace que los clientes tengan menor inclinación a pagar entre 2 y 10 por ciento del precio de compra cada año por un servicio. Una empresa con varios cientos de computadoras portátiles, impresoras y equipo relacionado podría encontrar que es más barato contar con su propio personal de servicio.

Resumen

1. Un servicio es cualquier acto o función que una parte ofrece a otra, es en esencia intangible y no implica tener la propiedad sobre algo. Su producción puede estar vinculada o no a un artículo físico.
2. Los servicios son intangibles, inseparables, variables y perecederos. Cada una de estas características plantea desafíos y demanda estrategias específicas. Los especialistas en marketing deben encontrar formas de hacer tangible lo intangible, de incrementar la productividad de los proveedores de servicios, de aumentar y estandarizar la calidad del servicio proporcionado y de ajustar la oferta de servicios con la demanda del mercado.
3. En el siglo XXI, el marketing de servicios enfrenta nuevas realidades debido al aumento en el poder de decisión de los clientes, a la coproducción de los clientes y a la necesidad de satisfacer tanto a los empleados como a los clientes.
4. El logro de un marketing de servicios de excelencia no sólo requiere del marketing externo, sino también del marketing interno para motivar a los empleados y del marketing interactivo para destacar la importancia tanto de la “alta tecnología” como del “alto nivel de contacto”.
5. Las mejores empresas de servicios adoptan un concepto estratégico, tienen un historial donde se destaca un gran compromiso de la alta dirección con la calidad, establecen estándares elevados, establecen niveles de rentabilidad y ponen atención a sus sistemas para vigilar el desempeño del servicio y atender las quejas de los clientes. Además, diferencian sus marcas mediante características de servicio primario y secundario e innovación continua.

6. La entrega de un servicio superior requiere el manejo de las expectativas del cliente y la incorporación de tecnologías de autoservicio. Las expectativas del cliente desempeñan un papel crítico en sus experiencias y evaluaciones del servicio. Las empresas deben administrar la calidad del servicio tomando en consideración los efectos de cada encuentro de servicio.
7. Incluso las empresas basadas en productos deben ofrecer un servicio posterior a la venta. Para ofrecer el mejor apoyo, los fabricantes deben identificar los servicios que los clientes valoran más y su importancia relativa. La mezcla de servicios incluye tanto servicios previos a la venta (servicios facilitadores y servicios de valor añadido) como servicios posteriores a la venta (departamentos de servicio al cliente, servicios de mantenimiento y reparación).

Aplicaciones

Debate de marketing

¿Difiere el marketing de servicios del marketing de productos?

Algunos especialistas en marketing afirman que el marketing de servicios es fundamentalmente diferente del marketing de productos y que cada marketing depende de diferentes habilidades. Algunos tradicionales especialistas en marketing de productos se muestran en desacuerdo, diciendo que “el buen marketing es buen marketing”.

Asuma una posición: El marketing de productos y el marketing de servicios son fundamentalmente diferentes *versus* El marketing de productos y el marketing de servicios están estrechamente relacionados.

Análisis de marketing

Instituciones educativas

Los colegios, las universidades y otras instituciones educativas pueden clasificarse como organizaciones de servicios. ¿Cómo aplicaría usted los principios de marketing desarrollados en este capítulo a su escuela? ¿Podría dar a los directivos algún consejo sobre cómo sería posible mejorar sus prácticas de marketing de servicios?

Marketing de excelencia

>> The Ritz-Carlton

Pocas marcas han alcanzado tan altos estándares de servicio al cliente como The Ritz-Carlton. Esta lujosa cadena de hoteles inició con el original Ritz-Carlton Boston, el cual revolucionó la manera en que los viajeros estadounidenses veían y experimentaban el servicio al cliente en un hotel. Fue el primer hotel de su tipo en ofrecer a los huéspedes un baño privado en cada habitación, flores frescas en todas las instalaciones y todo el personal vestido formalmente de etiqueta, esmoquin o chaqué.

En 1983, el hotelero Horst Schulze y un equipo de desarrollo formado por cuatro personas adquirieron los derechos del nombre Ritz-Carlton y crearon el concepto como lo conocemos actualmente: una empresa concentrada en el servicio, tanto desde la perspectiva personal como funcional. El hotel de cinco estrellas ofrece instalaciones impecables, pero también se toma el servicio al cliente con extrema seriedad. Su lema es: “Somos damas y caballeros que atienden a damas y caballeros”. Según el sitio web de la empresa, The Ritz-Carlton “promete proporcionar el mejor servicio personalizado y las mejores instalaciones a

nuestros huéspedes, quienes siempre disfrutarán de un ambiente cálido, relajado y al mismo tiempo refinado”.

The Ritz-Carlton cumple su promesa al ofrecer una capacitación impecable a sus empleados y poner en práctica sus tres pasos del servicio y 12 valores de servicio. Los tres pasos del servicio establecen que los empleados deben saludar siempre con calidez y sinceridad, utilizando invariablemente el nombre del huésped; anticipar y satisfacer las necesidades de cada cliente y darles una cálida despedida, utilizando nuevamente el nombre del huésped. Por otro lado, todos los gerentes de la empresa llevan consigo una tarjeta laminada donde aparecen listados los 12 valores de servicio; un par de ejemplos son: el valor número 3: “Yo tengo autoridad para crear experiencias únicas, memorables y personales para nuestros huéspedes”, y el valor número 10: “Estoy orgulloso de mi apariencia profesional, lenguaje y comportamiento”. Simon Cooper, presidente y director de operaciones de la empresa, explica: “Nuestra labor tiene que ver con la gente. Es imposible tener una experiencia emocional con una cosa. Por eso nosotros buscamos despertar emociones”. Los 35 mil empleados que tiene The Ritz-Carlton, distribuidos en 29 países, realizan grandes esfuerzos por crear experiencias únicas y memorables para sus huéspedes.

The Ritz-Carlton es conocido no sólo por la capacitación que brinda a sus empleados para que proporcionen un excepcional servicio al cliente, sino también porque refuerza su misión y sus valores todos los días. Cada día, los gerentes reúnen a sus empleados en una “alineación” de 15 minutos para revisar y resolver cualquier problema inminente, pero también para leer y analizar lo que en The Ritz-Carlton se conoce como “historias admirables”. En todo el mundo se leen las mismas historias verdaderas a todos los empleados, ya que reconocen a empleados individuales por su extraordinario servicio al cliente, además de que sirven para destacar alguno de los 12 valores de servicio.

Por ejemplo, una familia que se hospedaba en The Ritz-Carlton de Bali necesitaba un tipo especial de leche y huevo para su hijo, que sufría alergias ocasionadas por ciertos alimentos. Los empleados no pudieron encontrar los artículos adecuados en la ciudad, pero el chef ejecutivo del hotel recordó una tienda en Singapur que los vendía. Entonces contactó a su suegra, quien los compró y llevó en avión personalmente hasta Bali, recorriendo más de mil millas para entregarlos a la familia hospedada en el hotel. Este ejemplo demuestra el valor de servicio número 6: “Hago propios los problemas de los huéspedes y los resuelvo inmediatamente”.

En otro caso, un camarero escuchó que un hombre decía a su esposa, quien utilizaba una silla de ruedas, que era una pena no poder llevarla hasta la playa. El mesero compartió aquella situación con los miembros del equipo de mantenimiento del hotel y, para el día siguiente, éstos habían construido un paso peatonal hasta la playa, e incluso habían levantado una carpa al final del sendero para que la pareja cenara ahí.

Las historias admirables también pueden ser tan sencillas como el empleado que recuerda cómo toma el huésped el café, por lo que se lo prepara sin preguntar durante el resto de su estancia. Según Cooper, la historia admirable diaria es “el mejor mecanismo para comunicar lo que esperamos de nuestras damas y caballeros alrededor del mundo. Cada historia refuerza las acciones que buscamos y demuestra cuál es la contribución que cada empleado de nuestra empresa hace a los valores

de servicio”. Cada empleado puede gastar hasta \$2000, sin tener que requerir la aprobación del gerente, para ayudar a satisfacer alguna necesidad o un deseo anticipado de un cliente, apoyando así el deseo de la empresa de establecer relaciones positivas de por vida con cada uno de sus clientes.

El hotel evalúa el éxito de sus esfuerzos de servicio al cliente mediante entrevistas telefónicas de Gallup, en las que se hacen preguntas de índole funcional y emocional. Las preguntas funcionales son del tipo: “¿Cómo estuvo la comida?, ¿estaba limpia su habitación?”, mientras que las preguntas emocionales buscan poner al descubierto algún indicio del bienestar del cliente. The Ritz-Carlton utiliza estos hallazgos y las experiencias cotidianas para mejorar y realzar continuamente la experiencia de sus huéspedes.

En menos de tres décadas, Ritz-Carlton ha crecido de contar con un solo hotel en Estados Unidos hasta tener 87 hoteles en 29 países; la empresa planea expandirse aún más en Europa, África, Asia, Medio Oriente y Latinoamérica. Además, también ha ganado dos de los reconocimientos a la calidad Malcolm Baldrige Quality Awards, convirtiéndose en la única empresa en obtener el prestigiado premio en dos ocasiones.

Preguntas

1. ¿En qué se parecen las prácticas de The Ritz-Carlton a las de los hoteles de la competencia? ¿Cuáles son las diferencias fundamentales?
2. Analice la importancia que tienen las “historias admirables” de servicio al cliente para mantener un servicio al cliente de alta calidad para un hotel de lujo como The Ritz-Carlton.

Fuentes: Robert Reiss, “How Ritz-Carlton Stays at Top”, *Forbes*, 30 de octubre de 2009; Carmine Gallo, “Employee Motivation the Ritz Carlton Way”, *BusinessWeek*, 29 de febrero de 2008; Carmine Gallo, “How Ritz Carlton Maintains Its Mystique”, *BusinessWeek*, 13 de febrero de 2007; Jennifer Robison, “How The Ritz-Carlton Manages the Mystique”, *Gallup Management Journal*, 11 de diciembre de 2008; Kelly Kearsley, “Taking a Cue from Ritz-Carlton’s Customer Service”, *Wall Street Journal*, 1 de marzo de 2013; Micah Solomon, “How Four Seasons and Ritz-Carlton Empower Employees and Uphold Customer Service Standards”, *Forbes*, 28 de octubre de 2013; Micah Solomon, “A Great Customer Experience (Ritz-Carlton Caliber) Requires More than Just Empowered Employees”, *Forbes*, 18 de septiembre de 2013; *The Ritz-Carlton*, www.RitzCarlton.com.

Marketing de excelencia

>> Clínica Mayo

La Clínica Mayo es el primero y más grande grupo médico integrado, sin fines de lucro, del mundo. William y Charles Mayo fundaron la clínica, hace más de un siglo, como una institución de consulta externa y fueron pioneros en el concepto de consultorio médico grupal, un modelo muy utilizado actualmente.

La Clínica Mayo ofrece atención médica excepcional y en Estados Unidos encabeza los centros de tratamiento de muchas especialidades como cáncer, enfermedades cardíacas, trastornos respiratorios y urología. De manera consistente, ha ocupado los primeros lugares de la lista Best Hospitals del *U.S. News & World Report* y disfruta de un reconocimiento de marca del 85 por ciento entre los adultos estadounidenses. Ha alcanzado este nivel de éxito al adoptar un enfoque distinto al de la mayoría de las clínicas y los hospitales para concentrarse, invariablemente, en la experiencia del paciente. Existen dos valores centrales de la clínica que se remontan a sus fundadores y se encuentran en el corazón de todo lo que la organización hace: anteponer los intereses del paciente a cualquier otro y practicar el trabajo en equipo.

Cada aspecto de la experiencia del paciente es tomado en consideración en las tres ubicaciones de la Clínica Mayo: Rochester, Minnesota, Scottsdale, Arizona, y Jacksonville, Florida. Tan pronto como entra a una de las instalaciones de la Clínica Mayo, el paciente percibe la diferencia.

Los pacientes nuevos son recibidos por un anfitrión que les da la bienvenida y les ayuda a realizar los procesos administrativos. Los pacientes que regresan son saludados por su nombre y con una cálida sonrisa. Los edificios y las instalaciones fueron diseñados a partir de las necesidades de los pacientes. Un arquitecto explicó que los edificios deben lograr que “los pacientes se sientan un poco mejor antes de ver a sus médicos”. Por ejemplo, el vestíbulo del hospital de la Clínica Mayo localizada en Scottsdale tiene una cascada interior y una pared de ventanales orientados hacia las montañas.

El edificio Gonda de 21 pisos, situado en Rochester, adonde acuden personas de todo el mundo para recibir tratamiento médico, también alberga las oficinas centrales de la clínica. Este edificio tiene espectaculares espacios abiertos y enormes ventanales e incluye el Center of Innovation, cuya misión es “transformar la experiencia y la entrega de los servicios de salud”. Para lograr esta meta, los empleados observan a los pacientes,

entrevistan a las familias y realizan investigaciones y pruebas para diseñar posibles soluciones.

Por ejemplo, cuando la Clínica Mayo decidió hacer una importante renovación de las habitaciones, el Center of Innovation construyó prototipos de salas de exploración en un espacio flexible para que empleados y pacientes pudieran probar nuevas distribuciones e identificar el ambiente más eficiente y amistoso para el paciente. El diseño resultante fueron las “habitaciones Jack and Jill”, un área de exploración ubicada en el centro y separada de dos espacios localizados a cada lado, los cuales se utilizan para hablar con el paciente y como espacio para los familiares. Los médicos prefirieron no incluir mobiliario en la sala de exploración.

La otra diferencia significativa en la atención a los pacientes es el concepto de trabajo en equipo de la Clínica Mayo. Cuando llega un paciente, se organiza un equipo de profesionales de la salud constituido por el médico principal, cirujanos, oncólogos de radiología, radiólogos, enfermeras, residentes y otros especialistas con las habilidades, la experiencia y los conocimientos adecuados. Los miembros del equipo trabajan juntos para diagnosticar los problemas de salud del paciente, incluyendo extensos análisis y debates durante horas, si es necesario, sobre los resultados de los exámenes con el propósito de determinar el diagnóstico más preciso y los mejores tratamientos. Una vez que el equipo llega a un consenso, el líder se reúne con el paciente para analizar sus opciones. Si es necesaria una cirugía, el procedimiento se programa, por lo general, para realizarse dentro de las siguientes 24 horas, lo cual representa una enorme diferencia en comparación con la larga espera a la que los pacientes deben someterse en muchos hospitales. Los médicos de la Clínica Mayo comprenden que quienes buscan su atención, desean que se actúe lo antes posible.

El personal médico de la Clínica Mayo tiene un salario fijo, en lugar de recibir una paga por el número de pacientes atendidos o por la cantidad de exámenes solicitados. En consecuencia, los pacientes reciben atención y cuidados más individualizados y los médicos trabajan juntos en vez de hacerlo unos contra otros. Como explicó un pediatra: “Nos sentimos lo suficientemente cómodos como para convocar a los colegas a lo que yo llamo ‘consulta de banqueta’. No tengo que tomar una decisión sobre compartir honorarios o deberle algo a alguien. Nunca se trata de ‘ceder una cosa a cambio de otra’”.

La Clínica Mayo es una institución sin fines de lucro, de modo que todo su ingreso operativo se reinvierte en los programas de investigación y educación de la clínica.

Los resultados de las novedosas investigaciones se implementan de inmediato en beneficio de la salud de los pacientes.

La Clínica Mayo ofrece programas educativos a través de sus cinco escuelas de medicina y muchos de sus médicos cursan las asignaturas correspondientes llevando muy arraigadas en su mente las filosofías de la institución, incluyendo su lema: “El mejor interés de los pacientes es el único interés que debe ser considerado”.

La Clínica Mayo ha sido reconocida en incontables ocasiones por su pensamiento independiente, su servicio y su desempeño sobresalientes, y por su enfoque básico en el cuidado y la satisfacción de los pacientes. El doctor John Noseworthy, director general de la clínica, afirmó: “En ocasiones debemos tomar decisiones que no tienen mucho sentido desde un punto de vista de negocios, pero son adecuadas para el paciente”. Quizás ésta sea la razón de que más de 1.1 millones de pacientes acudan a la Clínica Mayo cada año, incluyendo a varios presidentes estadounidenses y dirigentes de otros países.

Preguntas

1. Explique por qué la Clínica Mayo tiene un servicio al cliente excepcional. ¿Cuáles son los principales puntos que la distinguen de otros hospitales u otras instituciones médicas?
2. ¿Existen conflictos de interés entre desear hacer feliz al paciente y darle el mejor cuidado médico posible? ¿Por qué sí o por qué no?

Fuentes: Avery Comarow, “America’s Best Hospitals”, *U.S. News & World Report*, 15 de julio de 2009; Chen May Yee, “Mayo Clinic Reports 2007 Revenue Grew 10%”, *Star Tribune*, 17 de marzo de 2008; Leonard L. Berry y Kent D. Seltman, *Management Lessons from Mayo Clinic* (Nueva York: McGraw-Hill, 2008); Leonard L. Berry, “Leadership Lessons from Mayo Clinic”, *Organizational Dynamics* 33 (agosto de 2004), pp. 228-242; Leonard L. Berry y Neeli Bendapudi, “Clueing in Customers”, *Harvard Business Review*, febrero de 2003, pp. 100-106; John La Forgia, Kent Seltman y Scott Swanson, “Mayo Clinic: Sustaining a Legacy Brand and Leveraging Its Equity in the 21st-Century Market”, conferencia presentada en el Marketing Science Institute sobre Brand Orchestration, Orlando, Fl., 4-5 de diciembre de 2003; Paul Roberts, “The Agenda—Total Teamwork”, *Fast Company*, 31 de marzo de 1999; Max Nissen, “Mayo Clinic CEO: Here’s Why We’ve Been the Leading Brand in Medicine for 100 Years”, *Business Insider*, 23 de febrero de 2013; Jack Nicas, “Mayo Clinic’s Upmarket Move”, *Wall Street Journal*, 22 de abril de 2013; mayoclinic.com.



En este capítulo responderemos las siguientes **preguntas**

1. ¿Cómo se clasifican los nuevos productos? (p. 429)
2. ¿Qué desafíos enfrenta la empresa al desarrollar nuevos productos y servicios? (p. 431)
3. ¿Qué estructuras y procesos organizacionales utilizan los directivos para supervisar el desarrollo de nuevos productos? (p. 434)
4. ¿Cuáles son las principales etapas del desarrollo de nuevos productos y servicios? (p. 436)
5. ¿Cuál es la mejor manera de manejar la generación de nuevas ideas? (p. 438)
6. ¿Cuál es la mejor manera de manejar el desarrollo del concepto y la estrategia? (p. 445)
7. ¿Cuál es la mejor manera de manejar la comercialización de nuevos productos? (p. 450)
8. ¿Qué factores influyen en el índice de difusión y adopción por parte del cliente de productos y servicios de reciente lanzamiento? (p. 454)

Las características únicas del innovador sistema de comunicación OnStar para automóviles de General Motors son muy valoradas por los clientes de la empresa.

Fuente: General Motors, LLC 2011

15 Lanzamiento de nuevas ofertas de mercado

El desarrollo de nuevos productos define el futuro de la empresa. El perfeccionamiento o el reemplazo de productos y servicios podrían mantener o generar ventas; sin embargo, la introducción de nuevos productos y servicios es capaz de transformar industrias y empresas y de cambiar la vida de la gente. Las empresas que desafíen las normas de la industria y apliquen soluciones creativas deleitarán y atraerán a los consumidores, tal como lo hizo General Motors con OnStar.¹



La tecnología siempre ha desempeñado un papel importante en la industria automotriz y las grandes innovaciones pueden ser muy redituables. General Motors ha tenido un gran éxito con su tecnología OnStar, una creativa combinación de tecnología celular, Bluetooth, GPS, altavoces y, lo más importante, operadores humanos. El sistema de comunicación en el automóvil ofrece ventajas tanto de seguridad como de comodidad, como las llamadas de manos libres, navegación paso a paso, ayuda para localización de vehículos robados y un sistema automático de respuesta al choque que entra en contacto con el conductor en cuanto se activan las bolsas de aire y envía ayuda médica de emergencia en caso necesario. El centro de atención telefónica cuenta con dos mil empleados que ofrecen servicio las 24 horas del día y ayudan a los conductores cuando se pincha un neumático, se quedan sin gasolina, necesitan encontrar el banco o la pizzería más cercanos o sólo desean conocer el informe del clima u obtener un número telefónico. Un asesor de OnStar es capaz incluso de abrir un automóvil vía satélite. Más de 4.5 millones de propietarios de vehículos GM se sintieron tan satisfechos con el servicio, el cual está respaldado por una fuerte campaña publicitaria, que se comprometieron a pagar por él cuando terminara su periodo de prueba de seis meses. OnStar FMV ("para mi vehículo") extiende muchos de estos beneficios a vehículos de otras marcas por una tarifa de inscripción y un cargo mensual con sólo reemplazar el espejo retrovisor por un espejo especial OnStar.

Los especialistas en marketing desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de nuevos productos al identificar y evaluar ideas y trabajar en todas las etapas de creación con el departamento de investigación y desarrollo tanto como con otras áreas. En este capítulo se ofrece un análisis detallado del proceso de desarrollo de nuevos productos. Gran parte de este análisis es igual de relevante para nuevos productos, servicios o modelos de negocio.

Opciones de nuevos productos

Existe una gran variedad de nuevos productos y formas de crearlos.²

FABRICAR O COMPRAR

Una empresa puede incorporar nuevos productos ya sea adquiriéndolos o desarrollándolos. En el primer caso, la compañía compra otras empresas o adquiere patentes, licencias o franquicias de otras organizaciones. El gigante suizo de los alimentos, Nestlé, aumentó su presencia en Norteamérica mediante la adquisición de marcas tan diversas como Carnation, Stouffer's, Ralston Purina, Dreyer's Ice Cream, Jenny Craig, Gerber, Poland Springs y PowerBar.³

Sin embargo, la adquisición de muchas empresas no es suficiente para lograr el éxito. En algún momento necesitarán de un *crecimiento orgánico*, es decir, desarrollar sus propios nuevos productos. Praxair, proveedor mundial de gases industriales, logró su ambiciosa meta de obtener \$200 millones al año con crecimiento de doble dígito en nuevas ventas únicamente con una saludable dosis de crecimiento orgánico y a un gran número de proyectos pequeños, pero significativos, con valor de \$5 millones.⁴

Para desarrollar productos, la empresa puede crearlos en sus propios laboratorios o contratar investigadores independientes o empresas dedicadas a la creación de nuevos productos o nuevas tecnologías.⁵ Empresas como Samsung, GE, Diageo, Hershey y USB han utilizado negocios de consultoría de nuevos productos para obtener ideas frescas y nuevos puntos de vista.

TIPOS DE NUEVOS PRODUCTOS

Los nuevos productos van desde artículos totalmente novedosos, que crean un mercado completamente nuevo, hasta productos existentes a los que se les hacen pequeñas modificaciones o revisiones. Casi toda la actividad relacionada con nuevos productos tiene como propósito mejorar productos existentes. Algunos productos lanzados recientemente en los supermercados son extensiones de marca, tales como Tide To Go Stain Eraser, Gillette Fusion ProGlide Styler, Dawn Power Clean, Crest 3D White Glamorous White Toothpaste y Coconut Delight Oreo Fudge Cremes.⁶ En Sony, las modificaciones de los productos establecidos representan más del 80 por ciento de las actividades relativas a nuevos productos.

Cada vez resulta más difícil identificar los productos de gran éxito, capaces de transformar un mercado, pero la innovación continua puede ampliar el significado de una marca y obligar a los competidores a mantenerse actualizados.⁷ Armstrong World Industries pasó de la venta de revestimientos para piso a la venta de techos y más tarde a la de artículos decorativos para todo tipo de superficies interiores. Aunque alguna vez se dedicó únicamente a producir calzado para correr, hoy en día Nike compete con fabricantes de todo tipo de calzado, ropa y equipo deportivos. Su innovadora FuelBand mide el gasto de energía de una persona durante el día y le permite compartir la información con otros individuos en línea; sus zapatos Flyknit Racer, en forma de calcetín, son amables con el ambiente y crean una experiencia totalmente distinta al correr con ellos.⁸

Menos del 10 por ciento de todos los productos nuevos son verdaderamente innovadores a nivel mundial.⁹ Estos productos incurrir en el mayor costo y riesgo. A pesar de que es posible que las innovaciones radicales afecten las finanzas de una empresa a corto plazo, si tienen éxito pueden mejorar la imagen corporativa, crear una mayor ventaja competitiva sostenida que los productos normales y generar importantes recompensas económicas.¹⁰

Keurig fue pionero en el uso del sistema de cápsulas para preparar una taza de café, lo cual se ha vuelto muy popular tanto en los hogares como en las oficinas. Los usuarios están dispuestos a pagar el equivalente a 10 veces el costo de una taza de café preparado de manera tradicional, a cambio de su rapidez, conveniencia y variedad. Gracias a esto, las ventas de Keurig se aproximan a los \$4000 millones y su participación de mercado, basada en las ventas, es mayor al 40 por ciento.¹¹ Otro producto innovador que genera grandes ganancias son los audífonos Beats by Dr. Dre.¹²



Fuente: © epa european pressphoto agency b. v./Alamy

BEATS BY DRE Dr. Dre, cuyo nombre verdadero es Andrew Young, es miembro fundador del grupo N.W.A. y un famoso productor de música rap. Dre ya había dejado una marca imborrable en la escena musical antes de convertirse en empresario. Sus audífonos Beats by Dre, que lanzó en 2006 con el magnate Jimmy Iovine, se han convertido en un artículo indispensable para muchos amantes de la música, a pesar de su precio de \$300, casi tres veces el costo de unos audífonos intraurales comunes. Su principal atractivo es su increíble sonido de bajos y su elegante diseño, a pesar de que las opiniones de los audiófilos son un tanto contradictorias. Aunque gran parte de los músicos y deportistas famosos los adquieren —los audífonos aparecieron en todas partes en los Juegos Olímpicos de verano de 2012 realizados en Londres—, se pusieron de moda por ser prácticos y por ser un producto esencial del estilo de vida moderno. Beats by Dre se ha asociado con empresas como Chrysler, HP y HTC para incluir su excelente tecnología en automóviles, computadoras y teléfonos inteligentes, además de que introdujo su propia versión de audífonos intraurales y de otros productos. La empresa fue adquirida por Apple en agosto de 2014 por \$3000 millones.

Por lo general, para lograr producir innovaciones radicales las empresas deben establecer una sólida asociación entre las funciones de investigación y desarrollo y las de marketing.¹³ Contar con una cultura corporativa adecuada es otro factor determinante; es preciso que la empresa se prepare para canibalizar los productos existentes, tolerar el riesgo y mantener una orientación hacia el mercado futuro.¹⁴ Otro aspecto fundamental consiste en conocer detalladamente a los clientes.¹⁵

Existen pocas técnicas confiables para estimar la demanda de innovaciones radicales.¹⁶ Los focus group pueden proporcionar alguna perspectiva sobre el interés y la necesidad de los clientes, pero es posible que los especialistas en marketing tengan que hacer uso de un método de ensayo y error con base en la observación y la retroalimentación a partir de las experiencias de los primeros usuarios y de otros medios, como los chats en línea o los blogs centrados en productos.

Gracias a su diseño y sus características innovadoras, la marca Beats by Dre puede fijar un precio elevado en el mercado.

Fuente: © epa european pressphoto agency b. v./Alamy



El cofundador de Google, Sergey Brin, es un gran defensor de los productos innovadores, como Google Glass.

Las empresas de alta tecnología situadas en las industrias de telecomunicaciones, informática, aparatos electrónicos de consumo, biotecnología y software buscan la innovación radical.¹⁷ Al mismo tiempo, enfrentan diversos retos relacionados con el lanzamiento de productos: gran incertidumbre tecnológica, enorme incertidumbre del mercado, competencia feroz, altos costos de inversión, cortos ciclos de vida del producto y escasas fuentes de financiamiento para proyectos riesgosos.¹⁸ Sin embargo, los casos de éxito abundan. Google ha lanzado varios productos innovadores y continúa trabajando para encontrar más.¹⁹

GOOGLE Desde sus inicios como el motor de búsqueda por excelencia, Google ha lanzado una gran variedad de productos que han forjado su reputación como una de las empresas más innovadoras y le han permitido amasar un valor de capitalización mayor a los \$300 000 millones. La compañía introdujo una serie de productos en línea relacionados —en especial, el correo electrónico g-mail, la red social Google+ y el buscador mejorado Google Chrome—. Asimismo, ingresó con firmeza en el mercado móvil con su sistema operativo Android y con la adquisición de Motorola Mobility por \$12 500 millones. Sin embargo, no todos los productos nuevos son exitosos; algunos de los que fracasaron son Google Answers, Dodgeball y Lively. Quizás uno de sus nuevos productos más ambiciosos sea Google Glass, una computadora colocada en unas gafas con una pantalla óptica que el individuo utiliza, entre otras cosas, para responder llamadas, grabar videos y tomar fotografías con activación de voz, conectarse a un teléfono inteligente, publicar mensajes en los social media y realizar búsquedas en Google. La empresa ha realizado pruebas beta del producto con miles de Glass Explorers, quienes pagan \$1500 por tener la oportunidad de ser usuarios pioneros y los primeros en hablar al respecto. Google X, el grupo interno que desarrolló Google Glass, está investigando otros productos “fuera de este mundo”, como automóviles que se conducen solos y globos capaces de transmitir internet de banda ancha a regiones remotas desde una altura de 12 millas sobre la superficie terrestre.

Desafíos en el desarrollo de nuevos productos

En las industrias de ventas al detalle de bienes de consumo, electrónica y automotriz, entre otras, el tiempo para lanzar un producto al mercado se ha reducido a la mitad.²⁰ Por ejemplo, el fabricante de lujosos artículos de piel Louis Vuitton implementó un nuevo formato de fabricación llamado Pégase para poder enviar nuevas colecciones a sus tiendas cada seis semanas —más de dos veces más frecuente que antes—, ofreciendo así a sus clientes más estilos nuevos entre los cuales elegir.²¹

EL IMPERATIVO DE LA INNOVACIÓN

En una economía de rápido cambio, la innovación continua es una necesidad. Las empresas que no desarrollan nuevos productos se vuelven vulnerables a las necesidades y los gustos cambiantes de los clientes, a ciclos de vida del producto más cortos y al aumento de la competencia nacional y extranjera, especialmente respecto a las nuevas tecnologías. Google, Dropbox y Box actualizan su software todos los días.²²

Las empresas altamente innovadoras son capaces de identificar y aprovechar rápidamente las nuevas oportunidades de mercado. Crean una actitud positiva hacia la innovación y la toma de riesgos, hacen del proceso de innovación algo rutinario, practican el trabajo en equipo y permiten que sus empleados experimenten e incluso fracasen. Una de estas empresas es W. L. Gore.²³

W. L. GORE Mejor conocida por sus tejidos GORE-TEX de alto desempeño, W. L. Gore ha introducido versiones innovadoras de cuerdas para guitarra, hilo dental, aparatos médicos y baterías de combustible —mientras reinventa de manera constante los usos del polímero politetrafluoroetileno (PTFE)—. La empresa basa el desarrollo de sus productos nuevos en varios principios. En primer lugar, trabaja con clientes potenciales. Su injerto torácico, diseñado para tratar enfermedades del corazón, fue desarrollado en estrecha colaboración con médicos. En segundo lugar, Gore mantiene una cultura especialmente igualitaria: permite que sus empleados elijan los proyectos y asigna pocos líderes y equipos de productos. A la empresa le gusta crear “empleados apasionados” que convencen a los demás de que vale la pena invertir su tiempo y comprometerse con un proyecto. Además, los líderes tienen puestos de autoridad debido a

YOU STAY DRY, PROTECTED AND FOCUSED OUTSIDE

WITH GORE-TEX® PRO SHELL INSIDE.

The question isn't if you're going to climb in unpredictable weather, it's how. Whether enduring gusty winds, rain, sleet or snow, GORE-TEX® products improve performance by providing durably waterproof, windproof and breathable protection and comfort—guaranteed. That's why the best outdoor brands choose GORE-TEX® product technology.

THE NORTH FACE
The North Face Point Five Jacket

GORE-TEX
GUARANTEED TO KEEP YOU DRY

Experience more

gore-tex.com

© 2011 W. L. Gore & Associates, Inc. GORE-TEX®, GORE®, GUARANTEED TO KEEP YOU DRY® and design are trademarks of W. L. Gore & Associates.

Fuente: W. L. Gore & Associates

Mediante diferentes políticas y procesos, W. L. Gore creó una cultura innovadora que ha producido diversos artículos nuevos con gran éxito.

que cuentan con seguidores. El desarrollo de la batería de combustible involucró a más de 100 de los nueve mil investigadores que trabajan con Gore. En tercer lugar, todos los investigadores dedican el 10 por ciento de su tiempo laboral a la “creatividad” para desarrollar sus propias ideas. Las ideas prometedoras se evalúan con el ejercicio “Real, Ganar, Valor”: ¿la oportunidad es real? ¿Podemos ganar? ¿Podemos ganar dinero? En cuarto lugar, Gore sabe cuándo debe abandonar un proyecto, aunque los callejones sin salida en un área pueden permitir la innovación en otra. Las cuerdas para guitarra acústica Elixir fueron resultado de un proyecto fracasado de cables para bicicleta. Incluso es probable que los proyectos exitosos deban desplazarse. El hilo dental Glide, resistente a las rasgaduras, fue vendido a Procter & Gamble porque Gore sabía que los detallistas querían tratar con una empresa que vendiera un conjunto de productos para el cuidado de la salud. Siendo una compañía privada, con diez mil empleados, ahora opera en docenas de países de todo el mundo y genera utilidades que rebasan los \$3000 millones.

La innovación consiste en “la creación de nuevas opciones” a las que la competencia no tiene acceso, afirma el director ejecutivo de IDEO, Tim Brown. Según Brown, no se trata de tener gente brillante que genere nuevas ideas de manera espontánea, sino de descubrir supuestos ocultos y procesos ignorados que pueden cambiar la manera en que una empresa hace negocios.²⁴

EL ÉXITO DE LOS NUEVOS PRODUCTOS

La mayoría de las empresas establecidas se concentran en la *innovación incremental* —entran a nuevos mercados al ajustar productos para nuevos clientes— usando variaciones de un producto básico para estar un paso adelante del mercado y creando soluciones provisionales para problemas que afectan a toda una industria. Con la adopción generalizada de los teléfonos inteligentes, las aplicaciones móviles se están convirtiendo en un negocio lucrativo, tal como lo descubrieron los creadores del juego de video Angry Birds al asegurar su liderazgo mediante la innovación continua.²⁵



Fuente: Saitaniemi Adventure Park

La aplicación móvil Angry Birds es tan popular que incluso existen parques temáticos relacionados con el tema en diferentes países.

ANGRY BIRDS Con un éxito espectacular, Angry Birds trascendió desde su origen como una aplicación móvil y se convirtió en un fenómeno cultural y en una fuerte marca de franquicias. El videojuego, creado en Finlandia por Niklas Hed y comercializado por Rovio Entertainment, utiliza una honda para lanzar pájaros de colores brillantes a cerdos verdes que tratan de encontrar un refugio. En su primer año, el videojuego tuvo 50 millones de descargas y se convirtió en el juego con mayores ventas en App Store de Apple, dando pie a una serie de secuelas, RIO Seasons and Space, y a dos versiones posteriores relacionadas con *Star Wars*. Rovio ha mantenido a los usuarios interesados en los títulos ya existentes al añadir continuamente nuevos niveles en los juegos —Angry Birds tenía 63 niveles en sus inicios, ahora son más de 360—. Imitando las estrategias de Disney, la marca se extendió con éxito dentro y fuera de la industria del entretenimiento lanzando al mercado juguetes, juegos, mochilas, snacks de frutas, ropa interior y otros productos alcanzando ventas de \$650 millones. Rovio —que en finlandés quiere decir “fogata”—, tiene un valor aproximado de \$9000 millones. Existe un programa de televisión de Angry Birds, así como una serie de tiras cómicas y planes de realizar una película 3-D. Su sitio de YouTube tiene más de mil millones de vistas. La marca cuenta con más de 400 socios, desde Coca-Cola e Intel hasta Kraft. Rovio incluso abrió tiendas minoristas en China y parques temáticos en Finlandia, China y Reino Unido.

Las empresas más nuevas crean *tecnologías disruptivas* que son más económicas y presentan mayor potencial para alterar el panorama competitivo. Es probable que las empresas consolidadas reaccionen o inviertan con mayor lentitud en estas tecnologías disruptivas porque amenazan su inversión. De manera repentina, se ven obligadas a enfrentar nuevos competidores imponentes y muchas fracasan.²⁶ Para asegurarse de no caer en esta trampa, las empresas deben vigilar de cerca las preferencias tanto de sus clientes como de quienes no lo son y descubrir las necesidades de los consumidores, las cuales continuamente evolucionan y en ocasiones son difíciles de describir.²⁷

¿Qué otra cosa pueden hacer las empresas? En un estudio clásico sobre productos industriales, los especialistas en nuevos productos Cooper y Kleinschmidt descubrieron que el principal factor de éxito es un producto único y superior. Tales productos tienen éxito el 98 por ciento de las veces, en comparación con aquellos que sólo cuentan con una ventaja moderada (58 por ciento de éxito) o una ventaja mínima (18 por ciento de éxito). Otro factor clave es un bien definido concepto de producto. Antes de proceder, la empresa debe definir y evaluar cuidadosamente el mercado meta, los requisitos y beneficios del producto. Otros factores de éxito son las sinergias tecnológicas y de marketing, la calidad de la ejecución en todas las etapas y el atractivo del mercado. Los productos diseñados junto con otros países y con una perspectiva global en mente tienden también a obtener los mejores resultados.²⁸

FRACASO DE LOS NUEVOS PRODUCTOS

Se estima que el fracaso de nuevos productos continúa con niveles de hasta 50 por ciento, o incluso 95 por ciento, en Estados Unidos y de 90 por ciento en Europa.²⁹ Las razones son muchas: ignorar o malinterpretar la investigación de mercados; sobreestimar el tamaño del mercado; elevados costos de desarrollo; diseño inadecuado o bajo desempeño; posicionamiento, publicidad o precio incorrectos; apoyo insuficiente para la distribución; competencia agresiva y un rendimiento o recuperación de la inversión inadecuados. Otros de los inconvenientes que se enfrentan durante el lanzamiento de nuevos productos son:

- **Mercados fragmentados.** Las empresas tienen que dirigir sus productos nuevos a segmentos de mercado cada vez más pequeños, lo cual puede significar menos ventas y utilidades por cada producto.

- **Limitaciones sociales, económicas o gubernamentales.** Los nuevos productos deben satisfacer las preocupaciones de los consumidores en materia de seguridad y protección del ambiente, así como rigurosas limitaciones de producción.
- **Costos de desarrollo.** Por lo general, la empresa debe generar muchas ideas para encontrar una que valga la pena desarrollar, lo cual implica costos elevados en investigación y desarrollo, fabricación y marketing.
- **Escasez de capital.** Algunas empresas con buenas ideas no cuentan con los fondos necesarios para hacer investigación y lanzar nuevos productos.
- **Periodos necesarios de desarrollo más cortos.** Las empresas tienen que aprender a reducir el tiempo de desarrollo mediante el empleo de nuevas técnicas, colaboraciones estratégicas, pruebas del producto en etapas muy tempranas y planificación anticipada de marketing.
- **Lanzamiento inoportuno.** En ocasiones, los productos nuevos se lanzan demasiado tarde, mucho después del verdadero despegue de la categoría, o demasiado pronto, cuando aún no hay suficiente interés.
- **Acortamiento del ciclo de vida de los productos.** Los competidores son rápidos para imitar los productos exitosos. Los nuevos productos de Sony solían disfrutar de tres años de ventaja, pero Matsushita y otros competidores aprendieron a copiarlos en un plazo de seis meses, lo que apenas da tiempo a Sony para recuperar su inversión.
- **Falta de apoyo organizacional.** Es probable que el nuevo producto no encaje en la cultura empresarial o que no reciba el apoyo necesario en términos financieros o de cualquier otro tipo.

Pero el fracaso forma parte del juego y las empresas realmente innovadoras lo aceptan como algo necesario para tener éxito. El experto en marketing de Silicon Valley, Seth Godin, afirma: “Fracasar no sólo está bien; fracasar es imprescindible”.³⁰ Muchas empresas de internet son resultado del fracaso de iniciativas previas y experimentaron numerosos fracasos a medida que sus servicios evolucionaban. Dogster.com, un sitio de redes sociales para los amantes de los perros, surgió después de la espectacular desaparición de Pets.com.³¹

El fracaso no siempre implica el fin de una idea. Consciente de que el 90 por ciento de los medicamentos experimentales no tienen éxito, Eli Lilly considera el fracaso como una parte inevitable del descubrimiento y alienta a sus científicos a encontrar nuevos usos para los compuestos que fracasan en cualquier etapa de los ensayos clínicos en seres humanos. Evista, un método anticonceptivo fallido, se convirtió en un medicamento contra la osteoporosis de \$1000 millones anuales. Strattera no funcionó como antidepresivo, pero terminó siendo un éxito de ventas como remedio para el trastorno de déficit de atención con hiperactividad.³²

Estrategias organizacionales

Muchas empresas utilizan la *ingeniería orientada al cliente* para desarrollar nuevos productos, incorporando al diseño final las preferencias de los consumidores. Algunas otras, como SAP, se enfocan en realizar cambios organizacionales para desarrollar productos nuevos más exitosos.³³

SAP Después de una serie de adquisiciones de alto perfil de empresas como SuccessFactors, Sybase y Ariba, el líder del mercado de software SAP se dispuso a impulsar iniciativas internas con el fin de desarrollar ideas para nuevos negocios en mercados adyacentes o en mercados donde las grandes empresas no suelen operar. Al contratar a empresarios tanto pertenecientes como ajenos a su categoría, SAP administró cada proyecto como si fuera una iniciativa típica, tomando decisiones financieras como lo hacen los inversionistas en cada etapa del proceso de desarrollo de nuevos productos. Al formular sus ideas de negocio, las iniciativas debían conocer la huella global de SAP y estar conscientes de la necesidad de satisfacer los requisitos regulatorios en todo el mundo, aunque también podían aprovechar las buenas relaciones que tenía la organización con sus clientes. Uno de los éxitos fue el desarrollo de HANA, la tecnología para el análisis de bases de datos en tiempo real. HANA se diseñó como una poderosa plataforma de cómputo, de manera que SAP también convocó a la comunidad de desarrolladores para descubrir aplicaciones que pudieran formar parte de esa plataforma.

El desarrollo de nuevos productos exige que la alta dirección defina el alcance del negocio, las categorías de productos y los criterios específicos. Una empresa fijó los siguientes criterios de aceptación:

- El producto puede ser introducido al mercado en los próximos cinco años.
- El producto tiene un mercado potencial de por lo menos \$50 millones y una tasa de crecimiento del 15 por ciento.
- El producto puede tener al menos un rendimiento del 30 por ciento sobre las ventas y del 40 por ciento sobre la inversión.
- El producto puede alcanzar el liderazgo técnico o de mercado.

PRESUPUESTO PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Los resultados de investigación y desarrollo son tan inciertos que resulta difícil utilizar criterios de inversión normales cuando se estima el presupuesto necesario para la creación de nuevos productos. Algunas empresas simplemente financian tantos proyectos como pueden con la esperanza de que unos cuantos triunfen. Otras aplican un porcentaje

TABLA 15.1

Costo del desarrollo de un nuevo producto exitoso
(a partir de 64 ideas innovadoras)

| Etapa | Número de ideas | Índice de aprobación | Costo por idea de producto | Costo total |
|----------------------------|-----------------|----------------------|----------------------------|--------------|
| 1. Análisis de la idea | 64 | 1:4 | \$ 1 000 | \$ 64 000 |
| 2. Prueba del concepto | 16 | 1:2 | 20 000 | 320 000 |
| 3. Desarrollo del producto | 8 | 1:2 | 200 000 | 1 600 000 |
| 4. Prueba de mercado | 4 | 1:2 | 500 000 | 2 000 000 |
| 5. Lanzamiento nacional | 2 | 1:2 | 5 000 000 | 10 000 000 |
| | | | \$5 721 000 | \$13 984 000 |

preestablecido de las ventas o invierten lo mismo que la competencia. Las hay también que deciden cuántos productos de éxito necesitan y, con base en ello, calculan la inversión que se requerirá.

En la tabla 15.1 se muestra una opción para calcular el costo del desarrollo de un producto nuevo. El gerente de nuevos productos de una gran empresa de bienes de consumo empacados analizó 64 ideas. Dieciséis pasaron la etapa de evaluación y la revisión de cada idea, en esta fase, tuvo un costo de \$1000. La mitad de estas ideas —es decir, ocho— superaron la etapa de prueba de concepto con un costo individual de \$20 000. Cuatro superaron la etapa de desarrollo del producto, a un costo de \$200 000 cada una. A dos les fue bien en la prueba de mercado, con un costo unitario de \$500 000. Cuando estas dos ideas fueron lanzadas al mercado, a un costo individual de \$5 millones, una tuvo un gran éxito. Por lo tanto, el desarrollo de esta idea exitosa le costó a la empresa \$5 721 000, mientras que otras 63 quedaron de lado para sumar un costo total de desarrollo de \$13 984 000. A menos que la empresa pueda aumentar la proporción de productos que superan las pruebas y reducir los costos de cada etapa, tendrá que presupuestar cerca de \$14 millones por cada idea exitosa que espere encontrar.

Los índices de éxito varían. El inventor Sir James Dyson afirma que realizó 5127 prototipos de su aspiradora transparente sin bolsa, en un periodo de 14 años, antes de obtener un buen producto, lo que dio como resultado la aspiradora mejor vendida en Estados Unidos, en términos económicos, con más de 20 millones de unidades vendidas e ingresos anuales de \$1 500 millones. Según sus propias palabras, Sir Dyson no lamenta sus fracasos: “Si se quiere descubrir algo que los demás no han descubierto, se tienen que hacer las cosas mal... y observar por qué las fallas pueden conducirnos por un camino totalmente distinto”. Sus éxitos más recientes son la Airblade, una secadora de manos de bajo consumo de energía para baños públicos, y el Air Multiplier, un ventilador de mesa sin aspas.³⁴

ORGANIZACIÓN DEL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Las empresas manejan el aspecto organizacional del desarrollo de nuevos productos de varias maneras. Muchas asignan esta responsabilidad a los *gerentes de producto*. Sin embargo, éstos suelen hallarse ocupados administrando las líneas existentes y podrían carecer de las habilidades y los conocimientos necesarios para desarrollar y criticar los nuevos productos.



Fuente: © Adrian Sherratt/Alamy

El inventor Sir James Dyson reconoce que ha tenido muchas ideas de nuevos productos sin éxito durante la búsqueda de unas cuantas ideas exitosas.

Kraft y Johnson & Johnson emplean *gerentes de nuevos productos* que dependen de los gerentes de cada categoría. Westinghouse tiene *líderes de crecimiento*, un cargo de tiempo completo desempeñado por sus gerentes más creativos y exitosos.³⁵ Intuit cuenta con un equipo de *analistas de innovación* —instructores de pensamiento de diseño— que ayudan a los gerentes a trabajar en todas las iniciativas de la organización.³⁶ Algunas empresas tienen un *comité de gestión de alto nivel* que se encarga de examinar y aprobar las propuestas de productos.

Las grandes organizaciones suelen establecer un *departamento de nuevos productos* a cargo de un gerente con un alto nivel de autoridad y acceso a la alta dirección que tiene la responsabilidad de generar y evaluar nuevas ideas, colaborar con el departamento de investigación y desarrollo y hacer pruebas de campo y comercialización. Eli Lilly instaló en el mismo lugar a todos los departamentos involucrados en el proceso de convertir moléculas en medicamentos —desde el personal de investigación y desarrollo hasta el equipo encargado de conseguir la aprobación de la Food and Drug Administration—, con la finalidad de aumentar la eficiencia y reducir el tiempo de desarrollo.³⁷

Algunas empresas abren centros de innovación en nuevas ubicaciones geográficas para mejorar el diseño de los nuevos productos de esas regiones. Diageo, proveedor de licores, cervezas y vinos de lujo, abrió un centro de este tipo en Singapur para apoyar las iniciativas de crecimiento de la empresa en el continente asiático.³⁸

EQUIPOS MULTIFUNCIONALES 3M, Dow y General Mills asignan el desarrollo de nuevos productos a **equipos de proyecto**, esto es, grupos multifuncionales encargados de desarrollar productos o negocios específicos. A estos “intra-empresarios” se les libera de otras responsabilidades y se les asigna un presupuesto, un marco de tiempo y un “equipo especial”.

Los **equipos especiales** son lugares de trabajo informales, a veces garages, en donde los grupos de intra-empresarios trabajan para desarrollar nuevos productos. A medida que Dell se fue transformando desde ser una empresa de computadoras personales hasta convertirse en un proveedor de soluciones en el diseño de centros de datos y seguridad cibernética, y en un negocio de administración, asignó centros operativos separados a sus nuevas unidades con la instrucción de pensar como empresas.³⁹

Las **comunidades de práctica** suelen estar albergadas en sitios web internos, donde empleados de diferentes departamentos son animados a compartir conocimientos y habilidades con los demás.⁴⁰ El fabricante japonés de productos farmacéuticos Esai Co. ha creado más de 400 comunidades de innovación. Una de éstas ayudó a desarrollar un medicamento en forma de gelatina para los pacientes con Alzheimer, el cual es más fácil de tragar. De los 29 proyectos comunitarios de innovación encargados por el detallista de alimentos Supervalu, 22 fueron implementados en un periodo de 10 años.⁴¹

Los equipos multifuncionales pueden colaborar y utilizar el desarrollo de otros productos del mismo tipo para lanzar nuevos productos al mercado.⁴² El desarrollo de productos concomitantes se asemeja a un partido de rugby, pues los integrantes del equipo se pasan unos a otros el nuevo producto a medida que avanzan hacia la meta. Con este sistema, Allen-Bradley Corporation (fabricante de sistemas de control industrial) fue capaz de desarrollar un nuevo dispositivo en tan sólo dos años, en contraste con los seis que tardó en crear el anterior. Los equipos multifuncionales contribuyen a asegurar que los ingenieros se abstengan de crear un producto mejorado, pero irrelevante, que los consumidores en realidad no quieren ni necesitan.

CROWDSOURCING Con el uso de internet, las empresas pueden involucrar participantes externos en el proceso de desarrollo de nuevos productos en formas innovadoras significativas. Mediante el **crowdsourcing** los participantes externos, remunerados o no, pueden ofrecer la pericia necesaria o una perspectiva diferente a una tarea o un proyecto que de otra manera no podrían abordarse.

Han surgido empresas como Edison Nation y Big Idea Group que aprovechan las posibilidades del crowdsourcing.⁴³ Quirky combina sus propios equipos de diseño, branding, ingeniería y ventas con 864 mil participantes en línea para formar una comunidad dedicada a diseñar nuevos productos. La empresa revisa miles de envíos semanales para identificar entre ocho y 10 ideas que merecen mayor escrutinio. Luego diseña, fabrica y vende el producto derivado de las ideas elegidas. Los inventores y miembros de la comunidad que contribuyen al diseño y al branding reciben una remuneración.⁴⁴

Otro ejemplo es el de P&G, cuando deseaba crear un detergente para trastes que fuera “lo suficientemente inteligente” como para indicar el momento en que se ha añadido la cantidad adecuada de jabón a un fregadero lleno de trastes. Dado que su formidable equipo de investigación y desarrollo interno quedó perplejo ante esta solicitud, la empresa recurrió a InnoCentive, una filial de Eli Lilly, que encargó el proyecto a su red global de trabajadores voluntarios —profesionistas, científicos jubilados y estudiantes, entre otros—. De casualidad, un químico italiano que trabajaba en un laboratorio ubicado en su casa había creado un nuevo tipo de tintura que colorea de azul el agua cuando se añade cierta cantidad de jabón. Por un premio de \$30 000, P&G encontró una solución.⁴⁵

SISTEMAS STAGE-GATE Muchas empresas importantes utilizan el llamado *sistema stage-gate* para separar el proceso de innovación en varias etapas, con una puerta o punto de revisión al final de cada etapa.⁴⁶ El líder del proyecto, en colaboración con un equipo multifuncional, tiene que conducir un conjunto de productos terminados a cada puerta antes de poder pasar a la siguiente etapa. Para pasar de la etapa de plan de negocio a la de desarrollo del producto, es necesario contar con un estudio de mercado convincente sobre las necesidades y los intereses de los consumidores, un análisis de la competencia y una evaluación técnica. Después, los altos directivos revisan los criterios utilizados en cada puerta con el propósito de tomar una de cuatro decisiones: *avanzar, eliminar, paralizar o reciclar*.

Por ejemplo, en Tata Steel, las ideas iniciales generadas por medio de la “exploración de tendencias” se convierten en desarrollos futuros y, posteriormente, a su vez, en desarrollos de producto y de procesos prioritarios para finalmente derivar en aplicaciones de productos y procesos. Detrás de cada idea que se implementa existen entre 50 y 100 ideas y, en cualquier momento, hay entre 50 y 70 proyectos prioritarios para el desarrollo de productos o procesos antes de llegar a la puerta de la fase final.⁴⁷



Fuente: Quirky

Quirky utiliza crowdsourcing con un gran panel de consumidores en línea y sus propios expertos para lograr el desarrollo de nuevos productos.

En la figura 15.1 se observan las etapas del proceso de desarrollo de nuevos productos. Muchas empresas tienen conjuntos de proyectos paralelos en proceso, cada uno en una etapa diferente.⁴⁸ El proceso podría compararse con un embudo: a partir de un gran número de ideas y conceptos de nuevos productos se seleccionan unos cuantos de gran potencial, los cuales se lanzan finalmente. Sin embargo, este proceso no siempre es lineal. Muchas empresas utilizan un *proceso de desarrollo en espiral* que reconoce el valor de retroceder a una etapa previa para hacer mejoras antes de seguir avanzando.⁴⁹

Los sistemas stage-gate hacen que el proceso de innovación sea visible para todos y definen con claridad las responsabilidades del líder y del equipo en cada etapa del proyecto.⁵⁰ Sin embargo, las puertas o los controles no deben ser tan rígidos que inhiban el aprendizaje y el desarrollo de nuevos productos.⁵¹ Estos sistemas han evolucionado al paso de los años, a medida que los usuarios los han hecho más flexibles, adaptables y escalables; han incorporado mejores formas de autoridad; han integrado la administración del portafolio; han incorporado responsabilidad y mejora continua y han adaptado el proceso para incluir la *innovación abierta* y la participación de fuentes externas a la empresa en las distintas etapas.⁵²

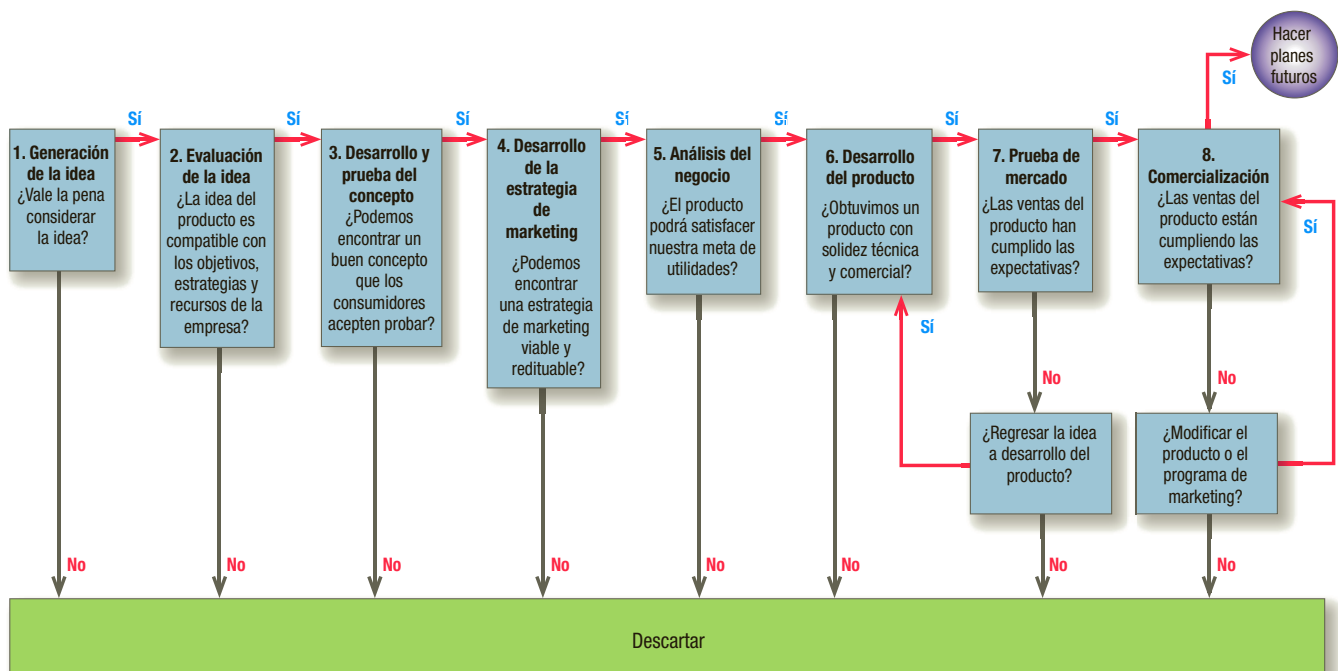


Fig. 15.1 |

Proceso de decisión en el desarrollo de un nuevo producto

Administración del proceso de desarrollo: las ideas

GENERACIÓN DE IDEAS

El proceso de desarrollo de nuevos productos comienza con la búsqueda de ideas. Algunos expertos en marketing consideran que las mayores oportunidades y el apalancamiento más alto en materia de nuevos productos se presentan al descubrir el mejor conjunto posible de necesidades insatisfechas de los consumidores o de innovación tecnológica.⁵³ Las ideas de nuevos productos pueden provenir de la interacción con diversos grupos y del uso de técnicas que estimulan la creatividad.⁵⁴ (Vea la sección “Apuntes de marketing: Diez maneras de encontrar grandes ideas para nuevos productos”).

INTERACCIÓN CON LOS EMPLEADOS Los empleados pueden ser una fuente de ideas para mejorar la producción, los productos y los servicios.⁵⁵ Consideremos los actos de las siguientes tres empresas:

- Toyota afirma que sus empleados proponen dos millones de ideas cada año (cerca de 35 sugerencias por empleado), de las cuales la empresa implementa más del 85 por ciento.⁵⁶
- LinkedIn lanzó una incubadora interna para que cualquier empleado pueda formar un equipo y presentar un proyecto a un grupo de ejecutivos. También creó “días de soluciones” (un viernes al mes los empleados pueden trabajar en proyectos creativos).⁵⁷
- Pricewaterhouse Coopers organizó una competencia de innovación al estilo de *American Idol* —llamada “PowerPitch”— en la que el equipo ganador recibió \$100 000 y la oportunidad de implementar su propuesta para una nueva línea de negocios que con el tiempo podría tener ingresos de \$100 millones. Por medio de chats en vivo y plataformas en línea para análisis y votación se eligieron cinco equipos y la final fue televisada internamente desde las oficinas centrales de la empresa localizadas en la ciudad de Nueva York.⁵⁸

La alta dirección puede ser otra importante fuente de ideas. Algunos líderes empresariales, como el antiguo director ejecutivo de Intel, Andy Grove, asumen la innovación tecnológica en sus compañías como una responsabilidad personal. Las ideas de nuevos productos pueden provenir de diversas fuentes externas, como se describe más adelante; sin embargo, la probabilidad de que cualquiera de estas fuentes reciba atención a menudo depende de que algún miembro de la organización asuma la responsabilidad de desarrollador de nuevos productos.

INTERACCIÓN CON LOS DEMÁS Entusiasmadas por el movimiento de innovación abierta, muchas empresas están rebasando sus fronteras para aprovechar las fuentes externas de nuevas ideas, incluyendo clientes, empleados, científicos, ingenieros, abogados de patentes, universidades y laboratorios comerciales, publicaciones y consultores industriales, miembros del canal, agencias de marketing y de publicidad e incluso ideas de la competencia.⁵⁹ La sección “Perspectiva de marketing: Método de innovación de P&G: Conectar + Desarrollar” describe cómo P&G desarrolla ahora nuevos productos con un mayor enfoque en el exterior.

Apuntes de marketing

Diez maneras de encontrar grandes ideas para nuevos productos

1. Llevar a cabo sesiones informales en donde grupos de clientes se reúnan con los ingenieros y diseñadores de la empresa para analizar problemas y necesidades y realizar una lluvia de ideas sobre posibles soluciones.
2. Dar tiempo libre —para exploración— al personal técnico para que desarrolle sus proyectos favoritos. Google otorga 20 por ciento de tiempo libre; 3M 15 por ciento y Rohm & Haas 10 por ciento.
3. Establecer sesiones de lluvia de ideas habituales durante las visitas de los clientes a la fábrica.
4. Encuestar a los clientes para averiguar qué les gusta y qué no les gusta de los productos de la empresa y de la competencia.
5. Llevar a cabo investigaciones de campo con los clientes, ya sea que actúen como observadores o como participantes, tal como hacen Fluke y Hewlett-Packard.
6. Realizar rondas iterativas: un grupo de clientes se reúne en una habitación y centran su análisis en la identificación de problemas; al mismo tiempo, un grupo del personal técnico de la empresa ocupa la habitación contigua para escuchar y plantear soluciones a manera de lluvia de ideas. Las soluciones propuestas se ponen a prueba inmediatamente con el grupo de clientes.
7. Establecer una búsqueda por palabra clave que examine regularmente las publicaciones comerciales de varios países en busca de anuncios sobre nuevos productos.
8. Considerar las exposiciones comerciales como misiones de inteligencia, donde pueden verse bajo un mismo techo todas las novedades de la industria.
9. Hacer que el personal técnico y de marketing visite los laboratorios de los proveedores y pase tiempo con sus técnicos para averiguar qué hay de nuevo.
10. Establecer un depósito de ideas, abierto y de fácil acceso. Permitir a los empleados que revisen las ideas en forma constructiva y estimularlos a hacer sus propias aportaciones.

Fuente: Adaptado de Robert G. Cooper, *Product Leadership: Creating and Launching Superior New Products* (Nueva York: Perseus Books, 1998). Adaptado con autorización del autor. Vea también Robert G. Cooper y Scott J. Edgett, “Ideation for Product Innovation: What are the Best Methods?”, *PDMA Visions*, marzo de 2008, pp. 12-17.



Fuente: © Mark Peterson 2011

Pricewaterhouse Coopers organizó una competencia de innovación al estilo de *American Idol*.

Perspectiva de marketing

Método de innovación de P&G: Conectar + Desarrollar

En la primera década del siglo XXI, una de las empresas de mayor crecimiento en ingresos y ganancias fue Procter & Gamble. Este crecimiento fue impulsado por nuevos productos exitosos como Olay Regenerist, Swiffer, Mr. Clean Magic Eraser, cepillos de dientes Pulsonic y el medicamento recetado para tratar la osteoporosis, Actonel. Muchos de estos productos reflejaron la innovación en aspectos que el antiguo director ejecutivo, A. G. Lafley, calificó como “la esencia”, es decir, los principales mercados, categorías, marcas, tecnologías y capacidades de la compañía.

Para desarrollar su esencia con mayor eficacia, P&G adoptó un modelo de “Conectar + Desarrollar”, el cual hace énfasis en la búsqueda de la innovación externa. La empresa colabora con organizaciones e individuos de todo el mundo en busca de tecnologías probadas, paquetes y productos que pueda mejorar, escalar y comercializar por cuenta propia o en asociación con otras empresas. P&G tiene sólidas relaciones con diseñadores externos y distribuye el desarrollo de productos en todo el mundo para incrementar lo que denomina “sensibilidad a los consumidores”.

P&G identifica las 10 necesidades principales de los clientes, los productos que están estrechamente relacionados con éstas y podrían apalancarse o beneficiarse del capital de marca existente, además de las “tácticas del juego” que definen la ruta de adopción tecnológica a través de diferentes categorías de productos. Puede consultar con laboratorios gubernamentales y privados tanto como con instituciones académicas y de investigación, empresas de capital de riesgo, empresarios individuales, proveedores,

detallistas, competidores y socios comerciales y de desarrollo utilizando las redes en línea para llegar a miles de expertos de todo el mundo.

Las tres condiciones fundamentales de P&G para implementar una estrategia de Conectar + Desarrollar exitosa son:

1. *Nunca asumir que las ideas “listas para llevar” que se encuentran en el exterior están en realidad listas.* Siempre habrá trabajo de desarrollo que realizar, incluyendo el riesgoso escalamiento.
2. *No subestimar los recursos internos necesarios.* Se requerirá que un alto ejecutivo trabaje de tiempo completo para llevar a cabo cualquier iniciativa de conectar y desarrollar.
3. *Nunca lanzar un producto sin la aprobación del director ejecutivo.* La estrategia conectar y desarrollar no puede tener éxito si está circunscrita en investigación y desarrollo. Se debe utilizar una estrategia descendente con la participación de toda la empresa.

P&G examina cuatro mil envíos anualmente y solicita de manera activa ideas innovadoras a partir de una red más grande de individuos y negocios que tienen un historial de colaboración con la empresa. A través de la estrategia Conectar + Desarrollar —y de las mejoras que implementó en cuanto al costo, el diseño y el marketing del producto—, P&G aumentó la productividad de su función de investigación y desarrollo en casi el 60 por ciento durante la década. La tasa de éxito de innovación se duplicó y los costos disminuyeron.

Fuentes: www.pgconnectdevelop.com; Lydia Dishman, “How Outsiders Get Their Products to the Innovation Big League at Procter & Gamble”, *Fast Company*, 13 de julio de 2012; Bruce Brown y Scott D. Anthony, “How P&G Tripled Its Innovation Success Rate”, *Harvard Business Review*, junio de 2011, pp. 64-72; A. G. Lafley y Ram Charan, *The Game Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Growth Through Innovation* (Nueva York: Crown Business, 2009); Larry Huston y Nabil Sakkab, “Connect and Develop: Inside Procter & Gamble’s New Model for Innovation”, *Harvard Business Review*, marzo de 2006, pp. 58-66.

Las necesidades y los deseos del cliente constituyen el punto lógico para comenzar la búsqueda.⁶⁰ Griffin y Hauser sugieren que si se realizan entre 10 y 20 entrevistas experimentales a profundidad por cada segmento de mercado, con frecuencia será posible descubrir la gran mayoría de las necesidades de los consumidores.⁶¹ Sin embargo, también otros métodos pueden ser rentables (vea la sección “Apuntes de marketing: Siete maneras de obtener nuevas ideas a partir de los clientes”). Por ejemplo, una cafetería patrocinada por un vendedor en Tokio prueba todo tipo de productos con mujeres japonesas jóvenes, adineradas e influyentes.⁶²

El tradicional enfoque de innovación de productos centralizado en la empresa está dando paso a un mundo en donde las compañías crean productos junto con los consumidores. En BlankLabel.com las personas pueden diseñar su propia camiseta única al especificar el corte, el tamaño, tipo de cuello, los botones, puños y bolsillos que desean.⁶³

Siete maneras de obtener nuevas ideas a partir de los clientes

1. **Observar cómo utilizan el producto los clientes.** Medtronic, un fabricante de dispositivos médicos, hace que sus vendedores e investigadores de mercado observen regularmente a los cirujanos de columna vertebral que utilizan sus productos y los de la competencia para obtener información sobre cómo pueden mejorarlos. Después de vivir con algunas familias de clase media baja en la Ciudad de México, los investigadores de Procter & Gamble idearon Downy Single Rinse, un suavizante de telas que elimina un paso difícil en el proceso de lavado manual.
2. **Interrogar a los clientes sobre sus problemas con los productos.** Komatsu Heavy Equipment envió un grupo de ingenieros y diseñadores a Estados Unidos durante seis meses para que viajaran con los conductores de sus equipos y aprendieran a mejorar sus productos. Reconociendo que los consumidores se sentían frustrados porque las patatas fritas se rompían y era difícil conservarlas después de abrir la bolsa, Procter & Gamble diseñó Pringles, que tienen tamaño uniforme y se comercializan en una lata protectora parecida a los envases de pelotas de tenis.
3. **Preguntar a los clientes cuáles serían sus productos ideales.** Se debe preguntar a los clientes qué quieren que el producto haga, aunque sus ideas parezcan imposibles de llevar a la realidad. Un septuagenario usuario de la cámara fotográfica Minolta dijo que le gustaría que el aparato hiciera que las personas se vieran mejor y no mostrara sus arrugas y otros signos de envejecimiento. En respuesta, Minolta produjo una cámara con dos lentes, uno de ellos diseñado para representar las imágenes de las personas con rasgos más suaves.
4. **Utilizar un panel de asesoría de clientes para analizar las ideas de la empresa.** Levi Strauss utiliza paneles de jóvenes para analizar estilos de vida, hábitos, valores y compromisos de la marca; Cisco opera foros de clientes para mejorar sus ofertas y Harley-Davidson solicita ideas sobre productos al millón de miembros que conforman el H.O.G. (grupo de propietarios de vehículos Harley).
5. **Utilizar los sitios web para obtener nuevas ideas.** Las empresas pueden utilizar buscadores especializados, como Technorati, para encontrar blogs y anuncios relevantes para sus negocios. El sitio web corporativo global de P&G incluye la sección *Share Your Thoughts* para obtener consejos y retroalimentación de los clientes.
6. **Formar una comunidad de entusiastas de la marca que analicen el producto.** Harley-Davidson y Apple cuentan con sólidos grupos de entusiastas partidarios y defensores de sus marcas; Sony participó en diálogos de colaboración con los consumidores para desarrollar sus productos PlayStation. LEGO confía en la retroalimentación que le brindan los niños y sus influyentes entusiastas adultos sobre los nuevos conceptos de productos en las primeras etapas de desarrollo.
7. **Alentar o retar a los clientes a cambiar o mejorar el producto.** Salesforce.com quiere que sus usuarios desarrollen y compartan nuevas aplicaciones de software utilizando herramientas de programación sencillas. International Flavors & Fragrances ofrece a sus clientes un conjunto de herramientas útiles para modificar sabores específicos que la empresa fabrica luego; LSI Logic Corporation también ofrece a los clientes dispositivos "hágalo usted mismo" para que puedan diseñar sus propios microprocesadores especializados; y BMW publicó en su sitio web una serie de herramientas para que los clientes desarrollen ideas utilizando la telemática y los servicios en línea incluidos dentro del automóvil.

Fuente: Tomado de un artículo inédito de Philip Kotler, "Drawing New Ideas from Your Customers", 2013.

Como ya se indicó, las empresas están recurriendo cada vez más al crowdsourcing para generar nuevas ideas. Un tipo de crowdsourcing consiste en invitar a la comunidad de internet a contribuir en la creación de contenido o software, a menudo ofreciéndole como incentivo premios monetarios o algún reconocimiento público.⁶⁴ Cuando Baskin-Robbins organizó un concurso en línea para elegir su siguiente sabor, 40 mil consumidores se inscribieron. El producto ganador —enviado por una mujer de 62 años de edad que tiene cuatro nietos— combinaba chocolate, nueces y caramelo y se lanzó con el nombre de Toffee Pecan Crunch.⁶⁵ Una de las compañías que ha recurrido recientemente al crowdsourcing es Cisco.⁶⁶

CISCO El Cisco Internet of Things (IoT) Grand Challenge (antiguamente Cisco I-Prize) es una iniciativa mundial que busca unir a la industria y acelerar la adopción de tecnologías y productos novedosos que contribuyen al crecimiento y a la evolución del Internet of Things (internet de las cosas). Tres ganadores comparten un premio en efectivo con valor de \$250 000, el cual se puede utilizar para impulsar nuevas empresas. Cisco también otorga a los ganadores tutoría, capacitación y acceso a su pericia de negocios y a la de otras organizaciones participantes. Desde la creación de I-Prize, la lógica de Cisco para llevar a cabo este desafío —que atrajo a 2500 participantes de 104 países en su primera edición— fue sencilla: "En muchas partes del mundo hay gente increíblemente ingeniosa, con ideas muy brillantes pero que no tiene acceso al capital necesario para convertirlas en negocio".

Durante el primer año, los proyectos de las nuevas empresas de tecnología con un alto potencial debían cubrir cinco criterios principales: 1) ¿El proyecto aborda un punto débil real? 2) ¿Atraerá a un mercado lo suficientemente grande? 3) ¿Es oportuno? 4) Si consideramos la idea, ¿seremos lo suficientemente buenos en ella? y 5) ¿Podemos aprovechar la oportunidad a largo plazo? El público juzgó las propuestas en línea y Cisco descubrió que los comentarios detallados eran aún más útiles que los votos reales. El proyecto ganador de la primera competencia fue el plan para producir una red eléctrica inteligente activada por sensor. La segunda competencia atrajo a tres mil participantes de más de 156 países. El proyecto ganador pertenecía a un equipo de cinco estudiantes universitarios de México basado en la idea de una "Cuenta de vida" que reunía información de los usuarios mediante dispositivos conectados en el mundo físico y datos en línea provenientes del mundo virtual. Los

siguientes dos lot Grand Challenges se dirigieron a Rusia, donde Cisco tiene grandes planes de inversiones masivas. Uno de los equipos rusos ganadores del concurso desarrolló un sistema que utiliza un teléfono móvil como mediador para transmitir datos desde sensores hasta sistemas para el cuidado de la salud, también es compatible con las principales plataformas de telefonía celular y con más de 40 dispositivos médicos.

A medida que el I-Prize de Cisco se transformó en el IoT Grand Challenge, los proyectos ahora pertenecen a seis categorías: aplicaciones e implementación de aplicaciones, análisis, dirección, redes, seguridad o cosas. Cada proyecto enviado debe estar dirigido a las industrias de la educación, energía, cuidado de la salud, manufactura, petróleo y gas, ventas al detalle, ciudades inteligentes, deportes y entretenimiento o transporte.

Además de producir nuevas y mejores ideas, la creación conjunta puede contribuir a que los clientes se sientan más cerca de la empresa y a generar comentarios favorables.⁶⁷ Sin embargo, es fundamental lograr que los clientes correctos se comprometan de la manera adecuada.⁶⁸

Los principales usuarios pueden ser una buena fuente de información, incluso cuando hacen innovaciones de productos sin el consentimiento ni conocimiento de las empresas que los producen. Por ejemplo, las bicicletas de montaña fueron desarrolladas cuando la gente joven comenzó a llevar sus bicicletas hasta las cimas de las montañas para lanzarse en ellas cuesta abajo. Como las bicicletas se dañaban, los jóvenes empezaron a hacerlas más resistentes añadiéndoles frenos de motocicleta, suspensiones mejoradas y otros accesorios. Fueron ellos, no las empresas, quienes desarrollaron estas innovaciones.

Algunas empresas, sobre todo aquellas que quieren atraer a los consumidores jóvenes modernos, involucran a sus principales usuarios en el proceso de diseño de sus productos. Las organizaciones de tecnología pueden aprender mucho al analizar a los clientes que hacen un uso más avanzado de sus productos y se percatan antes que nadie de la necesidad de introducirles mejoras.⁶⁹ En los mercados entre negocios, la recopilación de información a partir de distribuidores y detallistas que por lo general no están en contacto directo con la empresa puede proporcionar información y puntos de vista diversos.⁷⁰

No todo mundo cree que un enfoque en el cliente ayuda a crear mejores nuevos productos.⁷¹ Como afirmó Henry Ford en su famosa frase: “Si hubiera preguntado a la gente qué quería, me habrían dicho que un caballo más rápido”. Incluso hay quienes advierten que estar excesivamente centrados en los consumidores, quienes tal vez no sepan realmente lo que quieren ni qué cosas son factibles, podría dar por resultado un desarrollo miope de productos y la omisión de verdaderos avances potenciales.⁷² Apple e IKEA tienen la reputación de incorporar información de los usuarios con cierta cautela mientras que otros fabricantes consideran que concentrarse en los principales usuarios lleva a una innovación creciente y no a cambios radicales.⁷³

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Las empresas pueden encontrar buenas ideas mediante la investigación de los productos y servicios de sus competidores y de otras compañías. Pueden averiguar qué les gusta y qué les disgusta a los clientes sobre los productos de la competencia; pueden comprar los productos de sus competidores, desarmarlos y construir otros mejores; incluso pueden solicitar ideas a sus propios representantes de ventas e intermediarios. Estos grupos están expuestos directamente a los clientes y a menudo son los primeros en conocer



Fuente: Cisco I-Prize (ahora conocido como IoT Challenge)/Moscow Team

La competencia de innovación I-Prize de Cisco, ahora llamada IoT, recibe propuestas de todo el mundo, como este equipo ganador de Rusia, y ha generado numerosas ideas de nuevos productos.

los desarrollos de la competencia. El detallista de productos electrónicos Best Buy incluso pregunta a los capitalistas de riesgo en qué nuevas iniciativas están trabajando.

Para establecer el posicionamiento de marca óptimo del nuevo producto, así como los puntos de paridad y de diferencia correctos, los especialistas en marketing necesitan tener una comprensión profunda de la competencia. Consideremos cómo la encarnizada batalla de los videojuegos entre Microsoft, Sony y Nintendo ha impulsado la innovación debido a que cada empresa busca destacar de las demás.⁷⁴

CONSOLAS DE VIDEOJUEGOS Los fabricantes de consolas de videojuegos pelean con uñas y dientes por la mente y el corazón de los mil millones de jugadores de todo el mundo, de los cuales 220 millones viven en Estados Unidos. Durante la temporada de vacaciones de 2013, la nueva Xbox One de Microsoft compitió directamente con el nuevo aparato PS4 de Sony. Aunque ambas consolas contaban con muchas características novedosas —desde cámaras para detección de movimiento, que permiten a los individuos jugar utilizando gestos, hasta avances tecnológicos que vinculan la consola con un teléfono inteligente o una tableta—, la Xbox One costaba \$100 más que el precio de lista de \$399 del PS4. Microsoft perdió también la temprana batalla de relaciones públicas cuando anunció políticas que molestaron a los clientes, como restricciones en el proceso de los juegos y limitaciones para compartir juegos. Además, la empresa tenía un difícil desafío. Su modelo anterior, el Xbox 360, proporcionó un gran poder y funcionalidad en línea a los jugadores, ya que presentaba los logros y la calificación del jugador para facilitar la competencia. Con ventas de más de 75 millones de unidades, el Xbox 360 logró también que más de 40 millones de usuarios se conectaran al servicio Xbox Live de Microsoft. La tercera empresa más importante, Nintendo, tuvo un gran éxito en 2006 con su sistema de juegos Wii. Al ir en contra de las tendencias de la industria, eligió un microprocesador más barato y de menor potencia, con menores capacidades gráficas, creando un estilo totalmente diferente de juego basado en movimientos físicos. Con un brillante diseño en color blanco y controles inalámbricos sensibles al movimiento, también hizo de Wii una consola interactiva más interesante; además, la decisión de Nintendo de contratar desarrolladores externos de software le permitió poner a la disposición del público los nuevos títulos con rapidez. Gracias a su naturaleza colaborativa, Wii tuvo éxito con personas poco interesadas en los juegos y también con jugadores empedernidos que buscaban dominar la gran cantidad de fascinantes juegos. La versión de 2012, el Wii U, no despertó el mismo interés, lo cual colocó a Nintendo detrás de sus dos principales competidores.

Apuntes de marketing

Cómo llevar a cabo una sesión de lluvia de ideas exitosa

Si se realizan correctamente, las sesiones de lluvia de ideas pueden brindar conocimientos, ideas y soluciones que sería imposible obtener sin las aportaciones de todos los participantes. No obstante, cuando se realizan incorrectamente estas sesiones son una pérdida de tiempo que puede frustrar a los participantes y provocar rivalidades entre ellos. Para asegurar el éxito, los expertos recomiendan lo siguiente:

1. Un facilitador capacitado debe dirigir la sesión y se debe utilizar el ambiente físico adecuado.
2. Es necesario elegir a los participantes correctos. En ocasiones resulta muy útil contar con una combinación real de muchos puntos de vista diferentes.
3. Es preciso que los participantes se vean a sí mismos como colaboradores que trabajan para conseguir una meta común.
4. Para que las conversaciones no se desvíen del tema es necesario establecer normas y cuidar que se respeten. Hay que tener cierta estructura, aunque también es deseable mostrar flexibilidad.
5. Se debe proporcionar a los participantes la preparación adecuada sobre los antecedentes y materiales con el propósito de que puedan poner manos a la obra rápidamente.
6. A veces resulta muy útil realizar sesiones individuales antes y después de la lluvia de ideas para que los participantes puedan pensar y aprender sobre el tema con anticipación y luego reflexionar sobre lo que haya ocurrido.
7. Durante la sesión, es necesario animar a cada individuo para que participe y piense con libertad y de manera constructiva. También puede ser útil brindar tiempo a los participantes para que piensen y reflexionen a partir de lo que han escuchado.
8. Para estimular el pensamiento, es necesario indicar a los participantes que identifiquen y desafíen los supuestos establecidos, que representen algunos de los aspectos de la situación que están analizando o que consideren tomar ideas de otras empresas, incluso de fuera del sector.
9. Las sesiones de lluvia de ideas deben dar por resultado planes de acción y ejecución claros para que las ideas que se materialicen puedan aportar un valor tangible.
10. Las sesiones de lluvia de ideas pueden lograr algo más que generar ideas —deberían ayudar a crear equipos y a producir participantes mejor informados y con más energía.

Fuentes: Ann Fisher, "Why Most Brainstorming Sessions Fail", *Fortune*, 23 de agosto de 2013; "7 Ways to Enliven Your Next Brainstorming Session", *Forbes*, 18 de marzo de 2013; Natalie Peace, "Why Most Brainstorming Sessions Are Useless", *Fortune*, 19 de abril de 2012; Linda Tischler, "Be Creative: You Have 30 Seconds", *Fast Company*, mayo de 2007, pp. 47-50; Michael Myser, "When Brainstorming Goes Bad", *Business 2.0*, octubre de 2006, p. 76; Robert I. Sutton, "Eight Rules to Brilliant Brainstorming", *BusinessWeek IN Inside Innovation*, septiembre de 2006, pp. 17-21.

ADOPCIÓN DE TÉCNICAS CREATIVAS Las sesiones internas de lluvias de ideas también pueden ser muy eficaces si se realizan correctamente. En la sección “Apuntes de marketing: Cómo llevar a cabo una sesión de lluvia de ideas exitosa” se ofrecen algunas pautas para lograrlo.

La creatividad consiste principalmente en hacer conexiones en formas que no son muy evidentes. Las siguientes son ejemplos de técnicas destinadas a estimular la creatividad de grupos e individuos.⁷⁵

- **Listas de atributos.** Consiste en elaborar una lista de los atributos de un objeto, digamos, un destornillador. A continuación se modifica cada atributo, por ejemplo, se sustituye el mango de madera por uno de plástico, se le da cierta fuerza de torque, se le añaden diferentes tipos de punta, etcétera.
- **Relaciones forzadas.** Consiste en listar diversas ideas y considerar cada una en relación con las demás. Por ejemplo, para diseñar mobiliario de oficina, se puede pensar en un escritorio, un librero y un gabinete como ideas separadas. A continuación se imagina un escritorio con un librero empotrado o con un gabinete adosado, o un librero que también sirva como archivador.
- **Análisis morfológico.** Esta técnica comienza con un problema, como “trasladar algo de un sitio a otro utilizando un vehículo automático”. A continuación se consideran las dimensiones, como el tipo de plataforma (carro, silla, banda, cama), el medio (aire, agua, aceite, rieles) y la fuente de energía (aire comprimido, motor eléctrico, campos magnéticos). Considerar todas las combinaciones posibles permite generar numerosas soluciones nuevas.
- **Análisis invertido de supuestos.** Consiste en listar todos los supuestos normales de una entidad y luego invertirlos. En lugar de dar por sentado que un restaurante tiene menú, sirve comida y cobra por ello, se invierten cada uno de esos supuestos. El nuevo restaurante podría decidir servir únicamente lo que el chef haya comprado y cocinado por la mañana; podría ofrecer comida pero cobrar sólo por el tiempo que se ocupa una mesa o diseñar una atmósfera exótica y alquilar el espacio a personas que traen su propia comida y bebida.
- **Nuevos contextos.** Consiste en considerar algún proceso familiar, como los servicios de asistencia, y ubicarlo en un nuevo contexto. Por ejemplo, imaginemos que se proporcionan cuidados diurnos, reducción de estrés, psicoterapia o servicios funerarios y de otros tipos a perros y gatos. En lugar de que los huéspedes de un hotel tengan que presentarse en la recepción para registrarse, se les da la bienvenida en la puerta y se utiliza un sistema inalámbrico para registrarlos.
- **Mapa mental.** Esta técnica comienza con una idea, digamos un automóvil. Luego se piensa en lo primero que venga a la mente (por ejemplo, Mercedes) y se relaciona con el automóvil; después se piensa en la siguiente asociación (Alemania), y así sucesivamente con todas las asociaciones que puedan realizarse respecto a cada nueva palabra. Al final es posible que se materialice una idea totalmente nueva.

El *marketing lateral* puede originar ideas de productos nuevos, las cuales combinan dos conceptos o ideas de productos para dar origen a una nueva oferta.⁷⁶ Las barras de cereal son una combinación exitosa de cereal y snacks. Kinder Sorpresa combinó el dulce con un juguete.

USO DE LA EVALUACIÓN DE IDEAS

Al evaluar ideas, las empresas deben evitar cometer dos tipos de error. El *error de abandono* es el que ocurre cuando la empresa rechaza una buena idea. Es muy fácil detectar errores en las ideas ajenas (figura 15.2). Algunas empresas se estremecen cuando vuelven la vista atrás y recuerdan algunas ideas que ignoraron, o respiran aliviadas cuando se dan cuenta de lo cerca que estuvieron de eliminar algo que al final se convirtió en un éxito enorme. Este fue el caso de la exitosa serie de televisión *Friends*.⁷⁷

FRIENDS La serie *Friends* de la cadena NBC se transmitió durante 10 años, de 1994 a 2004, y siempre encabezó la lista de índices de audiencia. Sin embargo, esta serie estuvo a punto de no salir a la luz. Según un informe interno de la cadena, el episodio piloto fue considerado “poco entretenido, falto de perspicacia y nada original”; de hecho no pasó la primera prueba, pues obtuvo una calificación de 41 sobre 100. Resulta irónico que el episodio piloto de otro exitoso programa televisivo, *Seinfeld*, también fuese tachado de “débil”, aunque el piloto del drama *ER* recibió una excelente calificación de 91 puntos. En el caso de *Friends*, el personaje de Mónica —interpretado por Courteney Cox— fue el que mayor aceptación logró entre el público de prueba, mientras que a los papeles caracterizados por Lisa Kudrow y Matthew Perry se les consideró de un atractivo secundario, los de Rachel, Ross y Joey recibieron calificaciones aún más bajas. En las emisiones de prueba los adultos mayores de 35 años consideraron que, en general, todos los personajes eran “petulantes, superficiales y egocéntricos”.

El propósito de la evaluación de ideas es abandonar lo antes posible aquellas que sean malas. La lógica de este objetivo es que los costos del desarrollo de productos aumentan considerablemente en cada una de las sucesivas etapas del proceso. La mayoría de las empresas exigen que las ideas de nuevos productos se describan de manera estandarizada para que puedan someterse a la revisión de un comité. La descripción



“¡Tengo una gran idea!”



“No funcionará en este caso”.



“Ya lo hemos intentado antes”.



“No es el momento adecuado”.



“No puede llevarse a cabo”.



“No se ajusta a la forma en que hacemos las cosas”.



“Hemos trabajado bien sin ella”.



“Tendrá un costo muy elevado”.



“Hablemos de ello en la próxima reunión”.

Fig. 15.2 |

Argumentos contra las nuevas ideas

Fuente: Con autorización de Jerold Panas, Young & Partners, Inc.

Un estudio de mercado casi eliminó una de las series de televisión más exitosas de todos los tiempos, *Friends*, lo que destaca el hecho de que las investigaciones deben interpretarse y utilizarse de manera cuidadosa.



Fuente: © Pictorial Press Ltd./Alamy

debe incluir la idea del producto, el mercado meta y la competencia tanto como cálculos aproximados del tamaño del mercado, precio del producto, tiempo y costo de desarrollo, costos de fabricación y rendimiento sobre la inversión.

Después, el comité ejecutivo revisa cada idea con base en una serie de criterios. ¿El producto satisface alguna necesidad? ¿Ofrecerá un valor superior? ¿Se puede anunciar de manera distintiva? ¿La empresa cuenta con el conocimiento y el capital necesarios? ¿El producto alcanzará el volumen de ventas, el índice de crecimiento de las ventas y las utilidades que se esperan? También es probable que se requiera retroalimentación de los consumidores.⁷⁸

La gerencia puede evaluar las ideas sobrevivientes utilizando un método de índices ponderados como el que aparece en la tabla 15.2. La primera columna lista los factores requeridos para el lanzamiento exitoso de un nuevo producto y la segunda indica la importancia que se confiere a cada factor. La tercera columna muestra la puntuación alcanzada por la idea de producto, en una escala de 0 a 1.0, donde 1.0 es la mayor puntuación posible. El paso final consiste en multiplicar la importancia de cada factor por la puntuación del producto para obtener una calificación general. En este ejemplo, la idea de producto recibe una puntuación de 0.69, esto significa que se trata de una “buena idea”. El propósito de este sencillo sistema de clasificación es promover la evaluación y la discusión sistemáticas de las ideas de producto, no tomar la decisión en lugar de la gerencia.

Conforme se desarrolle la idea, la empresa tendrá que revisar constantemente su estimación de la probabilidad general de éxito del producto, para lo cual deberá utilizar la siguiente fórmula:

$$\begin{matrix} \text{Probabilidad} \\ \text{general de} \\ \text{éxito} \end{matrix} = \begin{matrix} \text{Probabilidad de} \\ \text{logro técnico} \end{matrix} \times \begin{matrix} \text{Probabilidad de} \\ \text{comercialización,} \\ \text{dado el logro} \\ \text{técnico} \end{matrix} \times \begin{matrix} \text{Probabilidad} \\ \text{de éxito econó-} \\ \text{mico, dada la} \\ \text{comercialización} \end{matrix}$$

TABLA 15.2 Mecanismo para la evaluación de ideas de productos

| Requisitos para el éxito del producto | Importancia relativa (a) | Puntuación del producto (b) | Evaluación del producto (c = a × b) |
|--|--------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|
| Producto único o superior | 0.40 | 0.8 | 0.32 |
| Alta proporción entre desempeño y costos | 0.30 | 0.6 | 0.18 |
| Fuerte apoyo económico de marketing | 0.20 | 0.7 | 0.14 |
| Falta de una fuerte competencia | 0.10 | 0.5 | 0.05 |
| Total | 1.00 | | 0.69 |

^a Escala de puntuación: 0.00-0.30 insuficiente; 0.31-0.60 regular; 0.61-0.80 buena. Puntuación mínima aceptable: 0.61.

Por ejemplo, si los valores de probabilidad son 0.50, 0.65 y 0.74, respectivamente, la probabilidad general de éxito será de 0.24. En ese caso, la empresa tendrá que determinar si esta cifra es lo suficientemente elevada como para continuar con el desarrollo de la idea.

Administración del proceso de desarrollo: del concepto a la estrategia

Las ideas atractivas deben convertirse en conceptos de producto que puedan ser evaluados. La *idea de un producto* es un posible artículo que la empresa podría ofrecer al mercado. El *concepto de un producto* es una versión elaborada de la idea expresado en términos del consumidor.

DESARROLLO Y PRUEBA DE CONCEPTOS

El desarrollo del concepto es un paso necesario, pero insuficiente, para el éxito de nuevos productos. Los especialistas en marketing también deben distinguir entre conceptos ganadores y conceptos perdedores.

DESARROLLO DEL CONCEPTO Imaginemos que a una gran empresa procesadora de alimentos se le ocurre la idea de fabricar un producto en polvo que, al agregarse a la leche, enriquece su valor nutricional y su sabor. Ésta es una *idea* de producto, pero los consumidores no compran ideas, sino *conceptos*.

La idea de un producto puede convertirse en varios conceptos. La primera pregunta es: ¿quién utilizará el producto? Podría dirigirse a los bebés, a los niños, a los adolescentes, a los adultos jóvenes o a los adultos mayores. La segunda pregunta es: ¿qué ventajas ofrece este producto —sabor, nutrición, energía o sensación de frescura—? La tercera pregunta es: ¿cuándo se consumirá esta bebida —en el desayuno, a media mañana, en el almuerzo, a media tarde, con la comida, tarde en la noche—? Una vez respondidos estos cuestionamientos, la empresa estará en condiciones de desarrollar diversos conceptos:

- **Concepto 1.** Bebida instantánea para los adultos que quieren un desayuno nutritivo y rápido sin necesidad de preparación.
- **Concepto 2.** Bebida sabrosa para niños como un refrigerio para la media mañana.
- **Concepto 3.** Complemento saludable para adultos mayores que se recomienda beber antes de acostarse.

Cada uno de estos conceptos representa un *concepto de categoría* que define la competencia del producto. Una bebida instantánea para el desayuno competiría contra los huevos con tocino, los cereales, el café y el pan dulce y otras opciones. Una bebida sabrosa competiría con bebidas refrescantes, jugos, bebidas deportivas y demás productos para mitigar la sed.

Imaginemos que el concepto más prometedor es el de la bebida instantánea para el desayuno. La tarea siguiente consiste en demostrar —mediante un mapeo perceptual— qué posición ocuparía este producto en polvo respecto a otros productos para el desayuno. La figura 15.3(a) utiliza las dos dimensiones de costo y tiempo de preparación para crear un *mapa de posicionamiento del producto* para la bebida del desayuno, la cual ofrece rapidez de preparación y bajo costo. Sus competidores más cercanos son los cereales fríos y las barras nutritivas, mientras que los más lejanos son el tocino y los huevos. Estos contrastes pueden contribuir a comunicar y promocionar el producto en el mercado.

Después, el concepto de producto se convierte en un *concepto de marca*. La figura 15.3(b) es un *mapa de posicionamiento de marca*: un mapeo perceptual que muestra las posiciones actuales —según la opinión de los consumidores— que ocupan las tres marcas de bebidas instantáneas para el desayuno (A a C) existentes en el mercado. Como se describió en el capítulo 10, también podría ser útil superponer en el mapa las preferencias actuales o deseadas de los consumidores. La figura 15.3(b) también muestra cuatro segmentos de consumidores (1 a 4) cuyas preferencias se agrupan alrededor de los puntos incluidos en el mapa.

El mapa de posicionamiento de marca ayuda a la empresa a decidir cuánto cobrar y cuántas calorías debe tener su bebida. Tres segmentos (1 a 3) están bien atendidos por las marcas existentes (A a C). La empresa no debería posicionarse al lado de una de las marcas existentes, a menos que sean débiles o inferiores o que la demanda del mercado sea lo suficientemente alta como para que se pueda compartir. Como resultado, la nueva marca sería distintiva en el mercado de precios medios y calorías medias o en el mercado de precios altos y calorías altas. También hay un segmento de consumidores (4) que se agrupan muy cerca del mercado de precios medios y calorías medias, lo cual sugiere que éste es el que puede ofrecer las mejores oportunidades.

PRUEBA DEL CONCEPTO La prueba del concepto implica presentar el concepto del producto a los consumidores meta, ya sea física o simbólicamente, para conocer sus reacciones. Cuanto más se asemejen los conceptos sometidos a prueba al producto o a la experiencia final, más confiable será la prueba del concepto. La prueba del concepto con prototipos puede ayudar a evitar errores costosos, pero es posible que llevarla a cabo resulte especialmente difícil cuando se trata de productos radicalmente diferentes o nuevos.⁷⁹ Las técnicas de visualización pueden contribuir a que los encuestados relacionen su estado mental con lo que podría ocurrir cuando realmente estén evaluando o eligiendo un nuevo producto.⁸⁰

(a) Mapa de posicionamiento del producto (mercado de desayunos)



(b) Mapa de posicionamiento de la marca (mercado de desayunos instantáneos)

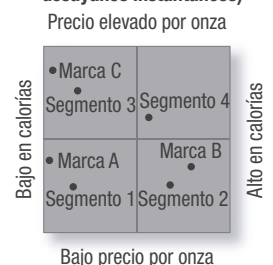


Fig. 15.3 |

Posicionamiento del producto y de la marca

En el pasado, la creación de prototipos físicos era costosa y lenta, pero hoy en día las empresas pueden utilizar el *desarrollo rápido de prototipos* para diseñar productos en una computadora y luego producir modelos aproximados para mostrarlos a los consumidores potenciales y conocer sus reacciones. Las empresas que desarrollan artículos costosos, como aparatos ortopédicos para reemplazo de rodilla o automóviles eléctricos, utilizan el desarrollo rápido de prototipos para ahorrar tiempo y dinero.⁸¹ En respuesta a un exceso de oferta a corto plazo en el mercado de vinos, los fabricantes de Kendall-Jackson desarrollaron dos nuevas marcas utilizando el desarrollo rápido de prototipos para poder materializar sus ideas en poco tiempo, y en el proceso vendieron 100 mil cajas, 10 veces más de lo esperado, de cada marca.⁸²

Las empresas también están empleando la *realidad virtual* para someter a prueba sus conceptos de producto. Los programas de realidad virtual utilizan computadoras y dispositivos sensoriales (como guantes y lentes de realidad virtual) para simular la realidad. Lockheed Martin utiliza realidad virtual para desarrollar sus satélites GPS para la fuerza aérea estadounidense.⁸³ Las supercomputadoras también permiten realizar elaboradas pruebas de productos para evaluar los cambios en el desempeño y complementar la información de los consumidores. Kenworth solía probar los nuevos diseños de sus camiones con modelos de arcilla y túneles aerodinámicos. Utilizando el análisis con supercomputadoras, ahora puede hacer estimaciones más precisas sobre qué tanta resistencia y consumo de combustible puede reducir con los nuevos guardabarros recortados y cónicos (respuesta: \$400 del gasto típico anual de gasolina de un camión).⁸⁴

En la prueba del concepto se presenta a los consumidores una versión elaborada del concepto. La siguiente es la elaboración del concepto número 1 del ejemplo de la leche:

Nuestro producto es una mezcla en polvo que se agrega a la leche para preparar un desayuno instantáneo, el cual proporciona al consumidor todo el valor nutritivo diario que requiere, al mismo tiempo que le ofrece un buen sabor y gran conveniencia. El producto está disponible en tres sabores (chocolate, vainilla y fresa), en cajas de seis sobres individuales, a un precio de \$2.49.

Después de recibir esta información, los investigadores miden ciertas dimensiones del producto, pidiendo a los consumidores que respondan preguntas como las siguientes:

1. **Capacidad de comunicación y credibilidad.** “¿Los beneficios del producto son claros y creíbles?” Si el concepto recibe una baja calificación, deberá ser depurado o revisado.
2. **Nivel de la necesidad.** “¿Le parece que este producto resuelve algún problema o cubre alguna necesidad insatisfecha?” Cuanto más fuerte sea la necesidad, mayor será el interés esperado de los consumidores.
3. **Nivel del déficit.** “¿En la actualidad existen otros productos que cubran esta necesidad y que lo satisfagan?” Entre más grande sea el déficit, mayor será el interés esperado de los consumidores. Para producir una *calificación del nivel de déficit*, los especialistas en marketing pueden multiplicar el nivel de la necesidad por el nivel del déficit. Una alta puntuación implica que el consumidor considera que el producto satisface una necesidad importante que las alternativas disponibles no cubren.
4. **Valor percibido.** “¿El precio del producto es razonable en relación con su valor?” Mientras más alto sea el valor percibido, mayor será el interés esperado de los consumidores.
5. **Intención de compra.** “¿Compraría usted el producto (definitivamente sí, probablemente sí, probablemente no, definitivamente no)?” Los consumidores que respondieron positivamente las tres primeras preguntas aquí deberían contestar “Definitivamente”.
6. **Usuarios meta, ocasiones de compra y frecuencia de compra.** “¿Quién utilizará este producto, cuándo y con qué frecuencia?”

Un profundo análisis conjunto ayudó a diseñar la cadena de hoteles Courtyard de Marriott.



Las respuestas de los encuestados indican si el concepto tiene un atractivo sólido y amplio para los consumidores, contra cuáles productos compite y qué consumidores conforman el mejor mercado meta. Los niveles de necesidad-déficit y de intención de compra pueden compararse con las normas de la categoría del producto para determinar si tendrá éxito, si fracasará o si tiene algunas posibilidades de funcionar. Una empresa procesadora de alimentos rechaza cualquier concepto que reciba una puntuación inferior al 40 por ciento en la dimensión intención de compra.

ANÁLISIS CONJUNTO La preferencia de los consumidores por conceptos de producto alternativos puede examinarse mediante el **análisis conjunto**, un método empleado para identificar los valores de utilidad que los consumidores asocian con los diferentes niveles de atributos del producto.⁸⁵ El análisis conjunto se ha convertido en una de las herramientas más populares para el desarrollo y la prueba de conceptos. Por ejemplo, Marriott lo utilizó para diseñar el concepto de sus hoteles Courtyard.⁸⁶

En el análisis conjunto, los encuestados consideran distintas ofertas hipotéticas en las que se combinan diferentes niveles de atributos y las ordenan según su preferencia. De esta forma, la dirección puede identificar la oferta más atractiva tanto como un estimado de la participación de mercado y de las utilidades que podría generar. En un ejemplo clásico Green y Wind, pioneros de la investigación académica, utilizaron este método para desarrollar un nuevo producto de uso doméstico para eliminar manchas de las alfombras.⁸⁷ Supongamos que el fabricante del nuevo producto está considerando cinco elementos de diseño:

- Tres diseños de envase (A, B, C; vea la figura 15.4).
- Tres nombres de marca (K2R, Glory, Bissell).
- Tres precios (\$1.19, \$1.39 y \$1.59).
- Un posible sello de *Good Housekeeping* (sí, no).
- Una posible garantía de devolución del dinero (sí, no).

Aunque el investigador puede formar 108 conceptos de producto posibles con estos cinco elementos ($3 \times 3 \times 3 \times 2 \times 2$), sería excesivo pedir a los consumidores que ordenen cada uno de acuerdo con sus preferencias. El uso de una muestra de, digamos, 18 conceptos de producto contrastantes resultaría más factible.

A continuación, el fabricante utiliza un programa estadístico para determinar las funciones de utilidad de los consumidores para cada uno de los cinco atributos (vea la figura 15.5). Con un rango de utilidad de cero a uno, cuanto mayor es la utilidad, más fuerte es la preferencia del consumidor por ese nivel del atributo. En lo que respecta al envase, el B es el favorito, seguido del C y del A (este último apenas tiene utilidad). En orden de preferencia, los nombres serían Bissell, K2R y Glory. La percepción de utilidad de los consumidores varía inversamente respecto al precio. Es preferible contar con el sello de *Good Housekeeping*, aunque no añade mucha utilidad y tal vez no valga la pena el esfuerzo que debe realizarse para obtenerlo. Hay una fuerte preferencia por la garantía de devolución del dinero.

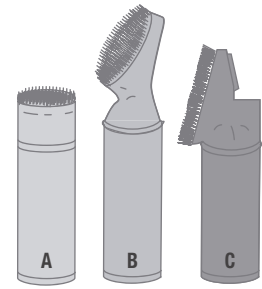


Fig. 15.4 |

Muestras para el análisis conjunto

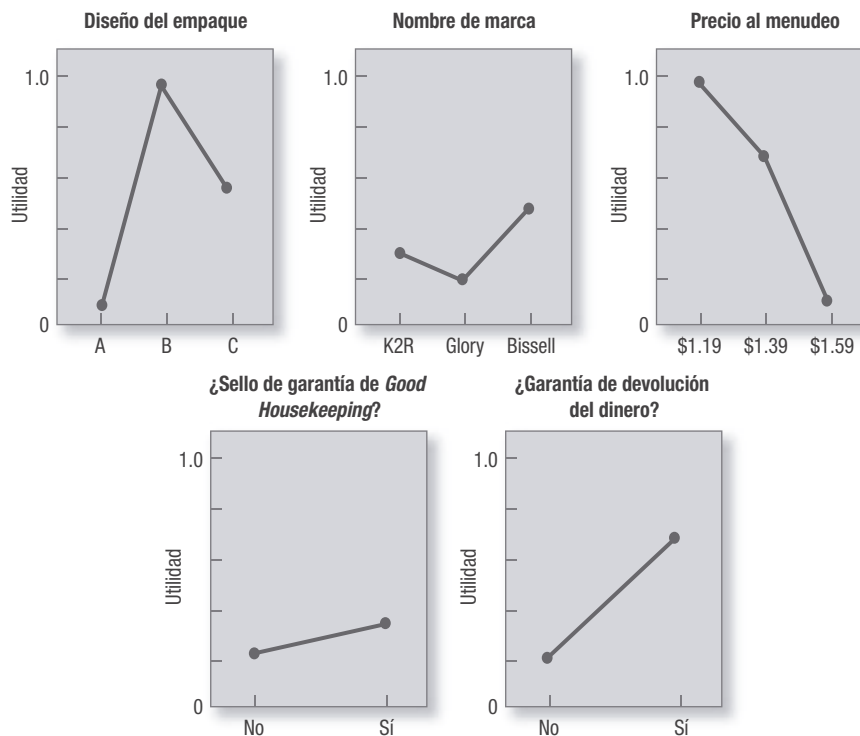


Fig. 15.5 |

Funciones de utilidad basadas en el análisis conjunto

La oferta preferida por los consumidores sería la del diseño de envase B, con el nombre Bissell, a un precio de venta de \$1.19, con el sello de *Good Housekeeping* y una garantía de devolución del dinero. Asimismo, es posible determinar la importancia relativa de cada atributo para este consumidor —la diferencia entre los niveles de utilidad máximo y mínimo de ese atributo—. Mientras más grande sea la diferencia, más importante será el atributo. Es evidente que este consumidor considera que el precio y el diseño del envase son los atributos más importantes, seguidos por la garantía de devolución del dinero, la marca y el sello de *Good Housekeeping*.

Los datos sobre las preferencias de una muestra suficiente de consumidores meta ayudan a calcular la participación de mercado que una oferta específica puede lograr, dada cualquier suposición sobre la respuesta de la competencia. Sin embargo, podría darse el caso de que, por razones de costos, la empresa decidiera no lanzar la oferta que promete mayor participación de mercado. La oferta más atractiva para los consumidores no siempre resulta la más rentable.

Bajo ciertas condiciones, los investigadores recopilarán la información sin hacer una descripción exhaustiva de cada oferta, sino presentando dos factores a la vez. Por ejemplo, se podría mostrar a los encuestados una tabla con tres niveles de precio y tres tipos de envase, preguntarles cuál de las nueve combinaciones prefieren y pedirles que clasifiquen las combinaciones restantes por orden de preferencia. Una tabla subsecuente consistiría en las alternativas disponibles tomando en consideración otras dos variables. Este enfoque de cambio resulta más sencillo de utilizar cuando existen muchas variables y ofertas posibles. Sin embargo, es menos realista debido a que los encuestados sólo consideran dos variables a la vez. El análisis conjunto adaptable es una técnica “híbrida” de recolección de datos que combina las calificaciones de la importancia personal asignada a los atributos con tareas de intercambio por pares para comparar dos opciones.⁸⁸

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

Después de una prueba de concepto exitosa, el responsable del nuevo producto desarrollará un plan estratégico preliminar de tres partes para lanzar el producto al mercado. La primera parte describe el tamaño, la estructura y el comportamiento del mercado meta; el posicionamiento planeado del producto y las ventas, la participación de mercado y las utilidades esperadas para los primeros años:

El mercado meta de la bebida instantánea para el desayuno está formado por familias con hijos dispuestas a aceptar una forma nueva de desayuno que sea conveniente, nutritiva y de bajo costo. La marca de la empresa se posicionará en el segmento de precio alto y gran calidad dentro de la categoría de bebidas instantáneas para el desayuno. Al principio, la empresa pretende vender 500 mil cajas del producto o atender al 10 por ciento del mercado, sin que las pérdidas excedan los \$1.3 millones durante el primer año. Para el segundo año espera que las ventas alcancen las 700 mil cajas de producto o el 14 por ciento del mercado, con utilidades de \$2.2 millones.

En la segunda parte se debe destacar el precio planeado, la estrategia de distribución y el presupuesto de marketing para el primer año:

El producto se presentará en paquetes de seis sobres individuales con sabor a chocolate, vainilla y fresa. Su precio al detalle será de \$2.49 por paquete. En cada caja habrá 48 paquetes del producto y el precio para los distribuidores será de \$24 por caja. Durante los dos primeros meses se ofrecerá a los distribuidores una caja gratis por cada cuatro cajas adquiridas, más bonificaciones por cooperación publicitaria. Se distribuirán muestras gratuitas en las tiendas; se publicarán cupones de descuento de \$0.50 en los periódicos y en línea. El presupuesto total de promoción de ventas será de \$2.9 millones. El presupuesto de publicidad de \$6 millones se dividirá al 50 por ciento, la mitad será para publicidad local y la otra mitad para publicidad nacional. Dos tercios se destinarán a la televisión y un tercio a internet. El texto de los anuncios hará hincapié en las ventajas nutricionales y la conveniencia del producto. El concepto del anuncio girará en torno de un niño que toma la bebida instantánea para el desayuno y se fortalece. Durante el primer año se destinarán \$100 000 a la investigación de mercado para adquirir auditorías de tiendas e información de paneles de consumidores con la finalidad de vigilar la reacción del mercado y los índices de compra.

La tercera parte del plan estratégico de marketing describe las metas de ventas y de utilidades a largo plazo, además de la estrategia de mezcla de marketing al paso del tiempo:

La empresa pretende obtener 25 por ciento de la participación de mercado y lograr 12 por ciento de rendimiento sobre la inversión después de impuestos. Para lograrlo, la calidad inicial del producto será alta y con el tiempo irá mejorándose por medio de investigaciones técnicas. En un principio el precio será elevado e irá reduciéndose gradualmente para expandir el mercado e igualar el de la competencia. El presupuesto total de promoción aumentará 20 por ciento cada año, con una proporción inicial entre publicidad y promoción de ventas de 65:35 que, con el tiempo, llegará a ser de 50:50. Después del primer año, la inversión en la investigación de mercados se reducirá a \$60 000.

ANÁLISIS DEL NEGOCIO

Una vez que la dirección de la empresa desarrolla el concepto de producto y la estrategia de marketing, puede evaluar el atractivo de la propuesta de negocio. La dirección tendrá que preparar proyecciones de ventas, de costos y de utilidades para poder decidir si satisfacen las metas de la empresa. De ser así, el concepto podrá pasar a la etapa de desarrollo. A medida que se recopile nueva información, tendrá que revisarse y ampliarse el análisis del negocio.

ESTIMACIÓN DE LAS VENTAS TOTALES Las ventas totales estimadas corresponden a la suma de la estimación de las ventas de primera vez, las ventas de reemplazo y las ventas repetidas. Los métodos de estimación de ventas dependen de si el producto se compra una sola vez (por ejemplo, un anillo de compromiso o una residencia para la jubilación), con poca frecuencia o a menudo. En el caso de los productos que se compran una sola vez, las ventas son altas al principio, alcanzan un punto máximo y luego van acercándose a cero conforme se agota el número de compradores potenciales [vea la figura 15.6(a)]. La curva no llegará a cero mientras nuevos compradores sigan entrando en el mercado.

Los productos de compra poco frecuente, como automóviles, hornos de microondas y maquinaria industrial, presentan ciclos de sustitución determinados por el desgaste físico o la obsolescencia asociada con cambios de estilo, características y desempeño. Para proyectar las ventas de esta categoría de productos es necesario calcular por separado las ventas de primera vez y las ventas de reemplazo [vea la figura 15.6(b)].

Los productos de compra frecuente, como los bienes perecederos industriales o de consumo, registran ventas con un ciclo de vida similar al de la figura 15.6(c). El número de compradores primerizos aumenta al principio y después va disminuyendo conforme se reduce el número de consumidores (suponiendo que la población permanece constante). Las compras repetidas se realizan al poco tiempo, siempre y cuando el producto satisfaga a algunos compradores. Con el tiempo, la curva de ventas se estabiliza en un volumen de ventas repetidas constantes; para ese momento, el producto deja de ser nuevo.

Para estimar las ventas, la primera tarea del gerente consiste en obtener una estimación de las compras de primera vez del producto en cada periodo. Para estimar las ventas de reemplazo, la gerencia debe investigar la *distribución anual de supervivencia del producto*, es decir, el número de unidades que fracasan el primer año, el segundo año, el tercer año, etc. El extremo inferior de la distribución indica el momento en que comenzarán a producirse las primeras ventas de reemplazo. Puesto que las ventas de reemplazo son difíciles de calcular antes de que el producto esté en uso, algunos fabricantes basan su decisión de lanzar un producto nuevo exclusivamente en las estimaciones de las ventas de primera vez.

En el caso de un producto nuevo de compra frecuente, el vendedor debe estimar las ventas repetidas tanto como las ventas de primera vez. Un índice elevado de compras repetidas indica que los consumidores están satisfechos; es probable que las ventas permanezcan en un nivel elevado incluso cuando terminen todas las ventas de primera vez. Algunos productos y marcas se adquieren unas cuantas veces y después se abandonan. El cepillo de dientes desechable Wisp de Colgate fue bien recibido durante sus numerosas pruebas, pero las ventas de repetición se redujeron considerablemente después de eso.⁸⁹

ESTIMACIÓN DE COSTOS Y UTILIDADES Los departamentos de investigación y desarrollo, producción, marketing y finanzas se encargan de estimar los costos. La tabla 15.3 ilustra una proyección a cinco años de ventas, costos y utilidades para la bebida instantánea para el desayuno.

El *renglón 1* muestra los ingresos de ventas proyectadas para los cinco primeros años. La empresa espera vender \$11 889 000 (aproximadamente 500 mil cajas a \$24 cada una) durante el primer año. Estas proyecciones están respaldadas por una serie de supuestos sobre la tasa de crecimiento del mercado, la participación de mercado de la empresa y el precio del producto. El *renglón 2* muestra el costo de los bienes vendidos, que es de alrededor del 33 por ciento de los ingresos de ventas. Para calcular este costo se estima el costo promedio de la mano de obra, de los ingredientes y del empaque por caja. El *renglón 3* muestra el margen bruto esperado, que es la diferencia entre los ingresos por ventas y el costo de los bienes vendidos.

En el *renglón 4* se observan los costos anticipados de desarrollo, estimados en \$3.5 millones, incluyendo los costos de desarrollo del producto, de investigación de mercados y los costos de fabricación. El *renglón 5* lista una estimación de los costos de marketing para los primeros cinco años destinados a cubrir la publicidad, la promoción de ventas, la investigación de mercados y una partida especial para la fuerza de ventas y la administración de marketing. El *renglón 6* representa los costos fijos asociados con el nuevo producto destinados a cubrir la proporción correspondiente a los salarios ejecutivos, la calefacción, la electricidad, etcétera.

En el *renglón 7* aparece la contribución bruta que se obtiene al restar los tres costos anteriores del margen bruto. En el *renglón 8* se observa la contribución complementaria, esto es, cualquier cambio en los ingresos de otros productos de la empresa provocado por el lanzamiento del nuevo producto; los *ingresos por arrastre*, que son utilidades adicionales, y los *ingresos por canibalismo*, es decir, la reducción de ingresos.⁹⁰ La tabla 15.3 supone que no habrá ingresos suplementarios. El *renglón 9* refleja la contribución neta, que en este caso es igual a la contribución bruta. El *renglón 10* indica la contribución descontada —es decir, el valor presente de cada contribución futura descontada al 15 por ciento anual—. Por ejemplo, la empresa sólo recibirá \$4 716 000 hasta el quinto año. En la actualidad, esta cantidad únicamente vale \$2 346 000 si la empresa puede obtener el 15 por ciento de este dinero a través de otras inversiones.⁹¹

Por último, el *renglón 11* refleja el flujo de efectivo acumulado descontado, que es el valor acumulado de las contribuciones anuales del renglón 10. Dos aspectos son especialmente interesantes. El primero es el riesgo máximo para la inversión, es decir, la mayor pérdida que puede generar el proyecto. La empresa enfrentará una situación de máxima pérdida de \$4 613 000 el primer año. El segundo aspecto es el periodo de recuperación de la inversión, es decir, el tiempo que la empresa tarda en recuperar toda su inversión, incluyendo el rendimiento integrado del 15 por ciento. En este caso, el periodo de

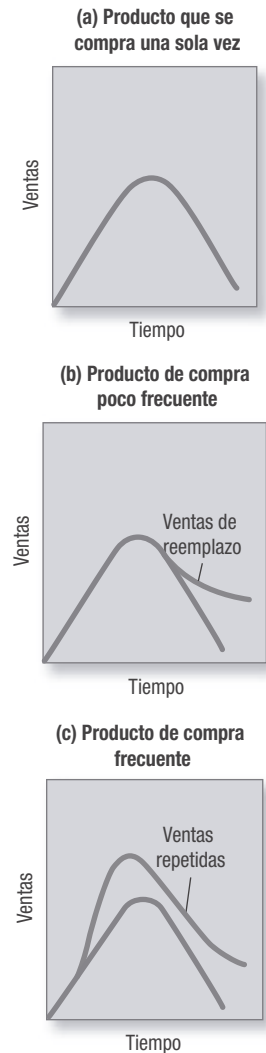


Fig. 15.6 |

Ventas durante el ciclo de vida de tres tipos diferentes de productos

TABLA 15.3 Estado del flujo de efectivo proyectado a cinco años (en miles)

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|--------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. Ingresos de ventas | \$0 | \$11 889 | \$15 381 | \$19 654 | \$28 253 | \$32 491 |
| 2. Costo de los bienes vendidos | 0 | 3 981 | 5 150 | 6 581 | 9 461 | 10 880 |
| 3. Margen bruto | 0 | 7 908 | 10 231 | 13 073 | 18 792 | 21 611 |
| 4. Costos de desarrollo | -3 500 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5. Costos de marketing | 0 | 8 000 | 6 460 | 8 255 | 11 866 | 13 646 |
| 6. Asignación de costos fijos | 0 | 1 189 | 1 538 | 1 965 | 2 825 | 3 249 |
| 7. Contribución bruta | -3 500 | -1 281 | 2 233 | 2 853 | 4 101 | 4 716 |
| 8. Contribución complementaria | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9. Contribución neta | -3 500 | -1 281 | 2 233 | 2 853 | 4 101 | 4 716 |
| 10. Contribución descontada (15%) | -3 500 | -1 113 | 1 691 | 1 877 | 2 343 | 2 346 |
| 11. Flujo de efectivo acumulado descontado | -3 500 | -4 613 | -2 922 | -1 045 | 1 298 | 3 644 |

recuperación es de aproximadamente tres años y medio. Los directivos tendrán que decidir si se arriesgan a una pérdida máxima de la inversión de \$4.6 millones y a un periodo de recuperación de la inversión de tres años y medio. Como parte de su análisis financiero, las empresas pueden llevar a cabo un análisis de punto de equilibrio o un análisis de riesgos.

Administración del proceso de desarrollo: del desarrollo a la comercialización

Hasta ahora, el producto sólo ha existido como una descripción verbal, un boceto o un prototipo. El siguiente paso constituye un salto en la inversión que empujan los costos en que se ha incurrido hasta ese punto. La empresa determinará si la idea de producto se puede traducir en un producto factible desde el punto de vista técnico y comercial. De no ser así, el costo acumulado del proyecto se perderá, excepto por lo que se refiere a cualquier información útil que se haya obtenido en el proceso.

DESARROLLO DEL PRODUCTO

La tarea de traducir los requerimientos de los clientes meta en un prototipo funcional consiste en un conjunto de métodos conocidos como *despliegue de funciones de calidad*. Esta metodología toma la lista de *atributos deseados por el consumidor* que se generó mediante la investigación de mercado y la convierte en una lista de *atributos de ingeniería* que los ingenieros de la empresa puedan utilizar. Por ejemplo, los usuarios de un camión propuesto podrían desear una *capacidad de aceleración determinada*. Los ingenieros pueden convertir este atributo en la potencia necesaria y en otros equivalentes de ingeniería. Una de las principales contribuciones del despliegue de funciones de calidad es que mejora la comunicación entre los especialistas de marketing, los ingenieros y el personal de producción.⁹²

PROTOTIPOS FÍSICOS La meta del departamento de investigación y desarrollo consiste en encontrar el prototipo que reúna los atributos clave de la descripción del concepto de producto, que tenga un desempeño seguro en condiciones de uso normales y que pueda fabricarse sin rebasar los costos de producción establecidos. La sofisticada tecnología de realidad virtual y la web permiten hoy en día que el desarrollo del prototipo sea más rápido y que los procesos de desarrollo sean más flexibles.

El departamento de investigación y desarrollo también debe determinar cómo reaccionarán los consumidores ante diferentes colores, tamaños y pesos. En el caso de un enjuague bucal, históricamente el color amarillo es un indicador de “anti-séptico” (Listerine), el color rojo da sensación de “frescura” (Lavoris) y los colores verde o azul generan una percepción de “modernidad” (Scope). Los especialistas en marketing deben proporcionar al personal de investigación y desarrollo información sobre los atributos que buscan los consumidores y sobre la forma en que determinan si están presentes en el producto.

Las empresas prueban los prototipos de productos de manera rigurosa a nivel interno. Vibram, que fabrica su propia línea FiveFingers y suelas para todo tipo de calzado —para patineta, ciclismo, escalado de rocas y pesca con mosca— utiliza un equipo de evaluadores de productos. La empresa somete sus artículos a las condiciones más extremas y realiza pruebas directamente en campo aplicando una serie de procedimientos:⁹³

Si nuestros químicos crean un nuevo compuesto para aplicarlo en carreras de atletismo, primero realizamos una batería de pruebas de laboratorio para entender las propiedades físicas del compuesto. Después, llevamos

ambientes y superficies naturales al laboratorio y hacemos cálculos. El calzado que dura más se distribuye entre nuestro equipo de evaluadores, el cual documenta aspectos como el clima o la temperatura, la distancia, la ubicación, las superficies de la carrera, etc. Asimismo, formulan comentarios sobre las diferencias en el agarre de la suelas. Luego recopilamos los resultados y tomamos una decisión sobre la validación.

PRUEBAS CON CONSUMIDORES Cuando los prototipos están listos, deben superar una serie de rigurosas pruebas funcionales y con los consumidores antes de entrar al mercado. Las *pruebas alfa* son las que tienen lugar dentro del laboratorio de la empresa y permiten estudiar el desempeño del producto en diferentes aplicaciones. Después de afinar el prototipo aún más, la empresa comienza a realizar *pruebas beta* con consumidores.

Las pruebas con consumidores pueden requerir que los individuos acudan al laboratorio o que se les den muestras del producto para que las utilicen en casa. Procter & Gamble cuenta con laboratorios en lugares determinados, como un centro para pruebas de pañales al cual decenas de madres llevan a sus hijos para que sean estudiados. Para desarrollar su lápiz labial de larga duración Cover Girl Outlast, P&G invitó a 500 mujeres a acudir a sus laboratorios todas las mañanas para aplicarse el lápiz labial, registrar sus actividades y volver ocho horas más tarde con la finalidad de medir el color que quedaba en sus labios, lo que dio como resultado un producto que viene con un tubo de brillo hidratante en crema que las mujeres pueden aplicarse sobre el lápiz labial sin siquiera mirarse al espejo. Las pruebas en el hogar son comunes en el caso de productos que van desde nuevos sabores de helados hasta electrodomésticos.

PRUEBAS DE MERCADO

Una vez que la dirección está satisfecha con el desempeño funcional y psicológico del producto, éste se encuentra listo para recibir una marca, un logotipo y un empaque y someterse a una prueba de mercado, si así se desea.

No todas las empresas realizan este tipo de pruebas. Un ejecutivo de Revlon afirmó: “En nuestro sector —principalmente cosméticos costosos de distribución exclusiva no creados para su distribución masiva—, no es necesario hacer pruebas de mercado. Cuando desarrollamos un producto nuevo, digamos un maquillaje líquido mejorado, sabemos que se va a vender porque conocemos el terreno. Y además contamos con 1500 demostradoras para ayudarnos a promocionarlo en tiendas departamentales”.

Un problema es que muchos directores se resisten a eliminar un proyecto que requirió de un gran esfuerzo y atención, incluso si *deben* hacerlo basados en las pruebas de mercado. El resultado suele ser un desafortunado (y por lo general infructuoso) aumento del compromiso.⁹⁴

Sin embargo, muchas empresas consideran que las pruebas de mercado, cuando se realizan de manera correcta, permiten recabar información muy valiosa sobre los compradores, los distribuidores, la eficacia del programa de marketing y el potencial del mercado. La pregunta más importante en este caso es: ¿cuántas pruebas de mercado se deben llevar a cabo y de qué tipo(s)?

La cantidad de pruebas de mercado se ve influida por el costo y el riesgo de la inversión, por un lado, y por la presión del tiempo y los costos de investigación, por el otro. Los productos de alto riesgo y considerable inversión, cuyas probabilidades de fracaso son elevadas, deben someterse a pruebas de mercado; el costo de estas pruebas será un porcentaje insignificante del costo total del proyecto. Los productos de alto riesgo que crean nuevas categorías de producto (como la primera bebida instantánea para el desayuno), o los que contienen características innovadoras (como la primera pasta dental que fortalece las encías), deben someterse a más pruebas que los productos modificados (como una marca más de pasta dental).

PRUEBAS DE MERCADO PARA BIENES DE CONSUMO El propósito de las pruebas de bienes de consumo es estimar cuatro variables: la *prueba*, la *primera repetición*, la *adopción* y la *frecuencia de compra*. Muchos consumidores podrían probar el producto pero no volver a comprarlo, o tal vez el producto logre una adopción permanente, pero poca frecuencia de compra (como sucede con los alimentos gourmet congelados).

Los siguientes son cuatro de los principales métodos empleados para realizar pruebas de mercado, del menos costoso al más costoso.

Investigación de olas de ventas. Una vez que han probado el producto de manera gratuita, la empresa ofrece a los consumidores la posibilidad de adquirirlo o de adquirir un producto de la competencia a precios rebajados. Esta oferta se puede hacer hasta cinco veces (olas de ventas), mientras la empresa registra cuántos consumidores seleccionan el producto de nuevo y cuál es su nivel de satisfacción.

La investigación olas de ventas se puede poner en práctica con rapidez y con un grado razonable de seguridad; además, es posible implementarla sin tener aún el empaque o la publicidad definitivos. Sin embargo, debido a que los clientes



Fuente: © ZUMA Press, Inc./Alamy

Vibram cuenta con evaluadores profesionales de productos, los cuales someten las suelas del calzado que Vibram fabrica a condiciones extremas para evaluar su desempeño.

son preseleccionados, no revela los índices de prueba que el producto podría obtener con diferentes incentivos de venta y tampoco indica el poder de la marca para obtener facilidades de distribución o una posición privilegiada en los anaqueles.

Pruebas de comercialización simulada. Se seleccionan entre 30 y 40 compradores calificados, se les pregunta qué tan familiarizados están con la marca y cuáles son sus preferencias dentro de una determinada categoría de productos. También se les pide que asistan a una breve proyección de anuncios de televisión y publicidad impresa, tanto conocidos como nuevos. Uno de estos anuncios es la publicidad del nuevo producto, pero no se destaca entre los demás. Luego, los consumidores reciben una pequeña cantidad de dinero y se les invita a ir a una tienda donde pueden comprar algunos artículos. La empresa registra cuántos consumidores compran la nueva marca y cuántos las marcas de la competencia. Esto proporciona una medida de la eficacia relativa del anuncio frente a la publicidad de la competencia en las pruebas simuladas. Después, se pregunta a los consumidores por qué compraron o no compraron determinadas marcas. A quienes no compraron la nueva marca se les da una muestra gratuita. Unas semanas después se les entrevista por teléfono para determinar sus actitudes hacia el producto, su uso, su nivel de satisfacción y su intención de volver a comprarlo, también se les ofrece la oportunidad de volver a comprar cualquier producto.

Con este método se pueden obtener resultados sorprendentemente precisos sobre la eficacia de la publicidad y los índices de prueba (y de recompra, si se amplía el experimento) en un plazo mucho más corto y por una fracción del costo del uso de mercados de prueba reales, esto lo vuelve especialmente atractivo para los vendedores de bienes de consumo que se mueven con rapidez.⁹⁵ Sin embargo, a medida que los medios de comunicación y los canales se han fragmentado cada vez más, resulta más difícil imitar las condiciones del mercado utilizando únicamente los métodos tradicionales.

Pruebas de marketing controlado. El fabricante del nuevo producto especifica la cantidad de tiendas y de ubicaciones geográficas en donde desea probarlo. La empresa de investigación reparte el producto al panel de tiendas participantes y controla la distribución de los anaqueles, el precio y el número de muestrarios, los exhibidores y las promociones en el punto de venta. Las ventas se miden utilizando los escáneres electrónicos de las cajas registradoras. La empresa también puede evaluar el impacto de la publicidad y las promociones locales, así como entrevistar más tarde a una muestra de clientes para obtener sus impresiones sobre el producto. No tiene que utilizar su propia fuerza de ventas, ofrecer incentivos por compra ni “adquirir” facilidades de distribución. No obstante, las pruebas de marketing controlado no ofrecen información sobre cómo reaccionarán los intermediarios ante el nuevo producto; además, dan oportunidad de que la competencia estudie el producto y sus características.

Mercados de prueba. La mejor forma de probar un nuevo producto de consumo es someterlo a condiciones reales de comercialización. La empresa selecciona unas cuantas ciudades representativas, lanza una campaña completa de comunicación de marketing y la fuerza de ventas intenta convencer a los distribuidores de que comercialicen su producto y lo coloquen en los anaqueles a la vista del público. Los mercados de prueba también permiten probar el impacto de diferentes planes de marketing alternativos al implementarlos en distintas ciudades. Una prueba de gran escala puede costar más de un millón de dólares, dependiendo del número de ciudades de prueba, de la duración de la prueba y de la cantidad de datos que la empresa desea recabar.

Al diseñar un mercado de prueba, la dirección deberá tomar varias decisiones: 1) ¿en cuántas ciudades se realizará la prueba?, 2) ¿cuáles serán las ciudades de prueba?, 3) ¿cuánto durará la prueba?, 4) ¿qué información se debe recopilar? y 5) ¿qué acciones deben implementarse? Hay varios aspectos a considerar al tomar cada decisión. Una ciudad popular para probar nuevos productos de comida rápida es Columbus, Ohio; ya que es razonablemente representativa, a nivel demográfico, del resto de Estados Unidos, tiene una gran cantidad de estudiantes universitarios y se trata de un mercado que contiene medios masivos e índices publicitarios razonables.⁹⁶

Algunas empresas prefieren probar sus nuevos productos en Corea del Sur debido a la actitud de mente abierta que tienen ahí los consumidores y a la infraestructura de marketing que existe en ese país.



Muchos fabricantes globales de bienes de consumo como L'Oréal, Philips y Nikon prefieren realizar pruebas en Corea del Sur debido a que sus demandantes pero justos consumidores y su bien desarrollada infraestructura de marketing ayudan a garantizar que los productos sean lo suficientemente adecuados como para ingresar a otros mercados globales.⁹⁷ Gucci elige probar sus productos de lujo en China, considerando que los consumidores de ese país indican hacia dónde se dirige el mercado de los artículos de lujo.⁹⁸

En la actualidad, muchas empresas evitan los mercados de prueba, a pesar de sus beneficios, y prefieren utilizar métodos más rápidos y económicos. Starbucks acostumbra lanzar sus productos, antes de que sean considerados “perfectos”, basado en su filosofía explicada por su director de medios digitales, Adam Brotman: “No pensamos que las cosas no deban ser perfectas, pero estamos dispuestos a innovar y nos hemos apresurado a ofrecer al mercado una garantía del 100 por ciento de perfección”. La aplicación de pagos móviles de la empresa tuvo varias fallas y correcciones durante sus primeros seis meses, pero ahora genera tres millones de transacciones móviles por semana.⁹⁹ General Mills prefiere lanzar sus productos nuevos en el 25 por ciento del territorio estadounidense, un área demasiado amplia como para que sus competidores interfieran. Los gerentes revisan la información proveniente de los escáneres de los detallistas, la cual les indica en cuestión de días cómo se está desempeñando el producto y qué medidas correctivas pueden implementarse.

PRUEBAS DE MERCADO PARA BIENES INDUSTRIALES Los bienes industriales también pueden verse beneficiados por las pruebas de mercado. Por lo general, los productos industriales costosos y las nuevas tecnologías se someten a pruebas alfa y beta.¹⁰⁰ Durante las pruebas beta, el personal técnico del fabricante observa cómo utilizan el producto los consumidores, una práctica que con frecuencia pone de manifiesto problemas de seguridad imprevistos tanto como las necesidades de capacitación y servicio de los clientes. Asimismo, la empresa puede observar cuánto valor añade el producto a las operaciones del cliente y utilizar más adelante esta información para fijar los precios.

Las empresas deben ser cautelosas al interpretar los resultados de las pruebas beta ya que sólo utilizan un número limitado de clientes, que no son elegidos al azar, y las pruebas se personalizan hasta cierto punto para cada caso. Otro riesgo es que los participantes que no queden impresionados con el producto difundan información desfavorable acerca del mismo. Square no utiliza pruebas beta —prefiere hacer pruebas en sus propios locales controlados internamente— ya que considera que no debe lanzar un producto sin terminar.¹⁰¹

En las ferias comerciales, la empresa puede observar cuánto interés despierta el nuevo producto en los consumidores, cómo reaccionan ante sus diversas características y términos y cuántos expresan intenciones de compra o de realizar un pedido. En las salas de exhibición de los distribuidores y concesionarios, los nuevos productos se pueden colocar junto a otros productos del fabricante, y quizás al lado de productos de la competencia, con lo cual es posible obtener información sobre la preferencia y los precios en el escenario normal de venta del producto. Sin embargo, probablemente los consumidores que asistan no sean representativos del mercado meta o quieran hacer pedidos tempranos que no se podrán satisfacer.

Los fabricantes de bienes industriales realizan pruebas de mercado reales cuando ofrecen un suministro limitado del producto a la fuerza de ventas para que lo comercialice en un número limitado de áreas, a las que se dan apoyos promocionales y catálogos impresos.

COMERCIALIZACIÓN

La comercialización representa los costos más altos de todo el proceso.¹⁰² Con demasiada frecuencia, las empresas se enfocan tanto en el desarrollo de un nuevo producto que no logran dedicar el tiempo adecuado para desarrollar un programa de marketing exitoso para su lanzamiento.¹⁰³ La empresa tendrá que contratar personal para fabricar el producto y construir o alquilar una planta de producción. La mayoría de las campañas para un nuevo producto también requieren de una mezcla secuenciada de herramientas de comunicación para crear conciencia y, posteriormente, obtener la preferencia, la elección y la lealtad de los clientes.¹⁰⁴

En el mercado estadounidense, el lanzamiento de un nuevo producto de consumo empacado puede llegar a costar entre \$25 y \$100 millones en publicidad, promoción y otras comunicaciones sólo en el primer año. En el caso del lanzamiento de productos alimenticios, los gastos de marketing suelen representar el 57 por ciento de las ventas del primer año.

Para obtener fondos, algunos inventores que no cuentan con el respaldo de una corporación importante recurren al crowdfunding y a empresas como Kickstarter.¹⁰⁵ En el **crowdfunding**, los individuos o las empresas financian sus proyectos utilizando los social media y otros medios para generar interés y obtener contribuciones del público en general.

CUÁNDO (MOMENTO) Supongamos que una empresa ha completado prácticamente todos los trabajos de desarrollo de un producto y se entera de que un competidor está a punto de concluir su propio proceso de desarrollo. La empresa tiene tres opciones:

1. **Lanzar primero el producto.** Por lo regular, la primera empresa que lanza un producto al mercado disfruta de “las ventajas de llevar la delantera”, al conseguir a los distribuidores y clientes principales y lograr el liderazgo. Sin embargo, si la empresa se apresura a lanzar al mercado el producto sin depurarlo, podría resultar contraproducente.
2. **Lanzar el producto simultáneamente.** La empresa podría sincronizar el lanzamiento de su producto para que coincida con el de su competidor. El mercado presta más atención cuando dos empresas anuncian un producto novedoso al mismo tiempo.¹⁰⁶
3. **Lanzar el producto después que la competencia.** La empresa podría retrasar el lanzamiento de su producto hasta que el competidor se haya hecho cargo de los gastos necesarios para informar al mercado; y su producto podría revelar fallas que la segunda empresa podría evitar. Asimismo, la empresa también podría conocer el tamaño del mercado.

Si un producto nuevo sustituye a otro, la empresa podría retrasar su lanzamiento hasta que se agoten las existencias del producto anterior. Si el producto es estacional, su lanzamiento podría retrasarse hasta que llegue la temporada adecuada. En muchos casos, el lanzamiento del producto se posterga hasta que se presenta una “aplicación revolucionaria”. En la actualidad, muchas empresas se están enfrentando a “copiadores de diseño”, es decir, rivales que fabrican sus propias versiones del producto lo suficientemente diferentes como para evitar demandas por violación de patentes y de pago de regalías.¹⁰⁷

DÓNDE (ESTRATEGIA GEOGRÁFICA) La mayoría de las empresas desarrollan un plan de mercados que van expandiendo con el tiempo. Para decidir cuáles serán estos mercados, los criterios más importantes son el potencial del mercado, la reputación local de la empresa, el costo implícito en el desarrollo de mercado, el costo de los medios de comunicación, la influencia de la zona en otras áreas y la penetración de la competencia. Las pequeñas empresas seleccionan una ciudad atractiva, llevan a cabo una campaña en oleadas y entran a otras ciudades de una en una. Las grandes empresas introducen sus productos en una región completa y luego pasan a la siguiente. Las empresas con redes de distribución nacionales, como las compañías automotrices, lanzan sus nuevos modelos a nivel nacional.

Ahora que internet permite obtener conexión con las zonas más remotas del mundo, es más probable que la competencia rebase las fronteras nacionales. Las empresas están lanzando los nuevos productos simultáneamente en todo el mundo. Sin embargo, como se describió en el capítulo 8, la planificación y organización de un lanzamiento a nivel mundial plantea muchos desafíos, de modo que un lanzamiento secuencial a los distintos países sigue siendo la mejor opción.¹⁰⁸

A QUIÉN (PROSPECTOS DEL MERCADO META) La empresa debe seleccionar a los grupos más adecuados para dirigir su distribución y promoción iniciales dentro de los mercados de expansión que haya considerado. Lo ideal es que elija a los consumidores que adoptaron primero el producto, a los usuarios frecuentes y a líderes de opinión a los que pueda llegar a un bajo costo. Pocos grupos reúnen todas estas características, por lo que la empresa debe clasificar a los clientes potenciales y dirigirse al mejor grupo. El objetivo consiste en generar un volumen de ventas significativo lo antes posible para atraer a otros clientes potenciales.

CÓMO (ESTRATEGIA PARA EL LANZAMIENTO EN EL MERCADO) Debido a que el lanzamiento de nuevos productos a menudo toma más tiempo y cuesta más de lo esperado, muchas ofertas con posibilidades de éxito enfrentan la falta de fondos. Es importante dedicarles el tiempo y los recursos suficientes —sin gastar en exceso— a medida que adquieren fuerza en el mercado.¹⁰⁹

Para coordinar las numerosas actividades de lanzamiento de un nuevo producto, la dirección puede utilizar técnicas de planificación en red como la **programación de la ruta crítica**, la cual consiste en desarrollar un esquema maestro en donde se muestren las diferentes actividades simultáneas y secuenciales que deben llevarse a cabo. Al estimar cuánto tiempo requiere cada actividad, los planificadores calculan también el tiempo total necesario para completar el proyecto. Cualquier retraso en las actividades de la ruta crítica —la ruta de terminación más corta— hará que todo el proyecto se retrase. Si el lanzamiento debe completarse antes, los planificadores tendrán que buscar la forma de reducir la duración de las distintas fases de la ruta crítica.¹¹⁰

Proceso de adopción del consumidor

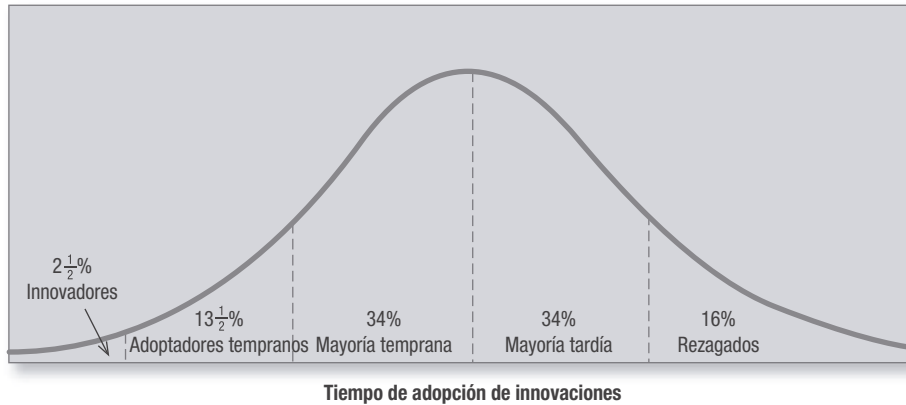
La **adopción** es la decisión individual de convertirse en usuario regular de un producto y va seguida por el *proceso de lealtad del consumidor*. Los especialistas en marketing de nuevos productos suelen dirigirse a los primeros consumidores que adoptan el producto, para ello utilizan la teoría de difusión de la innovación y la adopción de los consumidores para identificarlos.

ETAPAS DEL PROCESO DE ADOPCIÓN

Una **innovación** es cualquier bien, servicio o idea que se *percibe* como algo nuevo, independientemente de lo larga que sea su historia. Everett Rogers define el **proceso de difusión de la innovación** como “la propagación de una nueva idea desde su fuente de invención o creación hasta sus usuarios o adoptantes finales”.¹¹¹ Por otra parte, el **proceso de adopción del consumidor** está conformado por las etapas del proceso mental por las que atraviesa un individuo desde que oye hablar de la innovación por primera vez hasta que la adopta.¹¹² Estas etapas son:

1. **Conciencia.** El consumidor conoce la existencia de la innovación, pero le falta información sobre ella.
2. **Interés.** El consumidor siente interés por buscar información sobre la innovación.
3. **Evaluación.** El consumidor considera si vale la pena o no probar la innovación.
4. **Prueba.** El consumidor prueba la innovación para cerciorarse de su valor.
5. **Adopción.** El consumidor decide hacer uso pleno y regular de la innovación.

El fabricante del producto nuevo deberá facilitar el movimiento entre estas etapas. Un fabricante de sistemas de filtración de agua podría descubrir que muchos consumidores están atrapados en la etapa de interés: no compran porque no conocen bien el producto y porque esto supone una inversión importante.¹¹³ Sin embargo, estos mismos consumidores podrían estar dispuestos a utilizar el sistema de filtración de agua en casa, a modo de prueba, por una pequeña cuota mensual. En consecuencia, el fabricante deberá considerar la posibilidad de ofrecer un plan de prueba con opción de compra.



| Fig. 15.7 |

Categorías de adopción con base en el tiempo relativo de adopción de innovaciones

Fuente: Tungsten, http://en.wikipedia.org/wiki/Everett_Rogers. Basado en E. Rogers, *Diffusion of Innovations* (Londres: Free Press, 1962).

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL PROCESO DE ADOPCIÓN

Los especialistas en marketing distinguen las siguientes características en el proceso de adopción: diferencias en la disposición individual para probar productos nuevos, efecto de la influencia personal, distintos índices de adopción y diferencias en la disposición de las organizaciones para probar productos nuevos. Algunos investigadores se están concentrando en el proceso de difusión del uso como complemento para los modelos del proceso de adopción con el propósito de descubrir cómo utilizan realmente los consumidores los nuevos productos.¹¹⁴

DISPOSICIÓN PARA PROBAR NUEVOS PRODUCTOS E INFLUENCIA PERSONAL Everett Rogers define el nivel de innovación de una persona como “el grado en que un individuo adopta de manera relativamente más temprana las nuevas ideas respecto a otros miembros de su mismo sistema social”. Algunas personas son las primeras en adoptar la nueva moda en vestimenta o electrodomésticos innovadores; algunos médicos son los primeros en recetar los nuevos medicamentos.¹¹⁵ En la figura 15.7 se presentan las diferentes categorías de adopción. Después de un comienzo lento, un número creciente de personas adoptan la innovación hasta que la cifra alcanza un punto máximo y después disminuye a medida que quedan menos individuos sin probar el producto.

Los cinco grupos tienen diferentes valores y motivos para adoptar el nuevo producto o resistirse a ello.¹¹⁶

- Los **innovadores** son apasionados de la tecnología, son aventureros y les gusta probar nuevos productos y estudiar sus complejidades. A cambio de precios bajos, suelen ofrecerse como voluntarios para realizar pruebas alfa y beta e informar a la empresa sobre las primeras debilidades del producto.
- Los **adoptadores tempranos** son líderes de opinión que buscan nuevas tecnologías capaces de ofrecerles una ventaja competitiva importante. Son menos sensibles al precio y se muestran dispuestos a adoptar el producto si reúne determinadas soluciones personalizadas y un buen servicio.
- La **mayoría temprana** está constituida por pragmáticos reflexivos que adoptan las nuevas tecnologías cuando sus ventajas han quedado demostradas y un gran número de consumidores ya las están utilizando. Conforman el mercado principal.
- La **mayoría tardía** está integrada por conservadores escépticos a quienes no les gusta el riesgo, no les interesa demasiado la tecnología y son sensibles al precio.
- Los **rezagados** son de tradiciones muy arraigadas y se resisten a la innovación hasta que se dan cuenta de que su postura ya no es justificable.

Cada grupo requiere un tipo diferente de marketing si la empresa quiere lograr que su innovación complete su ciclo de vida. En lugar o además de dirigirse a los líderes de opinión, algunos expertos recomiendan dirigirse a los **líderes de ingresos** con un nuevo producto —aquellos clientes con mayores valores vitales de consumo— para acelerar el periodo de rentabilidad.¹¹⁷

La **influencia personal**, es decir, el efecto que una persona ejerce sobre la actitud o probabilidad de compra de otra tiene gran importancia en algunas situaciones y para algunos individuos, también es más relevante en la etapa de evaluación que en el resto del proceso. Tiene mayor poder sobre los usuarios tardíos que sobre los adoptadores tempranos y en situaciones de riesgo.

Las empresas suelen mostrar el producto primero a los innovadores y a los adoptadores tempranos. Cuando Nike entró en el mercado de las patinetas, reconoció que la presencia de muchos inconformes y un sesgo contra las grandes empresas por parte del mercado meta podían representar un gran reto. Para obtener “credibilidad callejera” entre los patinadores adolescentes, vendió exclusivamente a tiendas independientes, se anunció exclusivamente en revistas de patinaje y obtuvo el patrocinio de admirados patinadores profesionales al atraerlos por medio del diseño del producto.¹¹⁸

CARACTERÍSTICAS DE LA INNOVACIÓN Algunos productos se ponen de moda inmediatamente (como las patinetas), mientras que otros necesitan más tiempo para imponerse (automóviles con motores a diesel). Un concepto de un nuevo producto que fue aceptado rápidamente es el servicio en línea de reventa de entradas StubHub.¹¹⁹

StubHub, empresa líder de internet en la reventa de entradas, está considerando otras opciones de comercio electrónico mientras añade un componente más emocional a su negocio principal.



Fuente: Estos materiales fueron reproducidos con la autorización de StubHub Inc © 2014 STUBHUB, INC. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS.

STUBHUB Los fundadores de StubHub, Jeff Fluhr y Eric Barker, pensaron en la idea de su sitio cuando estudiaban una maestría en la Universidad de Stanford. Al enterarse de que había demasiadas entradas sin uso para los eventos deportivos, espectáculos de teatro y conciertos, decidieron crear un “eBay para entradas” donde los vendedores pudieran establecer un precio más alto o más bajo respecto a su valor nominal, dependiendo de la demanda. StubHub cobraría 10 por ciento al comprador y 15 por ciento al vendedor en cada transacción. El servicio tuvo que negociar las leyes estatales que restringían la reventa de entradas, pero en 2006 ya ganaban \$100 millones correspondientes a eventos deportivos (75 por ciento), conciertos (20 por ciento) y eventos de teatro (5 por ciento) en un mercado con valor estimado de \$4000 millones en Estados Unidos. En 2007, StubHub fue vendido a eBay por \$310 millones. Ticketmaster, el vendedor original de las entradas, y su empresa matriz Live Nation, atacaron a la empresa desde sus inicios amenazando con emprender acciones legales, introduciendo entradas sin papel que limitaban la reventa y lanzando el servicio TicketExchange para competir directamente. StubHub ahora desea ser más que un vendedor de boletos y convertirse en un sitio multiplataforma de comercio electrónico. En 2012 lanzó una campaña multimedia de construcción de marca diseñada para añadir componentes emocionales al mensaje funcional de la empresa, incluyendo la idea de entradas “que crecen en los árboles”. Dado que el 40 por ciento de las entradas iniciales no se venden, StubHub también desea ayudar a los consumidores a descubrir y asistir a mayor número de eventos.

Hay cinco características que influyen en el índice de adopción de una innovación. A continuación se presenta un ejemplo con las grabadoras de video digital (DVR) de uso casero, específicamente el caso de TiVo.¹²⁰

1. *Ventaja relativa.* Es el grado en que la innovación parece superior a los productos existentes. Cuanto mayor sea la ventaja relativa percibida de utilizar una DVR —por ejemplo, para grabar fácilmente los programas de televisión favoritos, poner en pausa un programa de televisión en vivo u omitir anuncios—, más rápidamente será adoptada.
2. *Compatibilidad.* Se refiere al grado en que la innovación se ajusta a los valores y experiencias de las personas. Las DVR son totalmente compatibles con las preferencias de las personas que gustan de ver la televisión.
3. *Complejidad.* Es el grado en que la innovación es difícil de comprender o utilizar. Las DVR son un tanto complejas y, por lo tanto, tardarán cierto tiempo en penetrar en el mercado doméstico.
4. *Divisibilidad.* Es la posibilidad de probar el producto de manera limitada. Esto supone un reto importante para las DVR, puesto que sólo se pueden probar en la tienda o quizás en casa de un amigo.
5. *Comunicabilidad.* Se refiere al grado en que los resultados favorables del uso del producto pueden observarse o describirse a los demás. El hecho de que las DVR ofrezcan ventajas evidentes contribuirá a despertar el interés y la curiosidad.

Otras características que influyen en el índice de adopción de nuevos productos son el costo, el riesgo, la incertidumbre, la credibilidad científica y la aprobación social. El fabricante del nuevo producto tendrá que investigar sobre todos estos factores y prestar la mayor atención a los más importantes cuando diseñe tanto el producto como el programa de marketing.

DISPOSICIÓN DE LAS ORGANIZACIONES A ADOPTAR NUEVOS PRODUCTOS El creador de un nuevo método de enseñanza querrá identificar las escuelas más innovadoras. El productor de un nuevo aparato médico tratará de identificar los hospitales más innovadores. El proceso de adopción se relaciona con las variables del entorno de la organización (nivel de progreso de la comunidad, nivel de ingresos de la población), de la propia organización (tamaño, utilidades, presión para cambiar) y de sus administradores (nivel educativo, edad, nivel de sofisticación). Cuando se pretende que organizaciones financiadas por el gobierno (como las escuelas públicas) adopten un producto, entran en juego otros factores. Por ejemplo, es factible que la opinión pública rechace un producto innovador controvertido.

Resumen

1. Una vez que la empresa ha segmentado el mercado, seleccionado sus grupos de clientes meta, identificado sus necesidades y determinado su posicionamiento en el mercado, está en condiciones de desarrollar y lanzar nuevos productos y servicios adecuados. El departamento de marketing deberá participar, junto con otros, en todas las etapas del desarrollo de nuevos productos.
2. Para desarrollar nuevos productos exitosos es necesario que la empresa establezca una organización efectiva para administrar el proceso de desarrollo. Las empresas pueden asignar gerentes de producto; gerentes, comités y departamentos de nuevos productos o equipos de proyectos. Cada vez más empresas están adoptando los equipos multifuncionales, relacionándose con personas y organizaciones externas a la empresa mediante el crowdsourcing y otros medios y desarrollando diferentes conceptos de producto.
3. El proceso de desarrollo de nuevos productos se divide en ocho etapas: generación de ideas, evaluación, desarrollo y prueba del concepto, desarrollo de la estrategia de marketing, análisis del negocio, desarrollo del producto, pruebas de mercado y comercialización. En cada etapa la empresa tiene que decidir si abandona la idea o continúa con el proceso.
4. Mediante el proceso de adopción del consumidor los consumidores llegan a conocer nuevos productos, los prueban y los adoptan o rechazan. En la actualidad, muchos especialistas en marketing se dirigen a los usuarios frecuentes y a los adoptadores tempranos de nuevos productos porque se puede llegar hasta ellos a través de medios específicos y suelen ser líderes de opinión. El proceso de adopción del consumidor recibe la influencia de numerosos factores que escapan al control del especialista en marketing, incluyendo la disposición de las organizaciones y de los individuos a probar nuevos productos, los aspectos personales y las características del nuevo producto o de la nueva innovación.

Aplicaciones

Debate de marketing

¿A quién deberían dirigirse los nuevos productos?

Algunos expertos en nuevos productos mantienen que acercarse a los clientes a través de una intensa investigación es la única manera de desarrollar con éxito nuevos productos. Otros no están de acuerdo y sostienen que los clientes no pueden proporcionar una retroalimentación útil sobre algo que desconocen y son incapaces de aportar ideas que conduzcan a productos innovadores.

Asuma una posición: La investigación del consumidor es fundamental para el desarrollo de nuevos productos *versus* La investigación del consumidor tal vez no sea del todo útil para el desarrollo de nuevos productos.

Análisis de marketing

Innovación de productos

Piense en el último nuevo producto que usted compró. ¿De qué manera cree que las cinco características de la innovación (ventaja relativa, compatibilidad, complejidad, divisibilidad y comunicabilidad) influirán en su éxito?

Marketing de excelencia

>> Apple

Apple ha transformado la forma en que las personas escuchan música, usan los videojuegos, hablan por teléfono e incluso la manera en que leen libros. Las revolucionarias innovaciones de productos de Apple incluyen el iPod, la iMac, el iPhone y el iPad y son la razón por la que esta organización encabezó la lista de las empresas más admiradas del mundo de la revista *Fortune* cada año desde 2008 hasta 2014.

El iPod introdujo a muchos consumidores a Apple e inició una serie de monumentales innovaciones de

productos; ejemplificó la capacidad de innovación en el diseño de Apple y se veía, se sentía y funcionaba como ningún otro dispositivo. Para el deleite de Apple (y el disgusto de su competidor Sony), el revolucionario reproductor MP3 se convirtió en “el *walkman* del siglo *xxi*”, y el lanzamiento de la tienda de música en línea iTunes ayudó a disparar las ventas del dispositivo.

El iPod también fue fundamental para cambiar la forma de escuchar y utilizar la música. Según el músico John Mayer, cuando las personas utilizan sus iPod “sienten que están caminando a través de la *musicología*”, provocando que escuchen más música y con mayor pasión. El iPod ha sufrido una serie de regeneraciones, sumando características como capacidades de fotografía, video y radio.

Apple obtuvo su impresionante dominio del mercado a través de una combinación de astuta innovación de productos y marketing inteligente. Los esfuerzos de marketing atrajeron a los aficionados de Apple tanto como a nuevos clientes de la marca. Para lograr una base tan amplia, la empresa tuvo que modificar sus estrategias de canal; Apple añadió detallistas “masivos de productos electrónicos” como Best Buy y (el ahora extinto) Circuit City a sus canales ya existentes, cuadruplicando su número de puntos de venta.

Además de esta mejora en su estrategia “de empuje”, Apple también desarrolló una memorable y creativa estrategia de publicidad “de atracción” que contribuyó a impulsar la popularidad del iPod. La campaña Silhouettes, que presentaba siluetas de personas escuchando sus iPod y bailando, apareció en todo el mundo con un mensaje lo suficientemente simple como para funcionar en todas las culturas, retratando al iPod como algo moderno pero al alcance de quienes disfrutaban de la música.

A medida que la popularidad del iPod crecía, un efecto de halo ayudó a Apple a aumentar su participación de mercado en otros productos. De hecho, en 2007 cambió oficialmente su nombre, de Apple Computer Inc. a Apple Inc., para comunicar mejor el enfoque de la empresa en otros productos además de las computadoras.

El siguiente lanzamiento de producto más grande de Apple después del iPod fue el iPhone, el cual entró en la industria de la telefonía celular en 2007. Con su pantalla táctil, teclado virtual y capacidades de internet y correo electrónico, el lanzamiento del iPhone fue recibido con enorme emoción por parte de los consumidores: las personas hacían fila durante horas para ser las primeras en comprar uno. Los analistas de inversiones temían que el contrato de dos años de Apple con AT&T y su alto precio inicial dificultarían el éxito del iPhone. Sin embargo, 74 días después del debut del producto, Apple vendió su iPhone número un millón. Al iPod le tomó dos años alcanzar las ventas acumuladas (\$1.1 millones) que el iPhone logró después de su primer trimestre. De hecho, la mitad de los compradores del iPod cambiaron a AT&T a partir de diferentes proveedores de servicios inalámbricos e incurrieron en gastos para terminar sus contratos, sólo para tener la oportunidad de poseer un iPhone.

Durante los siguientes años, Apple redujo el precio del iPhone de manera significativa y le añadió impresionantes capacidades de imagen y video, funciones para videojuegos, un procesador más rápido y el acceso a millones de aplicaciones adicionales. Para entonces, el iPhone era ya una innovación tecnológica que había cambiado el panorama. Cuando el iPhone 4 fue lanzado en 2010, presentando la videollamada FaceTime, Steve Jobs declaró que era “el lanzamiento de producto más exitoso en la historia de Apple”. Jobs murió en 2011, por lo que no pudo ser testigo del éxito del lanzamiento del iPhone 5 en 2012. Durante las primeras 24 horas, Apple recibió más de dos millones de pedidos del iPhone 5 por adelantado, excediendo por mucho las ventas de

cualquier iPhone anterior. Cuando el teléfono llegó oficialmente a los anaqueles el 21 de septiembre de 2012, la empresa fue incapaz de satisfacer la demanda inicial.

El lanzamiento del iPad también provocó un gran revuelo en los medios en 2013. Este dispositivo multitáctil combinaba la apariencia y sensación del iPhone con el poder de una computadora MacBook y daba a los consumidores acceso a música, libros, películas, fotografías, videojuegos, documentos y cientos de miles de aplicaciones con el toque de un dedo, sin el uso de un mouse ni de un teclado. Después, Apple lanzó el iPad mini, una versión más pequeña del original, y el iPad Air, acompañado de una poderosa campaña de marketing que inspiraba a los clientes a hacer cualquier cosa con su iPad, como crear películas, construir turbinas eólicas, estudiar los arrecifes de coral y escalar una montaña con mayor seguridad.

En años recientes, Apple ha enfrentado mayor competencia para sus teléfonos inteligentes, tabletas y otros dispositivos portátiles, especialmente por parte de Samsung y HTC. La inversión en actividades de investigación y desarrollo es sólo una de las formas en que la empresa continúa siendo líder en esta industria brutal. Gastó \$2400 millones en investigación y desarrollo en 2011, \$3400 millones en 2012 y \$4500 millones en 2013. La creación, la producción y el lanzamiento de nuevos productos es prioridad para Apple. Con el apoyo del marketing creativo, estos productos son la razón por la que los consumidores y analistas por igual están a la espera de las noticias más recientes sobre los productos Apple.

Preguntas

1. Los lanzamientos de productos Apple durante la última década han sido monumentales. ¿Qué hace que la empresa sea tan buena en la innovación? ¿Hay otras compañías que se equiparen con Apple en este sentido?
2. ¿Qué tan importante fue el iPod para el éxito actual de Apple? Analice la importancia de los lanzamientos del iPhone y del iPad para la estrategia de desarrollo de nuevos productos de Apple.
3. Ya han pasado algunos años desde la última gran innovación de Apple. ¿Cuál será su siguiente paso?

Fuentes: Matt Vella, “Apples’ Latest Ad Is Probably Going to Give You the Chills”, *Time*, 13 de enero de 2014; www.apple.com; Informe anual Apple 2013; “iPhone4: The ‘Most Successful Product Launch’ in Apple’s History”, *Independent*, 28 de junio de 2010; Joseph De Avila, “Why Some Apple Fans Won’t Buy the iPhone”, *Wall Street Journal*, 12 de septiembre de 2007, p. D3; Nick Wingfield, “Apple Businesses Fuel Each Other: Net Jumps as Mac Sales Top PC-Industry Growth Rate; iPhones, iPods Also Thrive”, *Wall Street Journal*, 23 de octubre de 2007; Terri Yue Jones, “How Long Can the iPod Stay on Top”, *Los Angeles Times*, 5 de marzo de 2006; Beth Snyder Bulik, “Grab an Apple and a Bag of Chips”, *Advertising Age*, 23 de mayo de 2005; Jay Parsons, “A Is for Apple on iPod”, *Dallas Morning News*, 6 de octubre de 2005; Peter Burrows, “Rock On, iPod”, *BusinessWeek*, 7 de junio de 2004, pp. 130-131; Jay Lyman, “Mini iPod Moving Quickly, Apple Says”, *TechNewsWorld*, 26 de febrero de 2004; Steven Levy, “iPod Nation”, *Newsweek*, 25 de julio de 2004; “Apple Computer: iPod Silhouettes”, New York Marketing Association; Steven Levy, “iPod Nation”, *Newsweek*, 25 de julio de 2004; Effie Worldwide, www.effie.org.

Marketing de excelencia

>> Salesforce.com

Salesforce.com fue fundada por el antiguo ejecutivo de Oracle, Marc Benioff, en 1999. Benioff creía que el software debe estar libre de instalaciones problemáticas, problemas de mantenimiento y actualizaciones continuas. Su misión consistía en “lograr que el software fuera fácil de comprar, sencillo de usar y más democrático”. Con esto en mente, Benioff creó una empresa llamada Salesforce.com, la cual ofrecía software como un servicio (SaaS, por sus siglas en inglés) o cómputo en la nube.

El software como un servicio difiere de la tecnología de software de la vieja escuela debido a que las empresas pagan cada mes por utilizar el producto, en forma parecida al pago de un servicio público. Salesforce.com utiliza internet o “la nube” para albergar las aplicaciones que emplea para administrar las relaciones con sus clientes (CRM) y entregarlas directamente a los clientes, los cuales tienen acceso al software desde cualquier dispositivo con sólo ingresar a un sitio web. Los clientes no tienen que invertir en servicios o licencias de software, instalarlo ni almacenar los datos. Con este concepto innovador, Salesforce.com revolucionó la industria del software y creó una industria multimillonaria completamente nueva.

Desde sus inicios, Salesforce.com buscaba que sus productos fueran todo aquello que el software tradicional no era. Su primer producto contaba con una interface de ventas muy fácil de utilizar para organizar contactos, cuentas y oportunidades. La empresa recibía con gusto la retroalimentación de los clientes, por lo que podría desarrollar nuevas características para ajustarse a las necesidades de los usuarios. En la actualidad, su principal producto es The Sales Cloud, el cual permite a las empresas encontrar clientes potenciales, cambiar sus pronósticos, colaborar con colegas y tener acceso a información sobre los clientes en tiempo real, aumentando así la productividad y logrando cerrar más ventas.

Después, Salesforce.com lanzó The Service Cloud, una solución para la administración de las relaciones con el cliente (CRM) que cambió la manera en que las empresas se relacionan con los clientes. Este producto proporciona la imagen de un centro de atención telefónica de cada cliente y la posibilidad de hacer un seguimiento de cada caso de manera individual. Los usuarios pueden comunicarse con los clientes a través de cada canal de medios, expresar sus quejas y conectarse a conversaciones en sitios de redes sociales, lo que da como resultado un mejor servicio al cliente.

Entre 2010 y 2012, Salesforce.com adquirió 19 empresas para ampliar su oferta de productos. En 2011 adquirió Radian6, la cual le permitió el lanzamiento de The

Marketing Cloud que los clientes utilizan para escuchar y participar en conversaciones que se llevan a cabo en sitios públicos de social media como Twitter y Facebook. Además, con The Marketing Cloud las compañías pueden vigilar su marca y sus productos en internet y analizar sus ventas potenciales.

Con el lanzamiento de Force.com, Salesforce.com se trasladó a la categoría de las plataformas que ofrecen servicios o PaaS. Las PaaS proporcionan a los clientes herramientas para construir sus propias aplicaciones, en lugar de utilizar las que ya están construidas. Por ejemplo, una universidad podría desarrollar una aplicación para su cuerpo estudiantil que incluya mapas del campus, rutas de autobuses y eventos escolares, mientras que una tienda de ropa podría personalizar la oferta de productos y los descuentos para cada cliente con base en sus patrones de compra. En 2014, más de cuatro millones de clientes habían creado sus propias aplicaciones con la plataforma Force.com.

Como empresa pionera, Salesforce.com también es líder del mercado con 14 por ciento de participación. La compañía invierte el 7 por ciento de sus ingresos en actividades de investigación y desarrollo y un increíble 53 por ciento en actividades de marketing para generar ventas y obtener nuevos clientes. El cómputo en la nube se ha convertido en una industria competitiva y de rápida evolución, en la cual participan grandes empresas como Oracle, IBM y Workday, así como empresas de nicho enfocadas en industrias específicas como el cuidado de la salud y la hospitalidad.

A través de los años, Salesforce.com ha obtenido numerosos premios por sus productos y servicios. *Forbes* la declaró la empresa más innovadora del mundo de 2011 a 2014. Con \$3000 millones en ventas, se ha expandido a más de 16 idiomas, tiene más de 100 mil clientes y más de 2.1 millones de suscriptores.

Preguntas

1. ¿Por qué Salesforce.com ha tenido tanto éxito? ¿Qué aciertos tuvo la empresa al crear y expandir sus ofertas de productos?
2. ¿Cuáles son algunos de los desafíos que enfrentará Salesforce.com en el futuro cercano?
3. ¿Qué otros productos y servicios podría ofrecer Salesforce.com después? ¿Por qué?

Fuentes: Spencer E. Ante, “New Cloud-Software Firms Take Off”, *Wall Street Journal*, 5 de marzo de 2014, p. B5; Salesforce.com; Informe anual 2013, Salesforce.com; David Trainer, “Salesforce.com Has Insider Selling, Valuation in the Clouds”, *Forbes*, 16 de diciembre de 2013; blogs.salesforce.com/company/2013/03/how-to-turn-a-simple-idea-into-a-high-growth-company, consultado el 2 de junio de 2014; Vauhini Vara, “Business Technology: An Early Adopter’s New Idea; Salesforce.com Sees Future Built on ‘Platforms’”, *Wall Street Journal*, 22 de enero de 2008, p. B3; Floyd Norris, “First Insiders Sold Their Shares Privately, then Salesforce.com Filed to Go Public”, *New York Times*, 14 de mayo de 2004, p. C1.



En este capítulo responderemos las siguientes **preguntas**

1. ¿Cómo procesan y evalúan los precios los consumidores? (p. 461)
2. ¿Qué debería hacer una empresa para fijar los precios iniciales de sus productos o servicios? (p. 467)
3. ¿Qué debería hacer una empresa para adaptar sus precios para enfrentar las diversas circunstancias y oportunidades? (p. 482)
4. ¿En qué momento y de qué manera debe la empresa iniciar un cambio de precios? (p. 485)
5. ¿De qué manera debería la empresa responder al cambio de precio de un competidor? (p. 487)

La revolucionaria estrategia de fijación de precios de Ryanair cobra una tarifa aérea nominal (o incluso nada) por un asiento, pero cobra también una tarifa casi por cualquier servicio prestado durante el vuelo.

Fuente: © Alex Segre/Alamy

El precio es el único elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; los demás elementos generan costos. Asimismo, el precio comunica al mercado el posicionamiento de valor previsto por una empresa para su producto o marca. Un producto bien diseñado y comercializado puede cobrar un precio más alto y cosechar grandes ganancias. Sin embargo, la nueva realidad económica ha causado que muchos consumidores reevalúen lo que están dispuestos a pagar por los productos y servicios, así que muchas empresas han tenido que revisar con cuidado sus estrategias de fijación de precios. Una compañía que ha llamado la atención de los consumidores y de otras organizaciones es Ryanair, con una estrategia de fijación de precios poco común.¹



Las ganancias de la aerolínea europea de descuento Ryanair han alcanzado grandes alturas gracias a su revolucionario modelo de negocios. ¿Cuál es el secreto? El fundador Michael O'Leary piensa como un detallista y cobra a los pasajeros casi todos los servicios —con excepción de su asiento—. Una cuarta parte de los asientos de la aerolínea son gratuitos y O'Leary quiere duplicar esta cifra en cinco años, con la meta final de ofrecer todos los asientos sin costo. En la actualidad, los pasajeros sólo pagan impuestos y tarifas por aproximadamente \$10 a \$24, con una tarifa promedio de \$52 para un vuelo sencillo. Todos los demás servicios son con cargo adicional: registro del equipaje (\$9.50 por maleta), snacks (\$5.50 por un hot dog, \$4.50 por una sopa de pollo, \$3.50 por una botella de agua) y transporte en autobús o tren hacia la ciudad de destino desde los lejanos aeropuertos que usa Ryanair (\$24). Los auxiliares de vuelo venden toda una variedad de mercancía, incluyendo cámaras digitales (\$137.50) y reproductores de MP3 iPocket (\$165). La aerolínea planea introducir juegos de azar y servicio de telefonía celular a bordo como nuevas fuentes de ingresos. También utiliza otras estrategias que reducen costos o generan utilidades adicionales. Los asientos no son reclinables, se eliminaron las persianas de las ventanas y las bolsas de los respaldos de los asientos, tampoco se ofrecen servicios de entretenimiento. Las mesas de los asientos incluyen anuncios y los exteriores de los aviones son vallas publicitarias gigantes que la empresa renta a Vodafone Group, Jaguar, Hertz y otras compañías. Más del 99 por ciento de los boletos se venden en línea. El sitio web también ofrece seguros de viaje, hoteles, paquetes para esquiar y renta de automóviles. Para reducir los costos de mantenimiento, la aerolínea sólo utiliza aviones Boeing 737-800 y la tripulación de vuelo compra sus propios uniformes. O'Leary ha analizado la posibilidad de cobrar por el servicio sanitario y de disponer de espacio para 10 filas con pasamanos donde los pasajeros viajen de pie, como un carro del metro de la ciudad de Nueva York (para acomodar a más de 30 pasajeros a bordo), aun cuando ambas sugerencias han provocado preocupación y escepticismo entre el público. Aunque estas ideas parezcan extrañas, la fórmula funciona para los clientes de Ryanair; la aerolínea transporta 58 millones de personas a más de 150 aeropuertos cada año. Todos los servicios adicionales añaden 20 por ciento de utilidades. La empresa disfruta de un margen de ganancia del 25 por ciento, tres veces mayor que el margen de Southwest que es del 7 por ciento. ¡Algunos expertos de la industria incluso se refieren a Ryanair como el "Walmart con alas"!

Las decisiones para la fijación de precios son complejas y deben considerar muchos factores —la empresa, los clientes, la competencia y el entorno de marketing—. Los especialistas en marketing holístico saben que las decisiones sobre los precios deben ser consistentes con la estrategia de marketing de la empresa, con sus mercados meta y con su posicionamiento de marca. En este capítulo se estudian conceptos y herramientas que facilitan la fijación de precios iniciales, así como el ajuste de precios a lo largo del tiempo y de acuerdo con los mercados.

Conocimientos sobre la fijación de precios

El precio no es solamente un número en una etiqueta. Se hace presente en muchas formas y desempeña numerosas funciones. Alquileres, colegiaturas, cuotas, honorarios, tarifas, peajes, iguales, salarios y comisiones constituyen distintas variedades del precio que se paga por un bien o servicio. El precio también tiene muchos componentes. Al comprar un automóvil, el precio

de lista puede sufrir ajustes debido a los descuentos e incentivos que aplique el concesionario. Algunas empresas admiten múltiples formas de pago, por ejemplo, un viaje en avión podría pagarse con \$150 en efectivo y 25 mil millas de viajero frecuente.²

A lo largo de gran parte de la historia, la fijación de precios se realizaba mediante negociaciones entre los compradores y los vendedores; de hecho, el regateo se practica todavía en algunos lugares. Fijar un precio único para todos los compradores es una idea relativamente moderna que surgió con el desarrollo de los minoristas de gran escala a finales del siglo XIX. Por ejemplo, F. W. Woolworth, Tiffany & Co., John Wanamaker y otras empresas publicitaban una “política estricta de precio único” debido a que tenían demasiados artículos y supervisaban a demasiados empleados.

FIJACIÓN DE PRECIOS EN EL MUNDO DIGITAL

Tradicionalmente, el precio ha funcionado como uno de los principales determinantes de la elección de los compradores. Los consumidores y los agentes de compras que tienen acceso a información de precios y a operadores con precios de descuento, presionan a los detallistas para que bajen sus precios. A su vez, los detallistas presionan a los fabricantes para que hagan lo propio. El resultado puede ser un mercado caracterizado por grandes descuentos y promociones de ventas.

La disminución de la presión sobre los precios a partir de un entorno económico cambiante coincidió con algunas tendencias de largo plazo que aparecieron en el entorno tecnológico. Desde hace varios años, internet ha cambiado la manera en que interactúan compradores y vendedores. La siguiente es una lista breve de la forma en que internet permite que los vendedores discriminen entre los compradores y que los compradores discriminen entre los vendedores.

Los compradores pueden:

- **Hacer comparaciones instantáneas entre los precios de miles de vendedores.** Los clientes pueden comparar los precios que ofrecen múltiples detallistas al visitar mySimon.com. Los agentes de compras inteligentes (“bots”) llevan la comparación de precios un paso más adelante y buscan productos, precios y reseñas de cientos, si no es que de miles, de comerciantes.
- **Verificar precios en el punto de venta.** Los clientes pueden utilizar los teléfonos inteligentes para comparar los precios de las tiendas antes de decidir si harán una compra, presionar al detallista para igualar o mejorar el precio o comprar en otro lado.
- **Decidir el precio y conseguirlo.** En Priceline.com, los clientes establecen el precio que desean pagar por un boleto de avión, un hotel o la renta de un automóvil, y el sitio busca a un vendedor que esté dispuesto a aceptar dicho precio.³ Los sitios que suman volumen combinan los pedidos de muchos clientes y presionan al proveedor para que ofrezca un mayor descuento.
- **Conseguir productos sin costo.** El movimiento del software gratuito y de código abierto, iniciado por Linux, reduce los márgenes de ganancia de casi cualquier empresa que produce software. El principal desafío que enfrentan Microsoft, Oracle, IBM y prácticamente cualquier gran productor de software es el siguiente: ¿cómo competir con programas que se pueden obtener sin costo? En la sección “Perspectiva de marketing: Regalar todo” se describe el éxito que han tenido las empresas con ofertas básicamente gratuitas.

Los vendedores pueden:

- **Vigilar el comportamiento del cliente y, en consecuencia, personalizar las ofertas.** GE Lighting, que recibe 55 mil solicitudes de precios al año, tiene programas web para evaluar los 300 factores que se consideran en una cotización de precios, como datos sobre ventas pasadas y descuentos, con el propósito de reducir el tiempo de procesamiento de hasta 30 días a sólo seis horas.
- **Ofrecer precios especiales a ciertos clientes.** Ruelala es un sitio web exclusivo para miembros que vende ropa, accesorios y calzado de lujo para mujer mediante ofertas de tiempo limitado, por lo general en eventos de dos días. Otros especialistas en marketing están utilizando extranets para tener un manejo preciso de los inventarios, los costos y la demanda en cualquier momento, con la finalidad de ajustar los precios al instante.

Tanto los compradores como los vendedores pueden:

- **Negociar precios en subastas e intercambios en línea o incluso en persona.** ¿Desea vender cientos de objetos que le sobran y están ligeramente gastados? Haga una venta por eBay. ¿Quiere adquirir tarjetas de béisbol de colección a precio de ganga? Vaya a www.baseball-cards.com. Según la revista *Consumer Reports*, más de la mitad de los adultos estadounidenses informaron haber negociado precios más bajos en bienes y servicios cotidianos durante los últimos tres años; casi el 90 por ciento tuvieron éxito al menos una vez. Algunas tácticas exitosas fueron las siguientes: decirle al vendedor que revisarían los precios de la competencia (57 por ciento de los encuestados); buscar precios más bajos en una tienda tradicional (57 por ciento); hablar con el vendedor para establecer un contacto personal (46 por ciento); utilizar los boletines o cupones de otras tiendas (44 por ciento) y revisar las reseñas de otros usuarios para saber cuánto pagaron (39 por ciento).⁴

EL CAMBIANTE ENTORNO DE LA FIJACIÓN DE PRECIOS

Las prácticas de fijación de precios se han modificado significativamente, en parte gracias a la grave recesión de 2008-2009, a una lenta recuperación y a los rápidos avances tecnológicos. Sin embargo, la nueva generación de milenarios también tiene nuevas actitudes y valores de consumo. Los miembros de este grupo (individuos nacidos entre 1977 y

1994), a menudo abrumados por préstamos estudiantiles y otras demandas económicas, están reconsiderando lo que realmente deben poseer. Para muchos de ellos son válidas las opciones de arrendar, pedir prestado y compartir.

Algunos consideran que estas nuevas conductas están creando una **economía compartida** en la que los consumidores comparten sus bicicletas, automóviles, ropa, sillones, departamentos, herramientas y habilidades obteniendo así mayor valor de sus posesiones. Como señaló un empresario involucrado con este tipo de economía: “Nos estamos alejando de un mundo donde estamos organizados alrededor de la propiedad para acercarnos a un mundo organizado alrededor del acceso a los bienes”. En una economía compartida, una persona puede ser tanto consumidor como productor, aprovechando los beneficios de ambos roles.⁵

Perspectiva de marketing

Regalar todo

Regalar productos por medio de muestras ha sido una exitosa táctica de marketing durante años. Estée Lauder daba muestras de cosméticos a las celebridades y los organizadores de entregas de premios agasajan a los ganadores con numerosos regalos o artículos gratuitos conocidos como “botín”. Otros fabricantes, como Gillette y HP, han construido su modelo de negocios alrededor de la venta de un producto básico prácticamente a precio de costo y obteniendo la verdadera ganancia a partir de la venta de suministros asociados con tal producto, como las hojas para afeitar y la tinta para impresora.

Las empresas de software adoptaron prácticas similares. Adobe distribuyó gratuitamente su PDF Reader en 1994 y lo mismo hizo Macromedia con su reproductor Shockwave en 1995. Ambas aplicaciones se convirtieron en estándar de la industria, pero en realidad estas empresas obtenían ganancias por la venta de su software de autoría. Más recientemente, nuevas empresas en línea, como Blogger Weblog y Skype, han tenido éxito con una estrategia conocida como *freemium*, la cual consiste en ofrecer servicios en línea gratuitos con algún componente de lujo.

Chris Anderson, antiguo editor en jefe de la revista *Wired*, cree que las empresas que participan en el mercado digital pueden obtener ganancias ofreciendo productos gratuitos. A manera de evidencia, describe modelos redituables que utilizan subsidios cruzados (regalar una grabadora de video digital al vender un servicio de televisión por cable) y *freemium* (ofrecer en línea el administrador de fotografías Flickr y compartir su aplicación en forma gratuita a todo el público al mismo tiempo

que se vende el software Flickr Pro, con características más avanzadas, a los usuarios más involucrados).

Algunas empresas en línea han logrado comenzar a cobrar por servicios que antes proporcionaban de manera gratuita. Al poner en acción un nuevo mecanismo participativo de fijación de precios, que permite a los consumidores decidir el precio que consideran justo, muchas veces los compradores eligen pagar más del mínimo, e incluso lo suficiente como para que los ingresos del vendedor sean superiores a los que hubiera obtenido con una venta a precio fijo.

Red Hat aplicó con éxito un modelo *freemium*. La compañía, pionera con el software de código abierto Linux, ofrece a sus clientes de negocio estabilidad y confiabilidad. Cada cierto número de años, congela una versión del software en constante evolución y vende una edición con apoyo a largo plazo con aplicaciones personalizadas, actualizaciones de fechas anteriores para versiones posteriores de Linux y apoyo al cliente, todo con el pago de una suscripción. Red Hat también trabaja con desarrolladores y programadores para el diseño de su versión gratuita de Linux por medio de su programa Fedora. Gracias a estas estrategias, la empresa vale ahora miles de millones de dólares y atiende al 80 por ciento de las compañías *Fortune* 500.

Fuente: Ashlee Vance, “Red Hat Sees Lots of Green”, *Bloomberg Businessweek*, 29 de marzo de 2012; Jon Brodtkin, “How Red Hat Killed Its Core Product —and Became a Billion-Dollar Business”, www.arstechnica.com, 28 de febrero de 2012; Chris Anderson, *Free: The Future of a Radical Price* (Nueva York: Hyperion, 2009); Ju-Young Kim, Martin Natter y Martin Spann, “Pay What You Want: A New Participative Pricing Mechanism”, *Journal of Marketing* 73 (enero de 2009), pp. 44-58; Koen Pauwels y Allen Weiss, “Moving from Free to Fee: How Online Firms Market to Change Their Business Model Successfully”, *Journal of Marketing* 72 (mayo de 2008), pp. 14-31.



Fuente: ASSOCIATED PRESS

Red Hat, la exitosa compañía del software de código abierto Linux, complementa sus ofertas gratuitas con valiosos servicios basados en una tarifa.

La confianza y una buena reputación son fundamentales en cualquier intercambio, pero resultan indispensables en una economía compartida. La mayoría de las plataformas que son parte de un negocio relacionado con la economía compartida cuentan con algún tipo de mecanismo de políticas propias, como perfiles públicos y sistemas de calificación comunitarios en ocasiones vinculados con Facebook. A continuación se describen el trueque y el arrendamiento, dos elementos fundamentales de una economía compartida.

TRUEQUE El trueque, una de las formas más antiguas de adquirir bienes, ha regresado a través de transacciones con un valor estimado de \$12 000 millones al año en Estados Unidos. Empresas dedicadas al intercambio comercial, como Florida Barter y sitios web como www.swap.com, conectan a individuos y negocios que buscan soluciones donde todos ganen. Un analista financiero proporcionó planes financieros a los clientes a cambio de un tutorial sobre el batido de mantequilla y lecciones para usar el trapecio y tragar humo. ThredUP permite que los padres intercambien la ropa y los juguetes que sus hijos ya no utilizan con otros padres en situaciones similares en todo el territorio de Estados Unidos. Zimride es una red social de transporte compartido en campus universitarios.⁶

Los expertos aconsejan el uso del trueque únicamente para bienes y servicios por los que alguien estaría dispuesto a pagar. Los fundadores de un sitio web para el intercambio de productos deportivos y equipo para actividades al aire libre estableció los siguientes criterios para los objetos que pueden compartirse: que cuesten más de \$100, pero menos de \$500; que sean fáciles de transportar y que tengan poco uso.⁷

ARRENDAMIENTO El sector de la nueva economía compartida que realmente está en auge es el arrendamiento. RentTheRunway ofrece rentas asequibles de vestidos de diseñador. A los clientes se les envían dos tallas diferentes del vestido de su elección (para garantizar un mejor ajuste) a un costo de entre \$50 y \$300, o aproximadamente el 10 por ciento de su precio al detalle. Cada mes se agregan 100 mil clientes al sitio, generalmente de entre 15 y 35 años de edad.⁸ Uno de los pioneros en la economía de arrendamiento es Airbnb.⁹

AIRBNB A los egresados de la Rhode Island School of Design, Brian Chesky y Joe Gebbia, se les ocurrió la idea de ganar un poco más de dinero con el lanzamiento de www.airbedandbreakfast.com y la renta de colchones inflables a los asistentes a una conferencia sobre diseño industrial en San Francisco. Alentados por su éxito al atraer tres huéspedes muy diferentes durante una semana, los empresarios abreviaron el nombre de su compañía a Airbnb, contrataron a un experto en tecnología y decidieron ampliar su negocio de “renta de sofás” al agregar características como pagos en garantía y fotografía profesional, para mejorar la apariencia de las propiedades en renta. Los empresarios se sintieron tranquilos cuando lograron ofrecer servicio al cliente las 24 horas del día y una política de seguros de un millón de dólares para los huéspedes. Se incluyeron todo tipo de espacios —no sólo habitaciones, departamentos y casas, sino también entradas para automóviles, casas en árboles, iglús e incluso castillos—. Airbnb utilizó un modelo de corredor de bolsa para generar utilidades: cobro del 3 por ciento para el anfitrión y de entre el 6 y el 12 por ciento para el huésped, dependiendo del precio de la propiedad. Aunque Airbnb opera actualmente en 190 países y 28 mil ciudades, reserva millones de espacios cada año y ha sido valuada en casi \$10 000 millones, aún enfrenta varios desafíos importantes, incluyendo la intervención del gobierno en el cobro de impuestos, disputas por subarrendamientos ilícitos y la imposición de regulaciones sobre seguridad y otros aspectos relacionados con la industria de la hospitalidad.

Incluso las grandes empresas están participando en la economía compartida. El fabricante alemán de automóviles Daimler introdujo su servicio Car2Go para los clientes que desean rentar un automóvil durante un periodo corto —incluso por un impulso momentáneo—. En casi la mitad de sus tiendas, Home Depot cuenta con una unidad que renta todo tipo de productos como taladros y sierras, artículos que también vende.¹⁰

FIJACIÓN DE PRECIOS EN LA EMPRESA

En las compañías pequeñas, por lo general es el jefe quien se encarga de fijar los precios. En las grandes empresas lo hacen los gerentes de división y de líneas de producto. Incluso en estos casos, la alta dirección es la responsable de establecer las metas y las políticas generales de fijación de precios y casi siempre las propuestas de las gerencias de menor jerarquía deben pasar por su aprobación.

Cuando la fijación de precios es un factor clave para competir (como en los sectores aeroespacial, ferrocarrilero y petrolero), las empresas suelen establecer un departamento especial para llevar a cabo esa labor o ayudar a otros a hacerlo. Este departamento le reporta al departamento de marketing, al de finanzas o a la alta dirección. Otras instancias que influyen en la fijación de precios son los gerentes de ventas, de producción, de finanzas y de contabilidad. En el entorno entre negocios, las investigaciones sugieren que la fijación de precios mejora cuando la autoridad encargada de esta actividad se distribuye de manera horizontal a través de las unidades de ventas, marketing y finanzas y cuando existe un equilibrio en la centralización y delegación de esa autoridad entre los equipos de ventas y los vendedores individuales y la dirección central.¹¹

Muchas empresas no manejan adecuadamente la fijación de precios y utilizan “estrategias” como la siguiente: “Determinamos nuestros costos y usamos los márgenes tradicionales de la industria”. Otros errores comunes consisten en no revisar los precios con la suficiente frecuencia como para poder sacar provecho de los cambios del mercado; fijar los precios sin tomar en consideración el resto del programa de marketing en lugar de usarlo como un elemento

intrínseco de la estrategia de posicionamiento de mercado y no variar el precio lo suficiente para diferentes artículos, segmentos de mercado, canales de distribución y ocasiones de compra.

En todas las organizaciones, el diseño y la implementación eficaz de estrategias de precios exigen una profunda comprensión de la psicología de fijación de precios del consumidor y un enfoque sistemático para establecerlos, adaptarlos y cambiarlos.

PSICOLOGÍA DEL CONSUMIDOR Y FIJACIÓN DE PRECIOS

Tradicionalmente, muchos economistas supusieron que los consumidores eran “tomadores de precios” y que los aceptaban por su valor nominal, es decir, tal como se les planteaban. Sin embargo, los especialistas en marketing reconocen que los consumidores suelen procesar activamente la información de precios interpretándola a partir del contexto de sus experiencias de compra previas, de las comunicaciones formales (publicidad, visitas de venta y folletos), de las comunicaciones informales (amigos, colegas o familiares), de los recursos del punto de venta o en línea y de otros factores.¹²

Las decisiones de compra se basan en la manera en que los consumidores perciben los precios y en cuál consideran es el precio real —no en el declarado por el comercializador—. Es posible que algunos clientes tengan un umbral de precios reducido, por debajo del cual los precios les indican una calidad inferior o inaceptable, y otros un umbral de precios superior, por arriba del cual los precios les resultan prohibitivos y generan la percepción de que el producto no vale lo que cuesta. Las personas interpretan los precios en formas distintas. Consideremos la psicología del consumidor involucrada en la compra de un simple par de *jeans* y de una camiseta.¹³

JEANS Y UNA CAMISETA ¿Por qué una camiseta negra para mujer, con una apariencia bastante ordinaria, cuesta \$275 si su marca es Armani, pero sólo \$14.90 si se trata de la marca Gap y \$7.90 si la vende la cadena sueca de ropa de descuento H&M? Los clientes que compran la camiseta Armani están pagando por una prenda con un corte más moderno, fabricada con 70 por ciento de nailon, 25 por ciento de poliéster y 5 por ciento de elastano, la cual tiene una etiqueta que dice “Hecho en Italia” y es de una marca lujosa conocida por vender trajes, bolsos y vestidos de noche que cuestan miles de dólares. Los camisetas de Gap y H&M están fabricadas principalmente con algodón. Para elegir unos pantalones que combinen con la camiseta, hay una enorme cantidad de opciones. Gap vende sus “Original Khakis” por \$44.50, aunque los clásicos pantalones de botones Abercrombie & Fitch cuestan \$70. Pero estos precios son muy baratos si se comparan con los de los pantalones lisos de Michael Bastian que cuestan \$480 o los de Giorgio Armani de \$595. Es probable que los *jeans* de diseñador, que se venden a precios elevados, utilicen telas costosas, como gabardina de algodón, y requieran horas de un meticuloso cosido a mano para crear un diseño distintivo, pero la imagen y la sensación de exclusividad son igualmente importantes.

Comprender la manera en que los clientes construyen sus percepciones del precio es una importante prioridad en materia de marketing. En este sentido, se consideran tres factores clave: precios de referencia, inferencias de precio-calidad y terminaciones de precios.

PRECIOS DE REFERENCIA Aunque es posible que los consumidores tengan un conocimiento apropiado de los rangos de precios, una cantidad sorprendentemente pequeña de ellos pueden recordar precios específicos con precisión.¹⁴ Sin embargo, cuando analizan los productos suelen emplear **precios de referencia** al comparar el precio de algo que les interesa con un precio de referencia interno que recuerdan, o con un marco de referencia externo, por ejemplo, un “precio de venta regular” que vieron publicado.¹⁵

Hay todo tipo de precios de referencia (vea la tabla 16.1) y muchas veces los vendedores intentan manipularlos. Por ejemplo, un vendedor puede colocar sus productos entre competidores costosos para insinuar que pertenece a la misma clase. Las tiendas departamentales exhiben la ropa para mujer en secciones diferenciadas por precio; se supone que los vestidos mostrados en secciones o departamentos más costosos son de mayor calidad.¹⁶ Los especialistas en marketing alientan la comparación con precios de referencia al establecer un precio alto como sugerencia del fabricante, con lo cual indican que el precio original era mucho más elevado, o al señalar el elevado precio de un producto competidor.¹⁷

Cuando los consumidores evocan uno o más de estos marcos de referencia, su percepción del precio podría variar respecto al precio establecido.¹⁸ Las investigaciones han revelado que las sorpresas desagradables —cuando el precio percibido es menor que el establecido— pueden tener un mayor impacto en la probabilidad de compra que las



Fuente: © Peshkov Danil/Shutterstock

Incluso para algo tan sencillo como una camiseta negra y un par de *jeans* o pantalones, los consumidores pueden elegir pagar un precio tan bajo como \$50, o bien, cientos de dólares.

TABLA 16.1 Posibles precios de referencia de los consumidores

- “Precio justo” (lo que los consumidores sienten que debe costar el producto).
- Precio habitual.
- Último precio pagado.
- Precio de límite superior (precio de reserva o el máximo que pagaría la mayoría de los consumidores).
- Precio de límite inferior (precio de umbral inferior o el mínimo que pagaría la mayoría de los consumidores).
- Precios históricos de la competencia.
- Precio futuro esperado.
- Precio usual con descuento.

Fuente: Adaptado de Russell S. Winer, *Pricing*, MSI Relevant Knowledge Series (Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, 2006).

sorpresas agradables.¹⁹ Las expectativas del consumidor también pueden desempeñar un papel clave en su respuesta a los precios. En los sitios de subasta por internet, como eBay, cuando los consumidores saben que habrá bienes similares disponibles en subastas posteriores ofrecen menos en la subasta actual.²⁰

Los especialistas en marketing más hábiles tratan de fijar un precio que señale el mejor valor posible. Por ejemplo, un artículo relativamente costoso puede verse menos oneroso si el precio se desglosa en unidades más pequeñas aunque el total sea el mismo en ambos casos: por ejemplo, la anualidad de una membresía que cuesta \$500 podría anunciarse como “por menos de \$50 al mes”.²¹

INFERENCIAS DE PRECIO-CALIDAD Muchos consumidores utilizan el precio como indicador de la calidad. La fijación de precios por imagen resulta especialmente eficaz cuando se trata de productos que aluden al ego, como perfumes, automóviles costosos y ropa de diseñador. Quizás una botella de perfume de \$100 sólo contenga fragancia por un valor de \$10, pero quienes hacen un regalo pagan los \$100 para comunicar su gran aprecio hacia el obsequiado.

En el caso de los automóviles, hay cierta interacción entre la percepción del precio y la calidad. Los consumidores perciben que los automóviles con precios elevados son de alta calidad; de igual manera, perciben que los automóviles de mayor calidad tienen un precio más alto del que en realidad tienen. Cuando se dispone de información sobre la verdadera calidad del producto, el precio se convierte en un indicador menos significativo de la calidad. Cuando esta información no está disponible, el precio actúa como señal de la calidad.

Algunas marcas aprovechan la exclusividad y la escasez para comunicar singularidad y justificar así sus elevados precios. Los fabricantes de bienes de lujo, como relojes de pulso, joyería, perfumes y otros productos, suelen hacer énfasis en la exclusividad en sus mensajes de promoción y estrategias de canal. Para los clientes de bienes de lujo que desean singularidad, la demanda podría aumentar con el precio porque ellos creen que muy pocos otros consumidores se podrán permitir pagar el producto.²²

Para mantener su aire de exclusividad, Ferrari disminuyó deliberadamente las ventas de su icónico automóvil deportivo italiano, que se vende por más de \$200 000, a menos de siete mil unidades, a pesar de la creciente demanda en China, Medio Oriente y Estados Unidos. No obstante, la exclusividad y el estatus pueden variar entre los clientes. La cerveza Brahma es una simple bebida ligera en su mercado de origen en Brasil, pero ha prosperado en Europa, donde se le considera “Brasil en una botella”. Por otro lado, Pabst Blue Ribbon es una cerveza antigua, predilecta de los estudiantes universitarios estadounidenses, pero sus ventas han aumentado de manera importante en China, donde una botella con un nuevo diseño y la declaración de haber “madurado en un barril de maderas preciosas, igual que el whisky escocés” permite que se venda por \$44.²³

TERMINACIONES DE PRECIOS Muchos vendedores creen que los precios deben terminar en un número impar. Cuando un artículo tiene un precio de \$299, los clientes consideran que está en el rango de \$200 y no en el de \$300; tienden a procesar los precios de “izquierda a derecha” en vez de redondearlos.²⁴ Este tipo de codificación de precios es importante cuando existe un diferencial de precios en la mente del consumidor que tiende a redondear en el rango superior.

Otra explicación para la popularidad de los precios que terminan en nueve es que sugieren un descuento o una ganga; de manera que si una empresa desea una imagen de alto precio, probablemente debería evitar la táctica de terminar sus precios de este modo.²⁵ Un estudio reveló que, de hecho, la demanda se incrementaba un tercio cuando el precio de un vestido *umentaba* de \$34 a \$39, pero no cambiaba si el aumento iba de \$34 a \$44.²⁶

Los precios que terminan en cero y cinco también son muy utilizados y se cree que son más fáciles de procesar y recordar por los consumidores. Los letreros de “descuento” colocados junto a un precio aumentan la demanda, pero solamente si no se abusa de ellos: las ventas totales de una categoría son más altas cuando algunos artículos, es decir no todos, de la misma categoría tienen letreros de descuento; pasado cierto límite, estas señalizaciones podrían causar una caída de las ventas totales de dicha categoría.²⁷

Las señales relacionadas con los precios, como letreros de descuento y precios con terminación en nueve, ejercen mayor influencia cuando los consumidores tienen un conocimiento de precios deficiente, cuando compran el artículo



Fuente: © Ian Shaw/Alamy

A pesar de la gran demanda, Ferrari limita su producción y el número de automóviles deportivos que vende para mantener la exclusividad de su marca.

con poca frecuencia o son nuevos en la categoría, cuando los diseños de los productos varían con el tiempo, cuando los precios cambian de acuerdo con la temporada y cuando la calidad y las tallas difieren de una tienda a otra.²⁸ Por el contrario, mientras más se utilizan, más disminuye su eficacia. Los anuncios de disponibilidad limitada (por ejemplo, “sólo por tres días”) también pueden motivar la venta entre los consumidores que buscan activamente un producto.²⁹

Fijación del precio

La empresa debe fijar el precio por vez primera cuando desarrolla un nuevo producto, cuando lanza su producto a un nuevo canal de distribución o área geográfica y cuando entra en licitaciones para una nueva venta bajo contrato. En cualquier caso, la empresa debe decidir en qué posición de calidad y precio quiere colocar su producto.

La mayoría de los mercados tienen entre tres y cinco niveles o puntos de precio. La cadena Marriott Hotels es hábil para desarrollar diferentes marcas o variaciones de marca para diferentes niveles de precio: Marriott Vacation Club–Vacation Villas (el precio más alto), Marriott Marquis (precio alto), Marriott (precio alto-medio), Renaissance (precio medio-alto), Courtyard (precio medio), TownePlace Suites (precio medio-bajo) y Fairfield Inn (precio bajo). Las empresas diseñan sus estrategias de branding (creación de marca) de manera que contribuyan a comunicar los niveles de calidad-precio de sus productos o servicios a los consumidores.³⁰

Al contar con un rango de niveles de precio, la empresa es capaz de cubrir una mayor área de mercado y de brindar a cada consumidor más opciones. En la sección “Perspectiva de marketing: Incremento, disminución o cambio de las características de los productos” se describe la manera en que los consumidores han modificado su patrón de gastos en años recientes.

La empresa debe considerar numerosos factores al establecer su política de precios.³¹ La tabla 16.2 sintetiza los seis pasos del proceso.

PASO I: SELECCIÓN DE LA META DE LA FIJACIÓN DE PRECIOS

La empresa debe decidir primero en dónde quiere ubicar su oferta de mercado. Cuanto más claras sean las metas de la empresa más fácil le será fijar el precio. En este sentido, cinco metas importantes son: supervivencia, maximización de las ganancias actuales, maximización de la participación de mercado, maximización del descremado del mercado y liderazgo de producto-calidad.

TABLA 16.2

Pasos para establecer una política de precios

1. Selección de la meta de la fijación de precios.
2. Determinación de la demanda.
3. Estimación de los costos.
4. Análisis de los costos, precios y ofertas de los competidores.
5. Elección de un método de fijación de precios.
6. Selección del precio final.

Perspectiva de marketing

Incremento, disminución o cambio de las características de los productos

Michael Silverstein y Neil Fiske, autores de *Trading Up*, han observado a un grupo de consumidores del mercado medio que periódicamente “mejoran” a lo que estos autores denominan nuevos productos y servicios “de lujo que poseen mayores niveles de calidad, gusto y aspiración que otros bienes de la misma categoría, pero que no son tan costosos como para quedar fuera de su alcance”. Los autores identifican tres tipos principales de nuevos productos de lujo:

- *Productos accesibles* super-premium, como la ropa interior Victoria's Secret y las patatas fritas gourmet marca Kettle, que tienen un precio significativamente más alto que las marcas del mercado medio, pero los consumidores pueden adquirirlos debido a que son artículos relativamente baratos en categorías asequibles.
- *Extensiones de marcas de lujo antiguas* que ofrecen a mercados más bajos marcas que por tradición han sido costosas, pero que conservan su prestigio, como los vehículos clase C de Mercedes-Benz y la tarjeta American Express Blue.
- *Productos masstige*, como los artículos para el cuidado de la piel Kiehl y los vinos Kendall-Jackson, que se venden a precios ubicados entre el promedio de las marcas del mercado medio y las costosas marcas antiguas de lujo. Estos productos están “basados siempre en las emociones y los consumidores establecen un vínculo emocional mucho más fuerte con ellos que con otros artículos”.

Para tener acceso a las marcas que ofrecen estos beneficios emocionales, los consumidores a menudo “disminuyen” al comprar productos de primera necesidad en tiendas de descuento como Walmart y Costco, que no implican un beneficio emocional pero les proporcionan cierto nivel de calidad y funcionalidad. Tal como expresó un consumidor, cuando trataba de explicar por qué su cocina ostentaba un refrigerador Sub-Zero, una moderna lavadora de trastes Fisher & Paykel y un “cajón calentador” de \$900, así como un paquete gigante de 12 piezas de toallas de papel Bounty, adquirido en un almacén de descuento: “Cuando se trata de esta casa, no escatimo en gastos; sin embargo, cuando se trata de alimentos o productos de limpieza, si no tienen descuento, no los compro”.

La reciente crisis económica provocó que más personas redujeran el nivel de los productos adquiridos, ya que muchas de ellas ya no eran capaces de mantener su estilo de vida. Los consumidores empezaron a comprar más por necesidad que por deseo y a adquirir productos cada vez más baratos; evitaron el consumo sobresaliente, lo que redujo las ventas de algunos artículos de lujo. Incluso la compra de bienes que nunca antes se habían visto afectados fue examinada con detenimiento. En 2010, casi un millón de pacientes estadounidenses se convirtieron en “turistas médicos” y viajaron al extranjero para ser sometidos a procedimientos médicos a costos más bajos, en ocasiones ante la insistencia de compañías aseguradoras estadounidenses.

A medida que la economía mejoró y los consumidores se cansaron de evitar las compras discrecionales, las ventas al detalle se recuperaron,

beneficiando en el proceso a los productos de lujo. Sin embargo, los consumidores continúan cambiando sus hábitos para adquirir productos más costosos o más baratos que antes, o bien, cambiando de una categoría a otra como, por ejemplo, al adquirir un nuevo sistema de teatro en casa en lugar de un automóvil nuevo. A menudo esto implica el establecimiento de prioridades y decidir evitar las compras en ciertas categorías para poder adquirir productos pertenecientes a otras.

Fuentes: Cotten Timberlake “U.S. 2 Percenters Trade Down with Post-Recession Angst”, www.bloomberg.com, 15 de mayo de 2013; Anna-Louise Jackson y Anthony Feld, “Frugality Fatigue Spurs Americans to Trade Up”, www.bloomberg.com, 13 de abril de 2012; Walker Smith, “Consumer Behavior: From Trading Up to Trading Off”, *Branding Strategy Insider*, 26 de enero de 2012; Sbraya Rice, ‘I Can’t Afford Surgery in the U.S.,’ Says Bargain Shopper”, www.cnn.com, 26 de abril de 2010; Bruce Horowitz, “Sale, Sale, Sale: Today Everyone Wants a Deal”, *USA Today*, 21 de abril de 2010, pp. 1A-2A; Michael J. Silverstein, *Treasure Hunt: Inside the Mind of the New Consumer* (Nueva York: Portfolio, 2006); Michael J. Silverstein y Neil Fiske, *Trading Up: The New American Luxury* (Nueva York: Portfolio, 2003).



Fuente: Digital Vision/Getty images

Algunos consumidores están subiendo de nivel al adquirir productos de lujo costosos, como refrigeradores Sub-Zero, aunque también están adquiriendo productos básicos más baratos y funcionales.

SUPERVIVENCIA Las empresas buscan la *supervivencia* como su meta principal cuando enfrentan un exceso de capacidad, una competencia intensa o cambios en los deseos de los consumidores. En tanto los precios cubran los costos variables y algunos costos fijos, la empresa permanecerá en el negocio. La supervivencia es una meta de corto plazo; en el largo plazo la empresa deberá aprender cómo añadir valor a sus ofertas o enfrentar su desaparición.

MAXIMIZACIÓN DE LAS GANANCIAS ACTUALES Muchas empresas tratan de fijar un precio que *maximice las ganancias actuales*. Para ello estiman la demanda y los costos asociados con precios alternativos y eligen aquel que produzca la mayor ganancia actual, el máximo flujo de efectivo o la mejor tasa de rendimiento sobre la inversión. Esta estrategia supone que la empresa conoce sus funciones de costo y demanda, aunque en realidad éstas son difíciles de calcular. Si pone énfasis en el rendimiento actual, la empresa podría sacrificar el desempeño en el largo plazo al ignorar los efectos de otras variables de marketing, las reacciones de los competidores y las restricciones legales al precio.

MAXIMIZACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO Algunas organizaciones buscan *maximizar su participación de mercado*. Consideran que un mayor volumen de ventas las llevará a bajar sus costos unitarios y a obtener ganancias más altas en el largo plazo, de manera que fijan el precio más bajo suponiendo que el mercado es sensible a ese factor. Es bien sabido que Texas Instruments practicó esta **fijación de precios de penetración de mercado** durante años. La empresa construyó una enorme planta, fijó los precios más bajos posibles, obtuvo una gran participación de mercado, disminuyó sus costos y redujo sus precios aún más en la medida en que sus costos disminuían.

Las siguientes condiciones favorecen la adopción de una estrategia de fijación de precios de penetración de mercado: 1) el mercado es muy sensible al precio y un precio bajo estimula su crecimiento; 2) los costos de producción y distribución caen debido a la experiencia acumulada en materia de producción y 3) un precio bajo desanima la competencia real y potencial.

MAXIMIZACIÓN DEL DESCREMADO DEL MERCADO Las empresas que presentan nuevas tecnologías prefieren fijar precios altos para *maximizar el descremado del mercado*. Sony suele poner en práctica la **fijación de precios por descremado del mercado**, en la cual los precios inicialmente son altos y con el tiempo van descendiendo poco a poco. Cuando Sony lanzó al mercado japonés el primer televisor de alta definición (HDTV) en 1990, tenía un precio de \$43 000. Para que Sony pudiera “descremar” la mayor cantidad de ganancias de diversos segmentos del mercado, fue reduciendo paulatinamente el precio al paso de los años: en 1993 el televisor HDTV Sony de 28 pulgadas costaba sólo un poco más de \$6000; sin embargo, 20 años después, en 2013, un televisor de LED HDTV Sony de 42 pulgadas costaba únicamente \$579.

No obstante, esta estrategia puede ser fatal si un competidor fuerte decide fijar precios bajos. Cuando Philips, el fabricante holandés de aparatos electrónicos, estableció el precio de sus reproductores de discos de video de manera que pudiera obtener ganancias de cada uno de ellos, los competidores japoneses fijaron un precio bajo y en poco tiempo aumentaron su participación de mercado, lo que a su vez redujo sustancialmente sus costos.

Asimismo, los consumidores tempranos que compran a precios elevados podrían sentirse insatisfechos al compararse con aquellos que compran un poco después a un precio menor. Cuando Apple redujo el precio del iPhone de \$600 a \$400 solamente dos meses después de su lanzamiento, la protesta del público obligó a la empresa a dar a los compradores iniciales un crédito por \$100 para futuras compras de sus productos.³²

El descremado del mercado tiene sentido en las siguientes condiciones: 1) cuando hay una gran demanda de un producto por una cantidad suficiente de compradores; 2) cuando los costos unitarios de producir un volumen pequeño son lo suficientemente altos como para anular la ventaja de cobrar lo que el negocio pueda soportar; 3) el alto precio inicial no atraerá más competidores al mercado y 4) el precio elevado transmite la imagen de un producto superior.

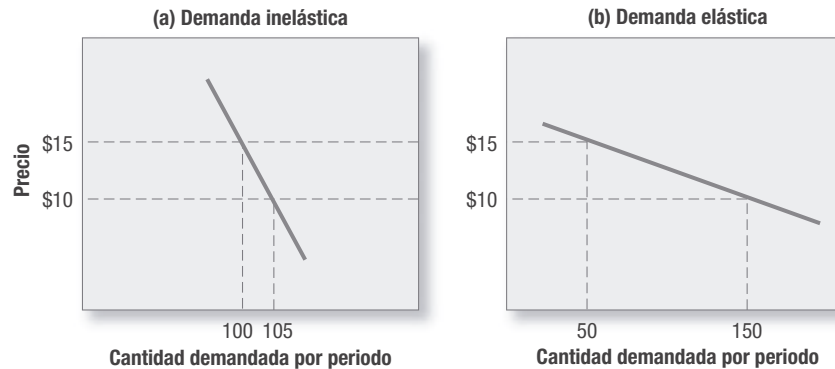
LIDERAZGO DE PRODUCTO-CALIDAD Una empresa podría tener como meta ser el *líder en productos de calidad* en el mercado.³³ Muchas marcas se esfuerzan por ser “lujos asequibles” —productos o servicios que se caracterizan por tener altos niveles de calidad percibida, gusto y estatus, con un precio apenas lo suficientemente alto como para no quedar fuera del alcance de los consumidores—. Marcas como Starbucks, Aveda, Victoria's Secret, BMW y Viking se han posicionado como líderes de calidad en sus categorías, combinando calidad, lujo y precios elevados con una base de clientes intensamente leal. Grey Goose y Absolut crearon nichos muy rentables en la categoría de vodka casi inodoro, incoloro e insípido a través de un hábil manejo de marketing tanto en los lugares de consumo como fuera de ellos, logrando que sus marcas parecieran modernas y exclusivas.

OTROS OBJETIVOS En el caso de las organizaciones públicas y no lucrativas, la fijación de precios podría tener otras metas. Por ejemplo, una universidad buscará la *recuperación parcial de los costos* al ser consciente de que depende de donaciones privadas o subvenciones públicas para cubrir el resto de sus costos; un hospital privado podría buscar una recuperación total de sus costos a través de la fijación de precios; una compañía de teatro sin fines de lucro podría fijar el precio de sus producciones de manera que pueda vender el mayor número posible de entradas; una dependencia de servicio social podría fijar el precio de sus servicios con base en los ingresos de sus clientes.

Cualquiera que sea la meta específica, las empresas que utilicen el precio como una herramienta estratégica obtendrán mayores ganancias que las que se limiten a esperar que sean los costos o el mercado los que lo determinen. Para los museos de arte, que obtienen en promedio sólo 5 por ciento de sus ingresos por las cuotas de admisión, la fijación de precios podría enviar un mensaje capaz de afectar su imagen pública y la cantidad de donaciones y patrocinios que reciben.

| Fig. 16.1 |

Demanda inelástica y elástica



PASO 2: DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA

Cada precio conducirá a un nivel diferente de demanda y tendrá un impacto particular en las metas de marketing de la empresa. La relación normalmente inversa entre precio y demanda resulta evidente en una curva de demanda (vea la figura 16.1): cuanto más alto sea el precio, menor será la demanda. En el caso de los bienes de prestigio, la curva de demanda muestra a veces una pendiente ascendente. Algunos consumidores interpretan el precio más alto como señal de un mejor producto. Sin embargo, cuando el precio es demasiado elevado la demanda podría caer.

SENSIBILIDAD AL PRECIO La curva de demanda muestra la cantidad probable de compra del mercado, para diferentes alternativas de precio, sumando las reacciones de muchos individuos con diferentes sensibilidades al precio. El primer paso para estimar la demanda consiste en entender cuáles son los factores que afectan la sensibilidad al precio. En términos generales, los consumidores son menos sensibles al precio cuando se trata de artículos de precio bajo o de productos que compran con poca frecuencia. También son menos sensibles al precio cuando: 1) existen pocos o ningún producto sustituto o de la competencia; 2) no notan fácilmente el precio más alto; 3) cambian lentamente sus hábitos de compra; 4) piensan que los precios más altos se justifican y 5) el precio es solamente una pequeña parte del costo total de operación y servicio del producto durante su vida útil.

Un vendedor puede cobrar un precio más alto que sus competidores si es capaz de convencer a los clientes de que ofrece el *costo total de propiedad* más bajo. Muchas veces los especialistas en marketing tratan los elementos de servicio que participan en una oferta de productos como incentivos de venta más que como argumentos para realzar el valor por los que podrían cobrar. De hecho, el experto en fijación de precios Tom Nagle cree que el error más común que han cometido los fabricantes en años recientes es ofrecer todo tipo de servicios para diferenciar sus productos sin agregar un cargo asociado.³⁴

Por supuesto, las empresas prefieren clientes menos sensibles al precio. La tabla 16.3 lista algunas características asociadas con una reducida sensibilidad al precio. Por otro lado, internet tiene el potencial de *aumentar* la sensibilidad al precio. En algunas categorías establecidas de bienes que implican compras importantes, como automóviles y seguros de vencimiento fijo, los consumidores pagan precios más bajos debido a internet. Los compradores de automóviles usan la red para reunir información y aprovechar el poder de negociación de los servicios de compra en línea.³⁵ Sin embargo, los clientes podrían tener que visitar muchos sitios para descubrir posibilidades de ahorro, y no siempre lo hacen. Dirigirse exclusivamente a los consumidores sensibles al precio podría implicar, de hecho, “un despilfarro de dinero”.

TABLA 16.3 Factores que reducen la sensibilidad al precio

- El producto es más distintivo.
- Los compradores son menos conscientes de los sustitutos.
- Los compradores no pueden comparar con facilidad la calidad de los sustitutos.
- El gasto es una parte menor del ingreso total del comprador.
- El gasto es pequeño comparado con el costo total del producto final.
- Parte del costo lo absorbe un tercero.
- El producto es utilizado junto con otros activos comprados con anterioridad.
- Se supone que el producto tiene mayor calidad, prestigio o exclusividad.
- Los compradores no pueden almacenar el producto.

Fuente: Basada en información de Thomas T. Nagle, John E. Hogan y Joseph Zale, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 5a. ed. (Upper Saddle River, NJ; Prentice Hall, 2011). Impreso y reproducido de manera electrónica con autorización de Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, Nueva Jersey.

ESTIMACIÓN DE CURVAS DE DEMANDA Casi todas las empresas intentan medir sus curvas de demanda utilizando varios métodos.

- Las **encuestas** pueden explorar cuántas unidades comprarían los consumidores a diferentes precios propuestos. Si bien los consumidores podrían disfrazar sus intenciones de compra a precios más altos para desanimar a la empresa de fijar precios elevados, también tienden a exagerar su disposición a pagar por nuevos productos o servicios.³⁶
- En los **experimentos de precios** pueden variarse los precios de diferentes productos en una tienda o cobrar diferentes precios por los mismos productos en territorios similares para ver cómo afecta el cambio a las ventas. En el caso de utilizar internet, un sitio de e-commerce podría probar el impacto de un aumento de precio del 5 por ciento cotizando un precio mayor a cada visitante número cuarenta para comparar su respuesta de compra. Sin embargo, esto debe hacerse con cuidado, evitando enajenar a los clientes o que se perciba como una estrategia para reducir de alguna forma la competencia (con lo cual se podría violar la Ley Sherman estadounidense contra los monopolios).³⁷
- El **análisis estadístico** de los precios previos, las cantidades vendidas y otros factores puede revelar las relaciones entre ellos. Los datos pueden ser longitudinales (a lo largo del tiempo) o transversales (de diferentes ubicaciones al mismo tiempo). Crear el modelo adecuado y ajustar los datos con las técnicas estadísticas apropiadas requiere de una gran pericia, pero el software de optimización de precios y los avances en administración de bases de datos han mejorado las capacidades de los especialistas en marketing para optimizar la fijación de precios.

Una gran cadena detallista vendía una línea de taladros eléctricos en modelos calificados como “bueno-mejor-excelente”, en \$90, \$120 y \$130, respectivamente. Las ventas de los taladros más y menos costosos marchaban bien, pero no las de los taladros de precio medio. Con base en un análisis de optimización de precios, el detallista redujo el precio del taladro de precio medio a \$110. Las ventas del taladro más barato cayeron 4 por ciento porque dejó de parecer una ganga, pero las del taladro de precio medio aumentaron 11 por ciento. Como resultado, las utilidades aumentaron.³⁸

Al medir la relación precio-demanda, el investigador de mercado debe controlar varios factores que influirán en la demanda.³⁹ En todo caso, la respuesta del competidor hará la diferencia. Asimismo, si la empresa cambia otros aspectos del programa de marketing además del precio, el efecto de la modificación de este último será difícil de aislar.

ELASTICIDAD PRECIO DE LA DEMANDA Los especialistas en marketing deben saber cuán elástica o susceptible es la demanda ante un cambio de precio. Consideremos las dos curvas de demanda de la figura 16.1. En la curva de demanda (a), un aumento de precio de \$10 a \$15 conduce a una disminución relativamente pequeña de la demanda, de 105 a 100. En la curva de demanda (b), el mismo aumento de precio conduce a una caída significativa de la demanda, de 150 a 50. Si la demanda se mantiene casi igual ante un pequeño cambio de precio, se dice que es *inelástica*. Si la demanda cambia de manera considerable se dice que es *elástica*.

A mayor elasticidad, mayor será el crecimiento en volumen provocado por una reducción de precios del 1 por ciento. Si la demanda es elástica, los vendedores considerarán bajar el precio para obtener mayores ingresos totales. Esto tiene sentido, siempre y cuando los costos de producción y venta de más unidades no aumenten de manera desproporcionada.

La elasticidad del precio depende de la magnitud y la dirección del cambio de precio contemplado. Puede ser mínima con un pequeño cambio de precio y significativa con un cambio de precio mayor; puede ser diferente para un recorte de precio que para un aumento, y podría existir un *rango de indiferencia de precio* dentro del cual los cambios de precio tengan un efecto muy leve o ninguno en absoluto.

Por último, la elasticidad del precio de largo plazo puede diferir de la elasticidad de corto plazo. Los compradores podrían seguir comprando al proveedor actual después de un aumento de precio, pero quizá llegue un momento en que lo cambien por otro; en este caso, la demanda es más elástica en el largo plazo que en el corto plazo, o bien podría ocurrir lo contrario: los compradores dejan de comprar a un proveedor después de un aumento en los precios, pero vuelven a hacer negocios con él más adelante. La diferencia entre la elasticidad de corto y largo plazos implica que los vendedores no conocerán el efecto total de un cambio de precios sino hasta que pase el tiempo.

Las investigaciones han demostrado que los consumidores tienden a ser más sensibles al precio durante las crisis económicas, aunque esto no ocurre en todas las categorías de productos.⁴⁰ Un estudio exhaustivo que revisó las investigaciones académicas realizadas durante un periodo de 40 años respecto a la elasticidad del precio produjo hallazgos interesantes:⁴¹

- La elasticidad del precio promedio para todos los productos, mercados y periodos estudiados fue de -2.62 . En otras palabras, una disminución del 1 por ciento en los precios condujo a un aumento de 2.62 por ciento en las ventas.
- Las magnitudes de elasticidad del precio fueron mayores para los bienes duraderos que para otros bienes y mayores para los productos que estaban en las etapas de lanzamiento/crecimiento de su ciclo de vida que para los que se encontraban en las etapas de madurez o decadencia.
- La inflación condujo a elasticidades del precio mucho más altas, sobre todo en el corto plazo.
- Las elasticidades del precio promocionales fueron más altas que las elasticidades del precio reales en el corto plazo (aunque ocurría lo contrario en el largo plazo).
- Las elasticidades del precio fueron más altas al nivel de cada artículo individual (o SKU) que al nivel general de la marca.

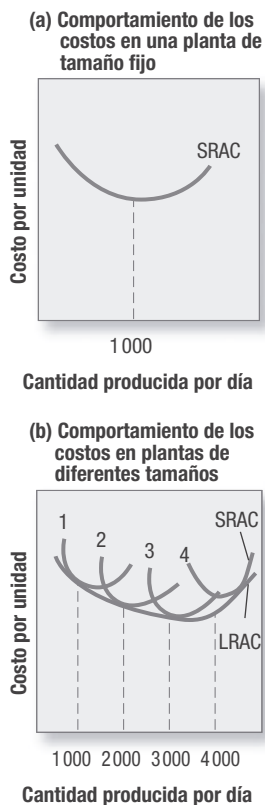


Fig. 16.2 |

Costo unitario a diferentes niveles de producción por periodo

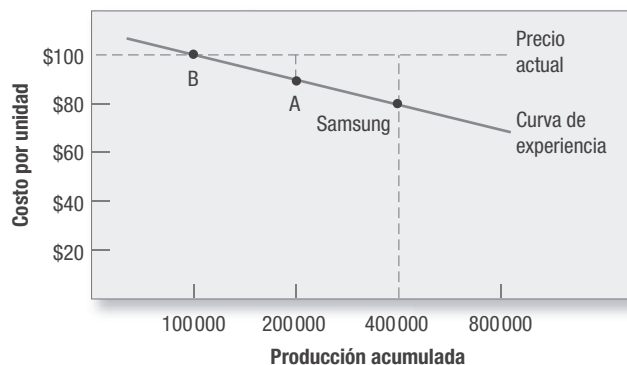
Si Samsung cree que puede vender dos mil unidades diarias, debería considerar construir una planta de mayor tamaño. La planta utilizará maquinaria y esquemas de trabajo más eficientes y el costo unitario de producir dos mil tabletas por día será menor que el de producir mil. Esta situación se hace evidente en la curva de costos promedio de largo plazo (LRAC, por sus siglas en inglés) de la figura 16.2(b). De hecho, una planta con capacidad para producir tres mil unidades sería todavía más eficiente, de acuerdo con la figura 16.2(b), pero una que produjera diariamente cuatro mil tabletas sería menos eficiente debido a posibles diseconomías de escala: habría demasiados trabajadores que manejar y el papeleo frenaría las cosas. La figura 16.2(b) indica que el tamaño de planta óptimo sería aquel capaz de producir tres mil unidades al día si la demanda es lo suficientemente elevada como para soportar ese nivel de producción.

Existen otros costos además de los que se relacionan con la fabricación. Para calcular la rentabilidad real de la venta a diferentes tipos de detallistas o clientes, el fabricante necesita usar la contabilidad de costos basados en actividades (CBA) en vez de una contabilidad de costos normal, como se describió en el capítulo 5.

PRODUCCIÓN ACUMULADA Supongamos que Samsung tiene una planta que produce tres mil tabletas al día. A medida que la empresa va acumulando experiencia en la producción de tabletas, sus métodos mejoran. Los trabajadores desarrollan mejor su labor, los materiales fluyen con mayor suavidad y los costos de adquisición disminuyen. Como se observa en la figura 16.3, el resultado es que el costo promedio se reduce de acuerdo con la

Fig. 16.3 |

El costo unitario como una función de la producción acumulada: curva de experiencia



PASO 3: ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS

La demanda establece un techo al precio que la empresa puede cobrar por su producto y los costos marcan el límite inferior. La empresa desea cobrar un precio que cubra los costos en que incurre para producir, distribuir y vender el producto, incluyendo un rendimiento justo por su esfuerzo y su riesgo. No obstante, cuando las compañías fijan los precios de los productos para cubrir sus costos totales, el resultado neto no siempre es la obtención de rentabilidad.

TIPOS DE COSTOS Y NIVELES DE PRODUCCIÓN Los costos de producción pueden tomar dos formas, fijos y variables. Los **costos fijos**, también llamados **indirectos**, son aquellos que no varían de acuerdo con el nivel de producción o los ingresos por ventas. Independientemente de sus resultados, cada mes la empresa debe pagar alquiler, calefacción, intereses, salarios, etcétera.

Los **costos variables** son aquellos que varían directamente con el nivel de producción. Por ejemplo, cada tableta producida por Samsung incurre en costos como plástico, vidrio, microprocesadores y otras partes electrónicas, además del envase. Estos costos tienden a ser constantes para cada unidad que se produce, pero se les llama *variables* porque su total varía de acuerdo con el número de unidades producidas.

Los **costos totales** son la suma de los costos fijos y los variables para un nivel determinado de producción. El **costo promedio** es el costo unitario para un nivel determinado de producción, se calcula dividiendo los costos totales entre la producción. La dirección deseará cobrar un precio que cubra por lo menos los costos totales de producción en un nivel determinado de producción.

Para fijar un precio de manera inteligente, la dirección debe saber cómo varían sus costos a distintos niveles de producción. Por ejemplo, veamos el caso de una empresa como Samsung, que construyó una planta de tamaño fijo para producir mil tabletas al día. El costo por unidad es alto si se producen pocas unidades al día; sin embargo, a medida que la producción se aproxima a mil unidades diarias, el costo promedio disminuye porque los costos fijos se distribuyen entre más unidades. Ahora bien, el costo promedio a corto plazo *aumenta* cuando se rebasan las mil unidades porque la planta se vuelve ineficiente: los trabajadores se ven forzados a esperar su turno de operación, el personal se estorba entre sí y las máquinas fallan con mayor frecuencia [vea la figura 16.2(a)].

experiencia acumulada de producción. De esta manera, el costo promedio de producir las primeras 100 mil tabletas es de \$100 por unidad. Cuando la empresa ha producido las primeras 200 mil tabletas, el costo promedio ha caído a \$90. Después de que su experiencia acumulada de producción se duplica de nuevo, llegando a las 400 mil unidades, el costo promedio unitario es de \$80. Esta reducción en el costo promedio a partir de la experiencia acumulada de producción se denomina **curva de experiencia** o **curva de aprendizaje**.

Ahora supongamos que tres empresas compiten en este mercado específico de las tabletas: Samsung, A y B. Samsung es el productor con el costo más bajo (\$80), habiendo producido 400 mil unidades en el pasado. Si las tres empresas venden la tabletas en \$100, Samsung tiene una ganancia de \$20 por unidad. La empresa A gana \$10 por cada unidad y B está en su punto de equilibrio. En este caso, la decisión más inteligente para Samsung sería bajar su precio a \$90 porque eso sacaría a B del mercado, e incluso A también podría considerar salir. Samsung obtendría los negocios que hubieran sido para B (y posiblemente de A). Además, los clientes sensibles al precio entrarán al mercado con el precio menor. A medida que la producción rebasa las 400 mil unidades, los costos de Samsung disminuirán más y con mayor rapidez y sus ganancias se incrementarán, incluso a un precio de \$90.

En cualquier caso, la *fijación de precios mediante la curva de experiencia* implica riesgos importantes. La fijación agresiva de precios podría dar al producto una imagen de mala calidad. También supone que los competidores son seguidores débiles. La estrategia lleva a la empresa a construir más plantas para satisfacer la demanda, pero un competidor podría elegir innovar con una tecnología de menor precio, en cuyo caso el líder de mercado se vería atrapado en una tecnología obsoleta.

La mayor parte de los precios que se fijan por medio de la curva de experiencia se han enfocado en los costos de producción, pero todos los costos pueden ser mejorados, incluyendo los de marketing. Si cada una de las tres empresas invierte una suma importante de dinero en marketing, la empresa que lo ha venido haciendo durante más tiempo podría lograr los costos más bajos y, en consecuencia, estaría en condiciones de cobrar un poco menos por su producto y tener la misma rentabilidad, si todos los demás costos se mantienen iguales.⁴²

COSTEO POR OBJETIVOS Los costos cambian de acuerdo con la escala y la experiencia de producción. También pueden cambiar como resultado de un esfuerzo concentrado de los diseñadores, ingenieros y agentes de compras para reducirlos por medio del **costeo por objetivos**. Las investigaciones de mercado establecen las funciones que se desea cumpla el nuevo producto y el precio al que se venderá, dado su atractivo y los precios de los competidores. Ese precio, menos el margen de utilidad deseado, indica el costo meta que debe lograr el especialista en marketing.

La empresa debe analizar cada uno de los elementos de costo —diseño, ingeniería, manufactura, ventas— y bajar los costos para que las proyecciones finales estén dentro del rango meta. Cuando ConAgra Foods decidió aumentar los precios de lista de sus comidas congeladas Banquet para cubrir los crecientes costos de las materias primas, su precio promedio al detalle aumentó de \$1 a \$1.25. Cuando las ventas cayeron de manera significativa, la dirección prometió volver al precio de \$1, lo que requirió recortar \$250 millones en otros costos mediante diversos métodos, como compras y envíos centralizados, ingredientes más baratos y porciones más pequeñas.⁴³

La reducción de costos no debe ser tan grande que comprometa la promesa de la marca ni el valor que se entrega. A pesar del éxito del PT Cruiser, Chrysler decidió obtener aún más ganancias al evitar ciertos rediseños y disminuir los costos con radios más baratos y materiales de menor calidad. El automóvil, que alguna vez tuvo grandes ventas, con el tiempo fue discontinuado.⁴⁴ Los fabricantes de ropa aprovechan los diseños para reducir costos, pero tienen cuidado de evitar que los bolsillos de los pantalones queden demasiado cortos, que las pretinas se doblen y los botones se rompan.⁴⁵ La sección “Apuntes de marketing: Cómo reducir costos” describe qué hacen las empresas para reducir con éxito los costos e incrementar la rentabilidad.



Fuente: © Tom Hanslien/Photography/Alamy

Las medidas abiertamente agresivas para reducir costos provocaron una disminución de la calidad percibida del automóvil PT Cruiser, lo que contribuyó a la desaparición de la marca.

Apuntes de marketing

Cómo reducir costos

De manera inevitable, los precios deben reflejar la estructura de costos de los productos y servicios. El incremento de los costos de la materia prima y un entorno altamente competitivo, como resultado de la recesión, han presionado a muchas empresas para que administren sus costos en forma cuidadosa y decidan cuáles deben incrementar, si acaso, para trasladarlos a los consumidores como precios más altos. Cuando los precios de la piel de becerro aumentaron debido a la escasez, la presión recayó en los fabricantes de productos de lujo que necesitaban pieles finas. De manera similar, cuando el precio del acero y de otros insumos aumentó hasta 20 por ciento, Whirlpool y Electrolux elevaron sus propios precios entre 8 y 10 por ciento.

Las empresas pueden reducir costos de muchas maneras. En el caso de General Mills, fue tan sencillo como reducir de 75 a 45 las variedades del sazonador Hamburger Helper y disminuir de 30 a 10 las presentaciones de pasta. Dejar de usar tapas multicolores le ahorró a Yoplait \$2 millones al año. Algunas empresas están tratando de reducir el tamaño de sus productos y empaques, manteniendo el precio con la esperanza de que los consumidores no lo noten o no les importe. Las latas de verduras se redujeron de 16 onzas a 13 o 14 onzas, las cajas de toallitas para bebés ahora contienen 72 en lugar de 80 piezas y el azúcar se vende ahora en bolsas de 4 libras, en lugar de las anteriores de 5 libras.

La reducción del tamaño puede reducir los costos de manera significativa. Cuando el tamaño de la hoja de papel de baño Scott 1000 se redujo de 4.5 por 3.7 pulgadas a 4.1 por 3.7 pulgadas, la altura de un paquete de cuatro disminuyó de 9.2 a 8 pulgadas, lo que permitió aumentar entre 12 y 17 por ciento la cantidad de producto Scott que cabe en un camión, además de reducir 345 mil galones de la gasolina necesaria para transportarlo, disminuyendo así el número de camiones en las carreteras.

Algunos especialistas en marketing tratan de justificar los cambios en los envases con temas ambientales (los envases más pequeños son “más verdes”) o temas de salud (los envases más pequeños tienen “menos calorías”), aunque es difícil engañar a los consumidores. Otros añaden beneficios en el proceso (“aún más fuerte” o “nueva presentación”). Algunas empresas están aplicando sus conocimientos sobre producción de artículos asequibles con recursos escasos en países en desarrollo, como India, para disminuir costos en los mercados desarrollados. Por ejemplo, Cisco forma equipos con una mezcla de ingenieros de software estadounidenses y supervisores de India.

El gigante de los supermercados, Aldi, aprovecha su alcance global. Sólo tiene en existencia alrededor de mil unidades de los artículos más populares de alimentos y para el hogar, en comparación con las más de 20 mil que mantienen algunas tiendas de alimentos tradicionales como Albert Heijn de Royal Ahold. Casi todos los productos tienen la etiqueta exclusiva propia de Aldi. Debido a que vende tan pocos productos, la empresa puede ejercer un estricto control de la calidad y el precio, así como simplificar su envío y manejo, lo que produce altos márgenes de ganancia. Actualmente, Aldi cuenta con más de 8200 tiendas en todo el mundo y obtiene casi \$60 000 millones en ventas cada año.

Fuentes: Richard Alleyne, “Household Brands Slash Size of Goods in ‘Hidden Price Hikes’”, *The Telegraph*, 21 de marzo de 2013; Andrew Roberts, “Getting a Handle on the Steep Price of Leather”, *Bloomberg Businessweek*, 19 de septiembre de 2011; Stephanie Clifford y Catherine Rampell, “Inflation Looms, but Is Stealthily Disguised in Packaging”, *New York Times*, 28 de marzo de 2011; “Everyday Higher Prices”, *The Economist*, 26 de febrero de 2011; Beth Kowitz, “When Less Is ... Less”, *Fortune*, 15 de noviembre de 2010, p. 21; Reena Jane, “From India, the Latest Management Fad”, *Bloomberg BusinessWeek*, 14 de diciembre de 2009, p. 57; “German Discounter Aldi Aims to Profit from Belt-Tightening in US”, www.dw-world.de, 15 de enero de 2009; Mina Kimes, “Cereal Cost Cutters”, *Fortune*, 10 de noviembre de 2008, p. 24.

PASO 4: ANÁLISIS DE LOS COSTOS, PRECIOS Y OFERTAS DE LOS COMPETIDORES

Dentro del rango de los posibles precios determinados por la demanda del mercado y los costos de la empresa, ésta debe tener en cuenta los costos, precios y posibles reacciones de sus competidores. Si la oferta de la compañía incluye características que su competidor más cercano no ofrece, deberá evaluar su valor para el cliente y sumar ese valor al precio del competidor. Si la oferta del competidor contiene algunas características que la empresa no ofrece, ésta deberá restar ese valor de su propio precio. A partir de esa información, la empresa podrá decidir si tiene oportunidad para cobrar más, lo mismo o menos que el competidor.⁴⁶

COMPETIDORES DE VALOR-PRECIO Las empresas que ofrecen la poderosa combinación de precios bajos y alta calidad están capturando los corazones y las carteras de los consumidores de todo el mundo.⁴⁷ Las firmas que ofrecen valor, como Aldi, E*TRADE Financial, JetBlue Airways, Southwest Airlines, Target y Walmart, están transformando la manera en que los clientes de casi cualquier edad y nivel de ingresos compran alimentos, ropa, boletos de aerolíneas, servicios financieros y otros productos y servicios.

Las empresas tradicionales tienen razón en sentirse amenazadas. Las compañías arribistas a menudo se dedican a atender uno o pocos segmentos de consumidores, ofreciendo un mejor servicio o sólo un beneficio adicional y combinando precios bajos con operaciones muy eficientes para mantener costos bajos. Estas firmas han modificado las expectativas que tienen los consumidores respecto al intercambio entre calidad y precio.

Una escuela de pensamiento plantea que las empresas deben establecer sus propias operaciones de bajo costo para competir con las empresas de valor-precio sólo si: 1) como resultado de ello, sus negocios actuales serán más competitivos y 2) el nuevo negocio obtendrá algunas ventajas que no hubiera conseguido en caso de seguir siendo independiente.⁴⁸

Fuente: Konstantin von Wedelstaedt



No es fácil crear una estrategia de marketing de bajo costo exitosa. United es una de las muchas aerolíneas que no logró hacerlo.

Las operaciones de bajo costo establecidas por HSBC, ING, Merrill Lynch y Royal Bank of Scotland —First Direct, ING Direct, ML Direct y Direct Line Insurance, respectivamente— tuvieron éxito en parte gracias a la sinergia entre las antiguas y nuevas líneas de negocios. Las principales aerolíneas también han introducido sus propias empresas de bajo costo. Sin embargo, Lite de Continental, Buzz de KLM, Snowflake de SAS y Shuttle de United no han tenido éxito, en parte debido a la falta de sinergia. La operación de bajo costo debe diseñarse y lanzarse como un negocio lucrativo por derecho propio, no sólo como una jugada defensiva.

PASO 5: ELECCIÓN DE UN MÉTODO DE FIJACIÓN DE PRECIOS

Una vez que la empresa conoce el nivel de demanda de los clientes, la función de costos y los precios de los competidores, está lista para elegir un precio. La figura 16.4 sintetiza las tres consideraciones más importantes para la fijación de precios: los costos marcan el límite inferior del precio; los precios de los competidores y los productos sustitutos brindan un punto de referencia; la evaluación que hacen los consumidores de las características únicas establece el límite superior.

Las empresas eligen un método de fijación de precios que incluya una o más de estas tres consideraciones. A continuación analizaremos siete métodos de fijación de precios: mediante márgenes, con base en el rendimiento meta, de acuerdo con el valor percibido, con base en el valor, con precios bajos todos los días, basada en la competencia y por subasta.

FIJACIÓN DE PRECIOS MEDIANTE MÁRGENES El método más elemental de fijación de precios consiste en sumar un **margen** estándar al costo del producto. Las empresas constructoras establecen cotizaciones calculando el costo total del proyecto y añadiéndole un margen estándar de ganancia; por su parte, abogados y contadores suelen fijar sus precios añadiendo un margen estándar a su tiempo y costos.

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| <i>Costo variable por unidad</i> | \$10 |
| <i>Costos fijos</i> | \$300 000 |
| <i>Ventas unitarias esperadas</i> | 50 000 |

Supongamos que un fabricante de tostadoras tiene las siguientes expectativas de costos y ventas: El costo unitario del fabricante está dado por:

$$\text{Costo unitario} = \text{costo variable} + \frac{\text{costo fijo}}{\text{ventas unitarias}} = \$10 + \frac{\$300\,000}{50\,000} = \$16$$

Ahora supongamos que el fabricante desea ganar un margen del 20 por ciento sobre las ventas. En tal caso, el precio fijado mediante márgenes está dado por:

$$\text{Precio con margen} = \frac{\text{costo unitario}}{(1 - \text{rendimiento deseado por las ventas})} = \frac{\$16}{1 - 0.2} = \$20$$

El fabricante cobrará a los distribuidores \$20 por cada tostadora y tendrá una ganancia de \$4 por unidad. Si los distribuidores desean ganar el 50 por ciento sobre su precio de venta, tendrán que aumentar el precio en 100 por ciento y fijarlo en \$40. Los márgenes generalmente son más altos en productos estacionales (para cubrir el riesgo de que no se vendan), artículos de especialidad, productos que se venden con lentitud, artículos que tienen altos costos de almacenamiento y manipulación y productos de demanda inelástica, como los medicamentos de prescripción médica.

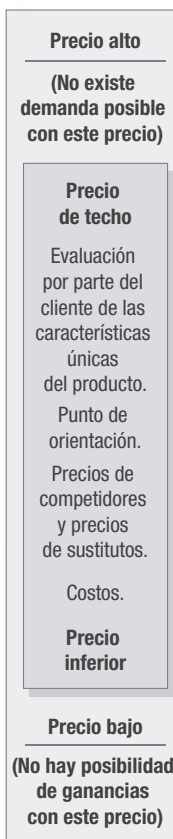


Fig. 16.4 |

Modelo de las 3 C para la fijación de precios

¿Tiene sentido el uso de márgenes estándar? Por lo general no. Cualquier método de fijación de precios que no tome en cuenta la demanda actual, el valor percibido y la competencia, difícilmente producirá el precio óptimo. La fijación de precios mediante márgenes funciona solamente si el precio con margen realmente atrae el número esperado de ventas. Consideremos lo que le sucedió a Parker Hannifin.⁴⁹

PARKER HANNIFIN Cuando Donald Washkewicz fue nombrado director ejecutivo de Parker Hannifin, fabricante de 800 mil partes industriales para los sectores aeroespacial, de transporte y manufacturero, los precios se fijaban de una manera: calculando el costo de fabricar y entregar un producto y sumándole después un porcentaje fijo (generalmente del 35 por ciento). Aunque este método había sido aceptado durante mucho tiempo, Washkewicz quería lograr que la empresa pensara más como detallista y cobrara lo que los clientes estuvieran dispuestos a pagar. Al encontrar cierta resistencia inicial en algunas de las 115 diferentes divisiones de la empresa, Washkewicz reunió en una lista las 50 razones citadas con más frecuencia como argumentos respecto al fracaso del nuevo esquema de precios y anunció que solamente escucharía puntos de vista que no estuvieran escritos ahí. El nuevo esquema de fijación de precios organizaba los productos de Parker Hannifin en cuatro categorías, dependiendo de cuánta competencia tenían. Más o menos un tercio de los productos cayeron en nichos donde Parker ofrecía un valor único, con poca competencia y en donde los precios más altos eran los adecuados. Cada división tiene ahora un especialista en precios que contribuye a la fijación estratégica de precios. La división que fabrica juntas industriales revisó dos mil artículos diferentes y concluyó que el 28 por ciento tenía un precio demasiado bajo, por lo que podía aumentar los precios entre el 3 y el 60 por ciento. Parker estima que, como resultado de los mayores márgenes de ganancias obtenidos mediante este nuevo método estratégico de fijación de precios, las ganancias obtenidas durante los años fiscales de 2005 a 2011 aumentaron en \$1000 millones.

Aun así, la fijación de precios mediante márgenes sigue siendo muy popular. Primero, porque los vendedores pueden determinar los costos con mucha mayor facilidad de la que pueden estimar la demanda. Al vincular el precio con el costo, los vendedores simplifican la tarea de fijación de precios. En segundo lugar, cuando todas las empresas de una industria utilizan el mismo método, los precios tienden a ser similares y la competencia de precios se minimiza. En tercer lugar, muchas personas sienten que la fijación de precios de costo más ganancia es más justa, tanto para los compradores como para los vendedores, dado que estos últimos no abusan de los compradores cuando su demanda se agudiza y además pueden obtener un rendimiento justo sobre su inversión.

FIJACIÓN DE PRECIOS CON BASE EN EL RENDIMIENTO META En la **fijación de precios con base en el rendimiento meta**, la empresa determina el precio que producirá su índice meta del rendimiento sobre la inversión. Las empresas de servicios públicos, que necesitan obtener un rendimiento justo sobre su inversión, suelen utilizar este método.

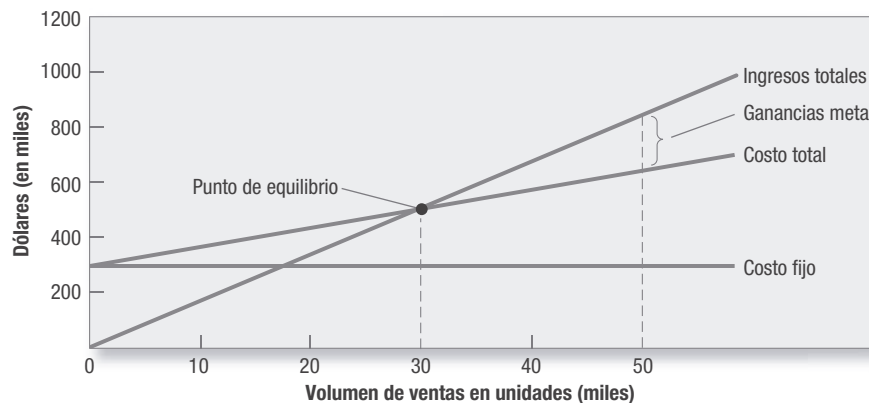
Supongamos que el fabricante de tostadoras ha invertido \$1 millón en el negocio y desea fijar un precio que le permita obtener un rendimiento sobre la inversión del 20 por ciento, específicamente \$200 000. El precio con base en el rendimiento meta está dado por la fórmula siguiente:

$$\begin{aligned} \text{Precio de rendimiento meta} &= \text{Costo unitario} + \frac{\text{rendimiento deseado} \times \text{capital invertido}}{\text{ventas unitarias}} \\ &= \$16 + \frac{0.20 \times \$1000000}{50000} = \$20 \end{aligned}$$

El fabricante obtendrá el rendimiento sobre la inversión del 20 por ciento si sus costos y ventas estimadas resultan precisos. Pero, ¿qué pasará si las ventas no llegan a las 50 mil unidades? El fabricante puede preparar una gráfica de punto de equilibrio para saber lo que sucedería en otros niveles de ventas (vea la figura 16.5). Los costos fijos son de \$300 000, independientemente del volumen de ventas. Los costos variables, que no se muestran en la figura, aumentan de acuerdo con el volumen. Los costos totales son iguales a la suma de los costos fijos y variables. La curva de ingreso total comienza en cero y sube con cada unidad vendida.

Fig. 16.5

Gráfica del punto de equilibrio para determinar el precio de rendimiento meta y el volumen del punto de equilibrio



Las curvas de ingreso total y de costos totales se cruzan en las 30 mil unidades. Este es el volumen en el que se alcanza el punto de equilibrio. El cálculo puede verificarse con la fórmula siguiente:

$$\text{Volumen de punto de equilibrio} = \frac{\text{costo fijo}}{(\text{precio} - \text{costo variable})} = \frac{\$300\,000}{\$20 - \$10} = \$30\,000$$

El fabricante, por supuesto, espera que el mercado compre 50 mil unidades a \$20 cada una, en cuyo caso ganará \$200 000 sobre su inversión de \$1 millón; sin embargo, esto dependerá en gran medida de la elasticidad del precio y de los precios de los competidores. Por desgracia, la fijación de precios con base en el rendimiento meta tiende a descartar estas consideraciones. Es preciso que el fabricante tome en cuenta diferentes precios y estime el impacto probable de cada uno sobre el volumen de ventas y las ganancias.

Además, el fabricante deberá buscar formas de reducir sus costos fijos o variables porque los costos más bajos disminuirán el volumen requerido para lograr el punto de equilibrio. Acer, de Taiwán, obtuvo participación en el mercado de tabletas por sus muy bajos precios que son posibles gracias a su estrategia de extrema reducción de costos. Acer vende únicamente a través de detallistas y otros puntos de venta y subcontrata toda la manufactura y el ensamblaje, con lo cual ha logrado disminuir sus costos fijos hasta un nivel del 8 por ciento, en comparación con 14 por ciento de Dell y 15 por ciento de Hewlett-Packard.⁵⁰

FIJACIÓN DE PRECIOS CON BASE EN EL VALOR PERCIBIDO Cada vez son más las empresas que basan su precio en el **valor percibido** por el cliente. El valor percibido está compuesto por una serie de factores, como la imagen que tiene el comprador del desempeño del producto, las entregas del canal, la garantía de calidad, el servicio al cliente y otros aspectos de menor exigencia, como la reputación del proveedor, su confiabilidad y su estima. Las empresas deben entregar el valor que prometen en su propuesta y el cliente debe percibir este valor. Las organizaciones utilizan otros elementos del programa de marketing, como publicidad, fuerza de ventas e internet, para comunicar y mejorar la percepción de valor en la mente de los compradores.

Caterpillar utiliza el valor percibido para fijar los precios de su equipo para construcción. Esto le permite fijar el precio de un tractor en \$100 000, aunque un tractor similar de la competencia podría tener un precio de \$90 000. Cuando un cliente potencial pregunta a un distribuidor de la empresa por qué debería pagar \$10 000 más por el tractor de Caterpillar, el distribuidor contesta:

| | |
|------------------|--|
| \$90 000 | es el precio del tractor si sólo se toma en cuenta su similitud con el tractor de la competencia |
| \$7 000 | es el sobreprecio por la durabilidad superior que ofrece Caterpillar |
| \$6 000 | es el sobreprecio por la mayor confiabilidad que ofrece Caterpillar |
| \$5 000 | es el sobreprecio por el servicio superior que ofrece Caterpillar |
| \$2 000 | es el sobreprecio por la garantía que ofrece Caterpillar sobre sus partes |
| \$110 000 | es el precio normal para cubrir el valor superior de Caterpillar |
| <u>-\$10 000</u> | de descuento |
| \$100 000 | precio final |

El distribuidor de Caterpillar puede demostrar que, aun cuando al cliente se le pide que pague un sobreprecio de \$10 000, ¡en realidad está obteniendo \$20 000 de valor adicional! El cliente elige el tractor Caterpillar porque está convencido de que los costos de operación durante su tiempo de vida serán menores que los necesarios para otros tractores.

Asegurarse de que los clientes aprecian el valor total de una oferta de productos o servicios es crucial. Consideremos la experiencia de PACCAR.⁵¹

PACCAR Inc., fabricante de los camiones Kenworth y Peterbilt, es capaz de cobrar un sobreprecio del 10 por ciento debido a su incesante enfoque en todos los aspectos de la experiencia del cliente para aumentar al máximo su valor total. La empresa camionera Contract Freighters, cliente leal de PACCAR durante 20 años, justificó el pedido de otros 700 camiones nuevos, a pesar de su elevado precio, por su mayor calidad percibida —mayor confiabilidad, mayor valor de intercambio e incluso interiores más cómodos que podrían atraer a mejores conductores—. PACCAR se opone a la tendencia de la producción masiva al construir sus camiones de acuerdo con especificaciones individuales. La empresa invierte grandes cantidades de recursos en tecnología y puede crear prototipos de partes nuevas en cuestión de horas, en lugar de días y semanas, lo que le permite realizar actualizaciones más frecuentes. Fue la primera compañía en lanzar vehículos híbridos en la industria camionera, que suele consumir grandes cantidades de combustible (y los vende con un sobreprecio). Un programa de \$1 000 millones, para diseñar y desarrollar durante varios años los camiones más eficientes y con la más alta calidad de la industria, dio como resultado el lanzamiento exitoso del Kenworth T680, el modelo Peterbilt 579 y las líneas de camiones DAF XF Euro 6. La empresa generó \$1 170 millones en ingresos netos sobre \$17 210 millones de utilidades en 2013 —con 74 años consecutivos de rentabilidad—, apoyada por la expansión de su huella geográfica y un próspero negocio en la venta de partes para el mercado secundario.

Aun cuando una empresa afirme que su oferta entrega más valor total, no todos los clientes responderán positivamente; algunos sólo se preocuparán por el precio. Sin embargo, casi siempre hay también un segmento interesado en la

Al aumentar al máximo el valor total y todos los aspectos de la experiencia de los clientes, PACCAR es capaz de cobrar un importante sobreprecio por sus camiones.



Fuente: Kenworth T680 L-Series, cortesía de Kenworth Truck Company

calidad. En India, los fabricantes de los paraguas Stag —un artículo esencial durante los tres meses de lluvia continua causada por el monzón en ciudades como Mumbai— se encontraron en una acalorada guerra de precios con los competidores chinos, cuyos productos eran más baratos. Cuando se dieron cuenta de que sacrificaban demasiado en términos de calidad, los directores de Stag decidieron aumentarla con nuevos colores, diseños y características como linternas de alto poder integradas y música pregrabada. De hecho, a pesar de sus precios más altos, las ventas de los mejorados paraguas de Stag aumentaron.⁵²

La clave para la fijación de precios basada en el valor percibido radica en entregar un valor único y más grande que la competencia y hacerlo evidente ante los clientes potenciales. Así que la empresa debe tener una completa comprensión del proceso de toma de decisiones del cliente. Por ejemplo, a Goodyear se le dificultó cobrar un sobreprecio por sus más costosos nuevos neumáticos, a pesar de las características innovadoras que había introducido para extender la vida de su dibujo. Debido a que los consumidores no tenían un precio de referencia para comparar el valor de los neumáticos, tendían a basar su decisión en ofertas de menor precio. La solución de Goodyear consistió en fijar los precios de sus modelos según el kilometraje de desgaste esperado, más que en las características técnicas del producto. Esto facilitó las comparaciones entre los productos.⁵³

La empresa puede intentar determinar el valor de su oferta de varias maneras: sometiéndolo al juicio de sus directivos, considerando el valor de productos similares o utilizando focus groups, encuestas, experimentos, análisis de datos históricos y análisis conjunto.

FIJACIÓN DE PRECIOS CON BASE EN EL VALOR Las empresas que adoptan una fijación de precios con base en el valor ganan la lealtad de los clientes cobrando un precio relativamente bajo por una oferta de alta calidad. Por lo tanto, la **fijación de precios con base en el valor** no consiste únicamente en fijar precios más bajos, sino en hacer una reingeniería de las operaciones para que la empresa se convierta en un productor de bajo costo sin sacrificar la calidad y logre atraer un gran número de clientes conscientes del valor.

Algunas de las empresas más hábiles para fijar precios con base en el valor son IKEA, Target y Southwest Airlines. A principios de la década de 1990, Procter & Gamble creó un gran revuelo al reducir el precio de productos básicos de supermercado, como los pañales Pampers y Luvs, el detergente líquido Tide y el café Folgers. Para fijarles un precio con base en una propuesta de valor, P&G rediseñó la manera en que desarrollaba, fabricaba, distribuía, fijaba el precio, comercializaba y vendía los productos, buscando entregar un mejor valor en cada punto de la cadena de suministro.⁵⁴ Con la adquisición de Gillette en 2005 por \$57 000 millones (cantidad récord equivalente a cinco veces el monto de sus ventas), P&G sumó una marca más, la cual también ha adoptado a lo largo de su historia una estrategia de fijación de precios con base en una propuesta de valor.

La fijación de precios con base en el valor también puede cambiar la estrategia de establecimiento de precios de la empresa. Cierta empresa dedicada a la venta y mantenimiento de cajas de interruptor de diversos tamaños para líneas telefónicas encontró que la probabilidad de falla de las cajas —y, por lo tanto, el nivel de los costos de mantenimiento— era proporcional al número de interruptores que los clientes tenían dentro de las cajas y no al valor monetario de las cajas instaladas. Sin embargo, el número de interruptores podía variar dentro de cada caja. Por lo tanto, en lugar de cobrar a los clientes con base en el total gastado en su instalación, la empresa comenzó a cobrar con base en el número total de interruptores que necesitaban servicio.⁵⁵

PBTD Los minoristas que usan la política de fijación de **precios bajos todos los días (PBTD)** cobran un precio bajo constante, con pocas o ninguna promoción de precios o descuentos especiales. Los precios constantes eliminan la incertidumbre recurrente y la fijación de precios altos-bajos de los competidores orientados a las promociones. En la **fijación de precios altos-bajos**, el detallista cobra precios más altos todos los días y hace promociones frecuentes con precios temporalmente inferiores al nivel de precios bajos todos los días.⁵⁶

Se ha podido comprobar que la implementación de estas dos estrategias afecta el juicio de los consumidores en materia de precios: los grandes descuentos (PBTD) pueden provocar que los clientes perciban precios más bajos a lo

largo del tiempo que con los descuentos frecuentes y no tan grandes (altos-bajos), incluso si los promedios reales son los mismos.⁵⁷ En años recientes, los precios altos-bajos han dado paso a los precios bajos todos los días en empresas tan diferentes como los concesionarios Toyota Scion y grandes almacenes de lujo, como Nordstrom. Sin embargo, el líder indiscutible en PBTD es Walmart, que prácticamente definió el término. Con excepción de unos cuantos artículos con descuento cada mes, Walmart promete precios bajos permanentes en las marcas principales.

La principal razón por la que los detallistas adoptan el método de precios bajos todos los días es que los descuentos y las promociones constantes resultan costosos y han erosionado la confianza de los consumidores en los precios que publican de manera habitual. Por otro lado, los consumidores también tienen menos tiempo y paciencia para poner en práctica comportamientos de compra tradicionales, como mantenerse al tanto de los precios especiales o recortar cupones de descuento.

Con todo, las promociones crean emoción y atraen compradores, así que los precios bajos todos los días no garantizan el éxito ni son adecuados para todas las empresas.⁵⁸ JC Penney aprendió esto a base de errores.⁵⁹

JC PENNEY Cuando JC Penney contrató al gurú de las ventas al detalle de Apple, Ron Johnson, como director ejecutivo, había muchas expectativas sobre la forma en que transformaría a la prestigiada y enorme cadena de tiendas departamentales. Cuando Johnson descubrió que la empresa había organizado 590 ventas de descuento y de liquidación el año anterior, y que casi tres cuartas partes de las utilidades de las ventas provenían de mercancía marcada con un descuento del 50 por ciento o más, decidió utilizar una estrategia simplificada para la fijación de precios. Se eliminaron los descuentos y cupones y se reemplazaron con reducciones de precios del 40 por ciento en todas las categorías. Sin embargo, el plan de precios bajos todos los días fue un desastre y, con el desplome de las ventas y del precio de las acciones, Johnson fue despedido rápidamente. Se han sugerido varias razones para el fracaso del programa. Competidores como Macy's y Sears continuaron ofreciendo liquidaciones y descuentos, que eran percibidos como negocios convenientes. Los clientes de Penney perdieron sus cupones y los eventos semanales de liquidación. Se considera que los precios bajos todos los días tienen mayor efecto cuando se utilizan con productos más funcionales, pero que en realidad pueden dañar a los productos orientados hacia la imagen, como la ropa, una categoría importante para JC Penney. Un comentarista tuvo mucha razón al decir lo siguiente: "Al final del día, la gente no quiere un precio justo; quiere un gran negocio".

FIJACIÓN DE PRECIOS BASADA EN LA COMPETENCIA En la fijación de precios basada en la competencia, la empresa basa sus precios principalmente en los precios de sus competidores. En algunas industrias oligopólicas de materias primas, como el acero, el papel o los fertilizantes, todas las empresas suelen cobrar el mismo precio y las compañías más pequeñas "siguen al líder", cambiando sus precios cuando se modifican los precios del líder del mercado en lugar de hacerlo cuando su propia demanda o sus costos sufren alteraciones. Algunas empresas pueden cobrar un pequeño sobreprecio o introducir un descuento, pero mantienen la diferencia. De esta manera, los vendedores minoristas de gasolina cobran unos cuantos centavos menos por galón, en comparación con las grandes empresas petroleras, pero sin permitir que la diferencia aumente o disminuya.

La fijación de precios con base en la competencia es bastante popular. Cuando los costos son difíciles de medir o la respuesta competitiva es incierta, las empresas sienten que el precio de la competencia constituye un buen parámetro, entendiendo que refleja el punto de vista general en la industria.



Fuente: ASSOCIATED PRESS

El cambio que realizó JC Penney a partir de una fijación de precios altos y bajos a un programa de precios bajos todos los días fue un desastre.

FIJACIÓN DE PRECIOS POR SUBASTA La fijación de precios por subasta es cada vez más popular, sobre todo a partir del surgimiento de mercados electrónicos que venden de todo, desde cerdos hasta automóviles usados, a medida que las empresas disponen de un exceso de inventario o bienes usados. Los siguientes son los tres tipos de subastas y sus procedimientos respectivos de fijación de precios.⁶⁰

- En las **subastas inglesas (ofertas ascendentes)** hay un vendedor y muchos compradores. En sitios como eBay y Amazon.com, el vendedor anuncia un artículo y los oferentes elevan el precio de la oferta hasta que se llega al precio tope. El mejor postor obtiene el artículo. Las subastas inglesas se utilizan actualmente para la venta de antigüedades, ganado, bienes raíces, equipo usado y vehículos. Kodak y Nortel vendieron cientos de patentes para imágenes inalámbricas y digitales mediante subastas, obteniendo cientos de millones de dólares.⁶¹
- En las **subastas holandesas (ofertas descendentes)** hay un vendedor y muchos compradores, o un comprador y muchos vendedores. En el primer caso, un subastador anuncia un precio elevado para un producto y va reduciéndolo poco a poco hasta que un oferente lo acepta. En el otro caso, el comprador anuncia lo que desea comprar y los vendedores potenciales compiten para ofrecer el precio más bajo. Ariba —que fue adquirida por SAP en 2012— lleva a cabo subastas entre negocios para ayudar a las empresas a adquirir artículos de bajo precio tan diversos como el acero, manteca, aceites, placas con nombres, pepinillos, botellas de plástico, solventes, cartón e incluso trabajo legal y de conserjería.⁶²
- Las **subastas de oferta sellada** permiten que cada aspirante a proveedor proponga una oferta única, sin conocer las ofertas de los demás. El gobierno estadounidense suele utilizar este método para la adquisición de insumos o para otorgar licencias. El proveedor no presentará ofertas por debajo de su costo, pero tampoco puede proponer un precio demasiado alto ya que al hacerlo podría perder la asignación. El efecto neto de estas dos fuerzas es la *ganancia esperada* de la oferta.⁶³

Para comprar el equipo requerido por sus investigadores de fármacos, Pfizer utiliza subastas inversas en línea, en las cuales los proveedores envían el precio más bajo que están dispuestos a aceptar les sea pagado. Sin embargo, cuando el potencial ahorro que obtiene una empresa en una subasta en línea se traduce en márgenes inferiores para un proveedor titular, éste podría sentir que la empresa está siendo oportunista al presionar para obtener concesiones de precios. Por su parte, las subastas en línea con muchos oferentes, un importante volumen de negocio en juego y menos visibilidad en cuanto a la fijación de precios, provocan mayor satisfacción general para ambas partes, más expectativas positivas a futuro y menor percepción de oportunismo.⁶⁴

PASO 6: SELECCIÓN DEL PRECIO FINAL

Los métodos de fijación de precios estrechan el rango de opciones en que la empresa debe elegir su precio final. Al seleccionar ese precio, la empresa debe considerar factores adicionales, incluyendo el impacto de otras actividades de marketing, las políticas de fijación de precios de la empresa, la fijación de precios compartiendo ganancias y riesgos y el impacto del precio con terceros.

IMPACTO DE OTRAS ACTIVIDADES DE MARKETING El precio final debe tomar en cuenta la calidad de la marca y la publicidad en relación con las actividades de la competencia en estos rubros. En un estudio clásico, Paul Farris y David Reibstein analizaron las relaciones entre precio relativo, calidad relativa y publicidad relativa para 227 negocios de consumo y encontraron lo siguiente:⁶⁵

- Las marcas con una calidad relativa promedio, pero con presupuestos de publicidad relativamente altos, podían cobrar un sobreprecio. Los consumidores estaban más dispuestos a pagar precios altos por productos conocidos que por desconocidos.
- Las marcas con una calidad relativa alta y publicidad relativa alta cobraban los precios más altos. Por el contrario, las marcas con mala calidad y baja publicidad tenían los precios más bajos.
- En el caso de los líderes de mercado, una relación positiva entre los precios altos y mucha publicidad se sostenía con mayor fuerza en las etapas más avanzadas del ciclo de vida del producto.

Estos hallazgos sugieren que, en muchos casos, el precio no necesariamente es tan importante como la calidad y otros beneficios.

POLÍTICAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS DE LA EMPRESA El precio debe ser consistente con las políticas de fijación de precios de la empresa. A pesar de ello, las empresas no son reacias a establecer penalizaciones de precio en ciertas circunstancias.

Las aerolíneas cobran \$200 a quienes cambian sus reservaciones de boletos con descuento; los bancos cobran comisiones cuando se hacen demasiados retiros en un mes o por retiros anticipados sobre un certificado de depósito. Dentistas, hoteles, empresas de alquiler de automóviles y otros proveedores de servicios cobran penalizaciones cuando los clientes no acuden a la cita. Aunque estas políticas a menudo son justificables, los especialistas en marketing deben usarlas con mesura para evitar molestias a los clientes. (Vea la sección “Perspectiva de marketing: Aumentos de precio furtivos”).

Muchas empresas cuentan con un departamento de precios para desarrollar políticas y establecer o aprobar las decisiones. La meta es asegurarse de que el personal de ventas cotice precios razonables para los clientes y, al mismo tiempo, rentables para la empresa.

FIJACIÓN DE PRECIOS COMPARTIENDO GANANCIAS Y RIESGOS Los compradores podrían resistirse a aceptar la propuesta de un vendedor debido a que perciben un riesgo elevado, como en la compra de hardware de

Perspectiva de marketing

Aumentos de precio furtivos

Cuando los consumidores se resisten a pagar precios más altos, las empresas intentan aumentar sus ingresos de otras maneras y a menudo deciden cobrar por características que antes eran gratuitas. Aunque algunos consumidores aborrecen las estrategias de precios que incluyen cargos fraccionarios, los pequeños montos adicionales pueden significar una fuente importante de ingresos.

Las cifras pueden resultar sorprendentes. En 2013, las aerolíneas estadounidenses obtuvieron \$3350 millones en cuotas por equipaje y \$2810 millones por el cobro de cambios o cancelaciones en las reservaciones. La industria de las telecomunicaciones ha estado añadiendo cuotas agresivamente por apertura, cambios y terminación del servicio, información, asistencia regulatoria, portabilidad del número y equipo y conexión por cable, lo que ha costado a los consumidores miles de millones de dólares. Las cuotas para los consumidores que pagan sus cuentas en línea, que extienden cheques sin fondos o utilizan cajeros automáticos generan miles de millones de dólares al año para los bancos. Cuando las compañías de tarjetas de crédito fueron sometidas a restricciones sobre ciertas prácticas de fijación de precios, respondieron adoptando tarifas inferiores para tarjetas

con tasas variables, mayores penalizaciones por pagos extemporáneos con saldos límite más bajos y cuotas por falta de uso de las tarjetas.

Este enorme incremento de cuotas tiene una serie de implicaciones. Dado que los precios de lista se mantienen fijos, podrían subestimar la inflación. También es posible que dificulten a los clientes la posibilidad de comparar las ofertas de la competencia. Aunque varios grupos de ciudadanos estadounidenses han intentado presionar a las empresas para disminuir algunas de estas cuotas, no siempre reciben atención de los gobiernos estatales y locales, que también han sido acusados de usar su propio conjunto de cuotas, multas y penalizaciones para aumentar el ingreso necesario.

Las empresas justifican las cuotas adicionales como la única manera justa y viable de cubrir los gastos sin perder a sus clientes. Muchos argumentan que tiene sentido cobrar un sobreprecio por los servicios adicionales ya que implican costos más altos y sólo son utilizados por algunos clientes. Esta es una manera de mantener bajos los costos básicos. Por otro lado, las empresas también usan las cuotas como una forma de deshacerse de los clientes no rentables o para lograr que cambien su comportamiento.

En última instancia, la viabilidad de las cuotas adicionales se decidirá en el mercado y por la disposición de los clientes de votar con su cartera y pagar las cuotas, o votar con sus pies y dirigirse a otro lugar.

Fuentes: Katia Hetter, "Airlines Collect \$6 Billion in Fees", *www.cnn.com*, 15 de mayo de 2013; Alexis Leonidis y Jeff Plungis, "The Latest Credit Card Tricks", *Bloomberg BusinessWeek*, 28 de diciembre de 2009 y 4 de enero de 2010, p. 95; Brian Burnsed, "A New Front in the Credit Card Wars", *Bloomberg BusinessWeek*, 9 de noviembre de 2009, p. 60.



Fuente: ©Brian A. Jackson/Shutterstock

Las aerolíneas generan miles de millones de dólares por las cuotas de equipaje, las cuales constituyen una fuente de ingresos adicionales.

gran tamaño o un plan médico para una empresa. En tal caso, el vendedor tiene la opción de ofrecerse a absorber una parte del riesgo o su totalidad si no entrega el valor prometido.

Baxter Healthcare, una empresa líder en productos médicos, fue capaz de asegurar un contrato para vender un sistema de administración de la información a Columbia/HCA, proveedor líder de cuidados de la salud, al garantizar a la empresa ahorros de varios millones de dólares en un periodo de ocho años. Es probable que un número cada vez mayor de compañías, especialmente en el mercado empresarial, se vean obligadas a garantizar los ahorros prometidos, aunque también podrán participar de los beneficios si las ganancias son mucho mayores a lo esperado.

IMPACTO DEL PRECIO EN TERCEROS ¿Cómo se sentirán los distribuidores y concesionarios con el precio proyectado?⁶⁶ Si no obtienen suficientes ganancias, podrían elegir no introducir el producto al mercado. ¿La fuerza de ventas estará dispuesta a vender a ese precio? ¿Cómo reaccionarán los competidores? ¿Los proveedores aumentarán sus precios cuando conozcan el precio de la empresa? ¿Intervendrá el gobierno e impedirá que se cobre ese precio?

La legislación estadounidense establece que los vendedores deben fijar sus precios sin hablar con sus competidores, cualquier tipo de arreglo en ese sentido es ilegal. Entre 2000 y 2006, 21 aerolíneas, incluyendo a British Airways, Korean Air y Air France-KLM, recibieron multas de \$1700 millones por inflar de manera artificial los precios para los pasajeros y cobrar sobrepagos al combustible en los vuelos de carga.⁶⁷ Muchos estatutos federales y estatales protegen a los consumidores contra prácticas engañosas de fijación de precios. Por ejemplo, es ilegal que una empresa fije precios "regulares" muy altos y luego anuncie "descuentos" a precios cercanos al precio diario anterior.

Adaptación del precio

Por lo general, las empresas no fijan un precio único, sino que más bien desarrollan una estructura de fijación de precios que refleja las variaciones ocurridas en la demanda geográfica y en los costos, en los requerimientos del segmento de mercado, en el momento de la compra, en los niveles de pedido, en la frecuencia de entrega, en las garantías, en los contratos de servicio y en otros factores. Como resultado de los descuentos, las bonificaciones y el apoyo promocional, las empresas rara vez obtienen la misma ganancia por cada unidad de producto vendida. A continuación se analizarán varias estrategias de adaptación de precios: fijación geográfica de precios, descuentos de precio y bonificaciones, fijación de precios promocionales y fijación de precios diferenciada.

FIJACIÓN GEOGRÁFICA DE PRECIOS (EFECTIVO, COMPENSACIÓN, TRUEQUE)

En la fijación geográfica de precios, la empresa decide cómo fijar los precios de sus productos para distintos clientes en diferentes ubicaciones y países. ¿La empresa debería cobrar un precio alto a los clientes lejanos para cubrir los elevados costos de envío o un precio menor para obtener negocios adicionales? ¿Cómo tendría que justificar los tipos de cambio y la fortaleza de diferentes divisas?

Otro tema importante es cómo recibir los pagos. El asunto se vuelve crítico cuando los compradores no tienen suficiente dinero para pagar sus compras. Muchos compradores quieren ofrecer otros artículos en pago, esto es una práctica llamada **compensación**. Las empresas estadounidenses a menudo se ven obligadas a participar en compensaciones si desean obtener el negocio. Las compensaciones podrían representar entre el 15 y el 20 por ciento del comercio mundial y asumen diversas formas.⁶⁸

- **Trueque.** El comprador y el vendedor intercambian bienes de manera directa, sin dinero de por medio ni terceros involucrados.
- **Acuerdos de compensación.** El vendedor recibe en efectivo un porcentaje del pago y el resto en productos. Cuando vendió aviones al gobierno brasileño, un fabricante británico de aeronaves recibió 70 por ciento del pago en efectivo y el resto en café.
- **Acuerdos de recompra.** El vendedor vende una planta, un equipo o tecnología a un país extranjero y accede a aceptar como pago parcial los productos manufacturados con el equipo que proporcionó. Una empresa estadounidense de productos químicos construyó una planta para una empresa en India y aceptó un pago parcial en efectivo y el resto en productos químicos fabricados en la planta.
- **Compensación.** El vendedor recibe el pago completo en efectivo pero acuerda gastar una cantidad importante de ese dinero en el país en donde realizó la venta, dentro de un periodo determinado. Por ejemplo, en la época en que Gorbachov era presidente de la Unión Soviética, PepsiCo vendió su jarabe de cola al gobierno soviético por una cantidad en rublos y acordó comprar vodka ruso a una tarifa determinada para venderlo en Estados Unidos.⁶⁹

DESCUENTOS DE PRECIO Y BONIFICACIONES

Casi todas las empresas ajustarán su lista de precios y darán descuentos y bonificaciones por pago anticipado, compras en volumen y compras fuera de temporada (vea la tabla 16.4).⁷⁰ Sin embargo, deben hacerlo cuidadosamente, ya que se arriesgan a que sus ganancias sean mucho menores de lo planeado.⁷¹

Durante la primera etapa de su ingreso al mercado ruso, PepsiCo utilizó un acuerdo de compensación con el gobierno soviético, el cual incluía un intercambio de jarabe de cola por vodka.



Fuente: AFP/Getty images

TABLA 16.4

Descuentos de precio y bonificaciones

| | |
|--------------------------------|--|
| Descuento: | Una reducción de precio a los compradores que paguen sus cuentas puntualmente. Un ejemplo típico es “2/10, neto 30”: el pago debe hacerse a más tardar en 30 días, pero si el comprador liquida la cuenta en los primeros 10 días de dicho plazo, se le hará una deducción de 2 por ciento. |
| Descuento por cantidad: | Una reducción de precio para quienes compran grandes volúmenes. Un ejemplo típico es “\$10 por unidad si se compran menos de 100 unidades; \$9 por unidad si se compran 100 o más”. Los descuentos por cantidad deben ofrecerse de igual forma a todos los clientes y no puede permitirse que excedan los ahorros en costos del vendedor. Es posible ofrecerlos en cada pedido realizado o dependiendo del número de unidades ordenadas en cierto periodo. |
| Descuento funcional: | Este descuento (llamado también <i>descuento comercial</i>) es ofrecido por un fabricante a los miembros de un canal comercial si llevan a cabo ciertas funciones, como venta, almacenamiento y registro de cuentas individuales. Los fabricantes deben ofrecer los mismos descuentos funcionales a cada canal. |
| Descuento de temporada: | Reducción de precio para aquellos que compran mercancías o servicios fuera de temporada. Hoteles, moteles y líneas aéreas ofrecen descuentos estacionales durante los periodos de ventas bajas. |
| Bonificación: | Pago adicional diseñado para impulsar la participación de los revendedores en programas especiales. Las <i>bonificaciones de intercambio</i> se conceden por entregar un artículo viejo al comprar uno nuevo. Las <i>bonificaciones promocionales</i> recompensan a los distribuidores por participar en programas de apoyo en materia de publicidad y ventas. |

La fijación de precios de descuento se ha vuelto el *modus operandi* de un número sorprendente de empresas, tanto de productos como de servicios. Los vendedores son particularmente propensos a ofrecer descuentos para poder cerrar una venta. El problema estriba en que podría difundirse la noticia de que el precio de lista de la empresa es “suave”, con lo que los descuentos se convertirían en la norma, debilitando las percepciones de valor de las ofertas. Algunas categorías de productos se destruyen a sí mismas por ofrecer descuentos con demasiada frecuencia.

Algunas empresas con sobrecapacidad pueden sentirse tentadas a dar descuentos, e incluso comenzar a surtir a un detallista con una versión de marca propia de su producto, pero con un gran descuento. Sin embargo, debido a que la marca propia tiene un precio inferior, podría darse el caso de que comience a superar a la marca del fabricante. Los productores deben considerar las implicaciones de ofrecer descuentos de este tipo a los detallistas, porque podrían terminar sacrificando sus ganancias a largo plazo en un esfuerzo por cubrir metas de volumen en el corto plazo.

Solamente las personas con ingresos más altos y mayor compromiso con el producto estarán dispuestas a pagar más por características como servicio al cliente, calidad, conveniencia adicional y nombre de marca. Por lo tanto, si una marca fuerte e inconfundible comienza a ofrecer descuentos para responder a los ataques de sus competidores de precios bajos, es muy probable que esté cometiendo un error. Al mismo tiempo, los descuentos pueden ser herramientas útiles si la empresa tiene la oportunidad de obtener concesiones a cambio, como la firma de un contrato de mayor plazo, hacer pedidos electrónicos o adquirir mayores cantidades.

La dirección de ventas debe vigilar la proporción de clientes que reciben descuentos, el descuento promedio y cualquier tendencia de los vendedores a depender de manera excesiva de los descuentos. Los ejecutivos de mayor rango tendrán que llevar a cabo un **análisis de precio neto** para llegar al “precio real” de la oferta. El precio real se ve afectado no sólo por los descuentos, sino por otros gastos que reducen el precio propuesto (vea la siguiente sección llamada “Fijación de precios promocionales”). Supongamos que el precio de lista de la empresa es de \$3000, que el descuento promedio es de \$300, que los gastos promocionales de la empresa promedian \$450 (15 por ciento del precio de lista) y que los detallistas reciben \$150 de bonificación por respaldar el producto a través de publicidad conjunta. Entonces, el precio neto de la empresa es en realidad de \$2100, no de \$3000.

FIJACIÓN DE PRECIOS PROMOCIONALES

Las empresas pueden utilizar varias técnicas de fijación de precios para estimular las compras tempranas:

- **Precio líder con pérdida.** Los supermercados y las tiendas departamentales a menudo reducen el precio de marcas reconocidas para incrementar el flujo de clientes a la tienda. Esta estrategia puede funcionar si las ventas adicionales compensan los márgenes más bajos en los productos líderes. Los fabricantes de marcas líderes con pérdida generalmente se oponen, ya que esta práctica puede diluir la imagen de la marca y provoca quejas entre los detallistas que cobran el precio de lista. Los fabricantes estadounidenses han intentado evitar que los intermediarios utilicen esta estrategia de precio líder con pérdida ejerciendo presión para que se creen leyes que obliguen a respetar el precio de lista, pero no lo han logrado.

- **Fijación de precios por eventos especiales.** Los vendedores establecen precios especiales en determinadas estaciones del año para atraer más clientes. Por ejemplo, cada mes de agosto hay ofertas por el regreso a clases.
- **Fijación de precios para clientes especiales.** Los vendedores ofrecen precios especiales exclusivamente a algunos clientes. Road Runner Sports presenta a los miembros de Run America Club ofertas “exclusivas” en línea, con descuentos equivalentes al doble de lo que están disponibles para los clientes regulares.⁷²
- **Devoluciones de efectivo.** Las empresas automovilísticas y otros productores de bienes de consumo ofrecen devoluciones en efectivo para alentar a los clientes a comprar dentro de un periodo específico. Estas devoluciones pueden ayudar a agotar los inventarios sin necesidad de rebajar el precio de lista establecido.
- **Financiamiento de bajo interés.** En lugar de rebajar su precio, la empresa puede ofrecer a los clientes financiamiento con una baja tasa de interés. Los fabricantes de automóviles han utilizado el financiamiento sin intereses en un intento por atraer más clientes.
- **Ampliación de los periodos de pago.** Los vendedores, en especial los bancos que ofrecen préstamos y las empresas automovilísticas, amplían los periodos de pago de sus financiamientos para que las cuotas mensuales sean más bajas. Por lo general, los consumidores se preocupan menos por el costo (tasa de interés) del préstamo; lo que les interesa es saber si pueden hacer frente a los pagos mensuales.
- **Garantías y contratos de servicio.** Las empresas pueden promover las ventas añadiendo un contrato de servicio o una garantía gratuita o de bajo costo.
- **Descuentos psicológicos.** Esta estrategia consiste en fijar un precio artificialmente alto para luego ofrecer el producto con ahorros sustanciales (“Precio original: \$359; ahora, \$299”). Los descuentos sobre el precio normal son una forma legítima de fijación de precios promocional, pero en Estados Unidos la Federal Trade Commission y el Better Business Bureau luchan contra tácticas de descuento ilícitas.

Con frecuencia las estrategias de fijación de precios promocionales son un juego de suma cero: si funcionan, los competidores las imitan y pierden su eficacia; si no funcionan, se desperdicia dinero que pudo haberse utilizado en otras herramientas de marketing, como en mejorar la calidad del producto o servicio o fortalecer su imagen mediante publicidad.

FIJACIÓN DE PRECIOS DIFERENCIADA

Las empresas suelen ajustar su precio básico para responder a diferencias en los clientes, productos, ubicaciones y demás. Lands’ End produce camisas para hombre en muchos estilos, tallas y niveles de calidad. En marzo de 2014, una camisa blanca formal podía costar desde \$19.99 hasta \$70.00.⁷³

La **discriminación de precios** ocurre cuando una empresa vende un producto o servicio a dos o más precios que no reflejan una diferencia de costos proporcional. En la discriminación de precios de primer grado, el vendedor cobra un precio específico a cada cliente, dependiendo de la intensidad de su demanda.

En la discriminación de precios de segundo grado, el vendedor cobra menos a los compradores de grandes volúmenes. Sin embargo, en el caso de algunos servicios, como la telefonía móvil, los precios escalonados se aplican de modo que los consumidores que mayor uso hacen paguen un *mayor* precio. Con el iPhone, el 3 por ciento de los usuarios eran responsables de más del 40 por ciento del tránsito en la red de AT&T, lo que generó costosas mejoras a la red y que la empresa estableciera precios más altos a dichos usuarios.⁷⁴

En la discriminación de precios de tercer grado, el vendedor cobra distintas cantidades a diferentes clases de compradores, como en los casos siguientes:⁷⁵

- **Fijación de precios por segmento de consumidor.** Los diferentes grupos de consumidores pagan distintos precios por el mismo producto o servicio. Por ejemplo, los museos acostumbran cobrar una cuota de admisión más baja a los estudiantes y personas de la tercera edad.
- **Fijación de precios por versión del producto.** Las distintas versiones del producto tienen un precio diferente, pero sin que éste sea proporcional a sus costos. Evian fija un precio de \$1 a su botella de agua mineral de 2 litros, mientras que cobra hasta \$12 por el mismo tipo de agua en envase con atomizador.
- **Fijación de precios por imagen.** Algunas empresas fijan dos niveles de precio para el mismo producto tomando en consideración las distinciones de imagen. Un fabricante de perfume podría envasar su producto, darle un nombre, promover una imagen y fijar el precio en \$10 por onza. La misma cantidad de perfume, envasada en una botella distinta y con un nombre y una imagen diferentes, puede venderse en \$30.
- **Fijación de precios por canal.** Coca-Cola fija diferentes precios de acuerdo con el lugar de venta: un restaurante fino, uno de comida rápida o una máquina expendedora.
- **Fijación de precios por ubicación.** El mismo producto tiene diferentes precios en ubicaciones distintas aun cuando el costo de ofrecerlo en cada una sea el mismo. Un teatro asigna distintos precios a sus localidades, de acuerdo con las preferencias del público por las diferentes ubicaciones.
- **Fijación de precios por tiempo.** Los precios varían de acuerdo con la estación, el día o la hora. Los restaurantes cobran menos a los clientes “madrugadores” y algunos hoteles son más baratos durante los fines de semana. Los precios al detalle de las rosas aumentan hasta 200 por ciento el día de San Valentín.⁷⁶

Algunas industrias, como las de las aerolíneas y los servicios turísticos, utilizan sistemas de administración del rendimiento e implementan una **fijación de precios en función del rendimiento**. En este caso, ofrecen descuentos limitados a las compras tempranas, precios más elevados a las compras tardías y precios más bajos para el inventario no vendido, justo

antes de que caduque. Las aerolíneas cobran diferentes tarifas a los pasajeros del mismo vuelo, dependiendo de la clase de asiento, el horario (clase económica matutina o nocturna), el día de la semana (día laborable o fin de semana), la temporada del año, la empresa del cliente, sus negocios previos o su estatus (joven, militar, adulto mayor), etc. Por ello, en un vuelo de Nueva York a Miami se podrían pagar \$200, mientras que la persona del asiento vecino tal vez haya pagado \$1290.

El fenómeno de ofrecer diferentes programas de precios a distintos consumidores y ajustarlos dinámicamente está en auge. Las empresas ajustan los procesos con base en los niveles de inventario, la rapidez con que se venden los artículos, la fijación de precios de los competidores y la publicidad. Incluso los equipos deportivos ajustan los precios de las entradas de acuerdo con la popularidad del competidor y la época en que se lleva a cabo el juego.⁷⁷

Muchas empresas están utilizando software para realizar pruebas controladas en tiempo real de las respuestas de los consumidores a los diferentes programas de precios. Las empresas en línea que venden sus productos en Amazon.com están cambiando sus precios cada hora, o incluso cada minuto, con la finalidad de garantizar su aparición entre los primeros resultados de las búsquedas.⁷⁸

Sin embargo, la variación constante de precios puede ser engañosa en lo que respecta a las relaciones con los consumidores. Las investigaciones muestran que es más eficaz cuando no existe un vínculo entre el comprador y vendedor. Una manera de hacerlo funcionar es ofrecer a los clientes un paquete único de productos y servicios para satisfacer sus necesidades con precisión, dificultando las comparaciones de precios. La táctica que favorecen casi todas las empresas es el uso de precios variables como una recompensa más que como una penalización. Por ejemplo, la empresa de mensajería APL recompensa con tarifas más bajas por sus reservaciones anticipadas a los clientes que son capaces de predecir cuánto espacio de carga necesitarán.

Los clientes también están volviéndose más hábiles en cuanto a evitar pagos adicionales al modificar su comportamiento de compra para ajustarse a la nueva realidad de la fijación dinámica de precios. Sin embargo, es probable que la mayoría ni siquiera sean conscientes del grado en que están sujetos a la discriminación de precios. Empresas al detalle como Staples, Office Depot y Home Depot fijan precios variables en línea y en las tiendas físicas debido a diversos factores relacionados con los costos de hacer negocios y la sensibilidad de los consumidores ante los precios. Algunas empresas utilizan las direcciones IP de las computadoras para conocer el código postal de las personas y ajustan sus precios de acuerdo con su proximidad a la tienda de un competidor.

Cuando la agencia de viajes en línea Orbitz descubrió que los consumidores que utilizaban computadoras Mac de Apple gastaban hasta el 30 por ciento más por noche en los hoteles, empezó a mostrarles opciones de viaje diferentes, en ocasiones más costosas, que a los usuarios de Windows. Orbitz también toma en cuenta la ubicación del usuario y su historial en el sitio, así como la popularidad general y las promociones de los hoteles.⁷⁹

Aunque algunas formas de discriminación de precios son ilegales (como aquellas en las que los vendedores ofrecen diferentes precios a distintas personas ubicadas dentro del mismo grupo comercial), la discriminación de precios es legal si el vendedor puede probar que sus costos son diferentes cuando comercializa distintos volúmenes o calidades del mismo producto a diferentes detallistas. Por otro lado, los precios depredadores —vender por debajo del costo con la intención de destruir a la competencia— son ilegales.

Para que la discriminación de precios funcione deben existir determinadas condiciones. Primero, debe ser posible segmentar el mercado y los segmentos deben mostrar diferentes intensidades de demanda. Segundo, los miembros del segmento de menor precio deben ser incapaces de revender el producto al segmento de mayor precio. Tercero, los competidores deben ser incapaces de vender a un precio menor en el segmento de mayor precio. Cuarto, el costo de segmentación y de vigilancia del mercado no debe exceder el ingreso adicional derivado de la discriminación de precios. Quinto, la práctica no debe fomentar el resentimiento o la mala voluntad entre los clientes. Sexto, la forma particular de discriminación de precios que se utilice no debe ser ilegal.⁸⁰

Inicio de y respuesta a los cambios de precio

Muchas veces las empresas enfrentan la necesidad de reducir o aumentar los precios.

INICIO DE UNA REDUCCIÓN DE PRECIOS

Varias circunstancias pueden llevar a una empresa a reducir los precios. Una de ellas sería el contar con un *exceso en la capacidad de la planta*: la empresa necesita negocios adicionales y no puede generarlos mediante el incremento del esfuerzo de ventas, la mejora de los productos u otras medidas. En otras ocasiones, las empresas inician reducciones de precio en un *impulso por dominar el mercado a través de costos más bajos*. En tal caso, la empresa comienza con costos por debajo de los de sus competidores o bien arranca la disminución de precios con la esperanza de obtener participación de mercado y reducir los costos.

Sin embargo, reducir los costos para mantener a los clientes o para derrotar a los competidores suele llevar a los clientes a demandar concesiones de precio y los vendedores deben estar capacitados para ofrecerlas.⁸¹ Una estrategia de reducción de precios puede conducir a otras complicaciones:

- **La trampa de la mala calidad.** Los consumidores suponen que la calidad es baja.
- **La trampa de la participación de mercado frágil.** Un precio bajo consigue participación de mercado, pero no garantiza la lealtad. Los mismos clientes cambiarán a cualquier empresa que aparezca en el mercado con un precio menor.

- **La trampa de los bolsillos vacíos.** Los competidores con precios más altos igualan los precios más bajos, pero tienen mayor poder de permanencia gracias a sus grandes reservas de efectivo.
- **La trampa de la guerra de precios.** Los competidores responden bajando sus precios aún más, lo que desencadena una guerra de precios.⁸²

Con frecuencia los clientes cuestionan los motivos que hay detrás de los cambios de precio.⁸³ Podrían asumir que el artículo está a punto de ser reemplazado por un modelo nuevo; que es defectuoso y no se vende bien; que la empresa tiene problemas financieros; que el precio bajará todavía más o que ha disminuido la calidad del producto. La empresa debe vigilar estos detalles de manera cuidadosa.

INICIO DE UN AUMENTO DE PRECIOS

Un aumento de precios exitoso puede incrementar las ganancias de manera considerable. Si el margen de ganancias de la empresa es de 3 por ciento de las ventas, un aumento de un punto porcentual elevará sus ganancias en 33 por ciento, pero siempre y cuando el volumen de ventas no se vea afectado. Esta situación se ilustra en la tabla 16.5. El supuesto es que la empresa cobraba \$10 y que vendía 100 unidades, con costos de \$970, por lo que obtenía ganancias por \$30, es decir, 3 por ciento sobre las ventas. Al aumentar su precio en \$0.10 (aumento del 1 por ciento), sus ganancias se incrementaron en 33 por ciento, considerando que el volumen de ventas se mantuvo constante.

Una condición importante que provoca aumentos de precio es la *inflación de costos*. Los costos que aumentan y no son equiparados por ganancias productivas reducen los márgenes de ganancia y llevan a las empresas a ciclos regulares de aumento de precios. Las empresas suelen aumentar sus precios en una proporción mayor al aumento de sus costos, anticipando una inflación más alta o controles de precio por parte del gobierno. Esta práctica se denomina *fijación de precios anticipada*.

Otro factor que motiva aumentos en los precios es el *exceso de demanda*. Cuando una empresa es incapaz de proveer a todos sus clientes, puede optar por aumentar los precios, racionar los suministros o tomar ambas medidas. Si elige aumentar el precio tiene a su disposición cualquiera de las estrategias siguientes, cada una con un impacto diferente en los compradores.

- **Fijación de precios retrasada.** La empresa fija sólo un precio final cuando el producto está terminado o entregado. Esta fijación de precios es común en industrias con tiempos de producción prolongados, como las de construcción industrial y producción de maquinaria pesada.
- **Cláusulas de revisión.** La empresa requiere que el cliente pague el precio actual más la totalidad o una parte de cualquier aumento de inflación que ocurra antes de la entrega. Las cláusulas de revisión basan los aumentos de precio en algún índice de precios específicos y son usuales en contratos de proyectos industriales importantes, como la construcción de aeronaves y de puentes.
- **Separación de bienes y servicios.** La empresa mantiene su precio, pero elimina o fija por separado los precios de uno o más elementos que eran parte de la oferta original, como la entrega o instalación gratuitas. Las empresas automovilísticas a veces ofrecen sistemas de audio de lujo o sistemas de navegación GPS como características adicionales a sus vehículos y a precios adicionales.
- **Reducción de descuentos.** La empresa instruye a su fuerza de ventas para que no ofrezca sus descuentos acostumbrados por pago en efectivo o compra en volumen.

Aunque siempre existe la posibilidad de que un aumento de precios derive en algo positivo para los clientes —por ejemplo, el artículo está de moda y representa un valor inusualmente bueno—, generalmente les disgustan los precios altos. Al trasladar el incremento a los consumidores, la empresa debe evitar que se le perciba como especuladora.⁸⁴ Las máquinas expendedoras inteligentes de Coca-Cola que aumentaban el precio de las bebidas a medida que subía la temperatura, y el experimento de fijación dinámica de precios de Amazon.com que variaba los precios según las compras del cliente colocaron a ambas empresas en los encabezados de los diarios. Cuanto más similares sean los productos o las ofertas de una empresa, más probabilidad tendrán los consumidores de interpretar cualquier diferencia de precios como injusta. En consecuencia, tanto la personalización y diferenciación de productos como las comunicaciones que clarifiquen las distinciones resultan cruciales.⁸⁵

| TABLA 16.5 | | Ganancias antes y después de un aumento de precio | |
|-------------------|---------|---|--|
| | Antes | Después | |
| Precio | \$10 | \$10.10 | (aumento del 1 por ciento del precio) |
| Unidades vendidas | 100 | 100 | |
| Ingresos | \$1 000 | \$1 010 | |
| Costos | −970 | −970 | |
| Ganancias | \$30 | \$40 | (aumento del 33 1/3 por ciento en las ganancias) |



Fuente: AFP/Getty Images

Los consumidores tuvieron una reacción hostil cuando escucharon informes de que Coca-Cola estaba considerando la posibilidad de introducir máquinas expendedoras inteligentes que ajustarían los precios de acuerdo con la temperatura ambiental.

Existen varias técnicas que ayudan a que los consumidores no sufran el impacto de un aumento de precio y desarrollen reacciones hostiles; una de estas técnicas consiste en dar un tono de justicia al aumento de precio, por ejemplo, avisando con antelación a los clientes para que puedan comprar por anticipado o comparar precios. Los grandes aumentos de precio deben ser explicados en términos comprensibles. Otra buena técnica es hacer primero los movimientos de precio con poca visibilidad, lo cual puede lograrse eliminando los descuentos, incrementando el tamaño mínimo de pedido y reduciendo la fabricación de productos de bajo margen; por otro lado, los contratos o las ofertas de los proyectos de largo plazo deben contener cláusulas de escalada con base en factores como el aumento de los índices de precios reconocidos en el país.⁸⁶

ANTICIPACIÓN DE LAS RESPUESTAS DE LA COMPETENCIA

La introducción o el cambio de cualquier precio pueden provocar una respuesta por parte de los clientes, los competidores, los distribuidores, los proveedores e incluso del gobierno. Lo más posible es que los competidores reaccionen cuando existen pocas empresas, cuando el producto es homogéneo y cuando los compradores están muy informados.

¿Qué puede hacer una empresa para anticipar las reacciones de un competidor? Una forma consiste en suponer que el competidor reaccionará como acostumbra ante el cambio o la fijación de un precio. Otra forma es suponer que el competidor considera cada cambio o diferencia de precio como un nuevo desafío y reacciona según su interés en ese momento. Ahora, la empresa deberá estudiar la situación financiera actual del competidor, sus ventas recientes, la lealtad de sus clientes y sus objetivos corporativos. Si el competidor tiene un objetivo en la participación de mercado, lo más probable es que iguale los cambios con las diferencias de precio.⁸⁷ Si su objetivo es aumentar al máximo las ganancias, tal vez reaccionaría aumentando su presupuesto para publicidad o mejorando la calidad del producto.

El problema es complejo debido a que el competidor puede interpretar de distintas maneras una reducción o un recorte de precios, a saber: que la empresa está tratando de robar el mercado, que está pasando por una mala racha y trata de aumentar sus ventas o que desea que toda la industria reduzca sus precios para estimular la demanda total. Cuando Walmart empezó a transmitir anuncios donde afirmaba tener precios más bajos que Publix, esta cadena regional estadounidense de supermercados fijó sus precios por debajo de los de Walmart en casi 500 artículos esenciales e inició su propia campaña de publicidad en represalia.⁸⁸

RESPUESTA A LOS CAMBIOS DE PRECIO DE LOS COMPETIDORES

¿Cómo debería responder una empresa a las reducciones de precio de un competidor? Esto dependerá de la situación. Debe considerar en qué etapa de su ciclo de vida se encuentra el producto, su importancia dentro de la cartera de productos de la empresa, las intenciones y los recursos del competidor, el precio del mercado y su sensibilidad a la calidad, el comportamiento de los costos según el volumen y sus oportunidades alternativas.

En los mercados que se caracterizan por una alta homogeneidad de los productos, la empresa puede buscar maneras de optimizar su producto ampliado. Si el competidor aumentó sus precios en un mercado de productos homogéneos, otras empresas podrían decidir no hacerlo si el aumento no beneficia a toda la industria. Ante esto, el líder tendrá que revertir el aumento.

En los mercados de productos no homogéneos la empresa tiene mayor flexibilidad y deberá considerar lo siguiente: 1) ¿Por qué cambió el precio el competidor? ¿Para robar mercado, para utilizar su capacidad excesiva, para satisfacer condiciones cambiantes de costos o para encabezar un cambio de precios en toda la industria? 2) ¿El plan del competidor es que el cambio de precios sea temporal o permanente? 3) ¿Qué sucederá con la participación de mercado de la empresa y sus ganancias si no responde al aumento de precios de la competencia? ¿Otras empresas reaccionarán igual? 4) ¿Cuáles son las respuestas probables de los competidores y de otras empresas para cada reacción posible?

Los líderes de mercado suelen enfrentar agresivas reducciones de precios por parte de las empresas menos importantes en un intento de éstas por obtener mayor participación de mercado. Utilizando estrategias de precio, Fuji ha

atacado a Kodak, Schick a Gillette y AMD a Intel. Los líderes de marca también se enfrentan a los menores precios de las marcas propias de algunas tiendas. Tres respuestas posibles para los competidores de bajo costo son: 1) diferenciar aún más el producto o servicio; 2) introducir una línea de bajo costo y 3) reposicionarse como competidores de bajo costo.⁸⁹ La estrategia correcta dependerá de la capacidad de la empresa para generar mayor demanda o reducir costos.

Cuando se presenta un ataque, no siempre es posible realizar un análisis extenso de las alternativas. La empresa quizá tenga que reaccionar con decisión en cuestión de horas o días, en especial cuando los precios cambian con cierta frecuencia y dar una respuesta rápida es importante, como en la industria petrolera, la de envasado de carne o los aserraderos. En tal caso, tendría más sentido anticiparse a los posibles cambios de precio de los competidores y preparar respuestas de contingencia.

Resumen

1. El precio es el único factor que produce ingresos; los demás factores producen costos. Sin embargo, las decisiones de fijación de precios se han vuelto más desafiantes en un entorno siempre cambiante en cuanto a términos económicos y tecnológicos.
2. Al establecer la política de fijación de precios, la empresa sigue un proceso de seis pasos. Selecciona la meta de la fijación de precios; calcula la curva de demanda o las cantidades probables que se venderán con cada uno de los precios posibles; estima la variación de los costos en diferentes niveles de producción, en diferentes niveles de experiencia de producción acumulada y para diferentes ofertas de mercado; analiza los costos, precios y ofertas de los competidores; elige un método de fijación de precios y determina el precio final.
3. Por lo general, las empresas fijan una estructura de precios que refleje las variaciones en la demanda y los costos geográficos, los requisitos del segmento de mercado, el momento de la compra, los niveles de pedido y otros factores. Existen varias estrategias de adaptación de precios: 1) fijación de precios geográfica, 2) descuentos de precios y bonificaciones, 3) fijación de precios promocional y 4) fijación de precios discriminatoria.
4. Un descenso en los precios puede ocurrir por un exceso de capacidad de la planta, por una disminución en la participación de mercado, por un deseo de dominar el mercado mediante costos más bajos o por una recesión económica. Un aumento en los precios puede ser resultado de una inflación de costos o un exceso en la demanda. Las empresas deben gestionar cuidadosamente las percepciones de los clientes cuando aumentan los precios.
5. Las empresas se deben anticipar a los cambios de precios de sus competidores y preparar respuestas de contingencia, incluyendo el mantenimiento o el cambio del precio o de la calidad.
6. La empresa que se enfrenta a un cambio de precios de un competidor debe intentar comprender su intención y la probable duración del cambio. Un líder de mercado que es atacado por competidores de menor precio puede buscar diferenciarse mejor, introducir su propio producto competidor de bajo costo o transformarse de manera más completa.

Aplicaciones

Debate de marketing

¿El precio correcto es el precio justo?

Los precios suelen fijarse para satisfacer la demanda o reflejar el sobreprecio que los consumidores están dispuestos a pagar por un producto o servicio. Sin embargo, algunos críticos tiemblan de sólo pensar en botellas de agua de \$2, zapatillas para correr de \$150 y entradas para conciertos de \$500.

Asuma una posición: Los precios deben reflejar el valor que los consumidores están dispuestos a pagar *versus* Los precios deben reflejar solamente el costo de fabricación del producto o de la entrega del servicio.

Análisis de marketing

Métodos de fijación de precios

Piense en los métodos de fijación de precios descritos en este capítulo: mediante márgenes, con base en el rendimiento meta, de acuerdo con el valor percibido, con base en el valor, con precios bajos todos los días, basada en la competencia y por subasta. Como consumidor, ¿cuál prefiere usted? ¿Por qué? Si el precio promedio permaneciera igual, ¿qué preferiría usted que hiciera la empresa: 1) establecer un precio y no desviarlo o 2) emplear precios ligeramente más altos la mayor parte del año, pero ofrecer precios un poco más bajos o especiales en ciertas ocasiones?

Marketing de excelencia

>> eBay

En 1995, Pierre Omidayar, un migrante de origen franco-iraní, escribió el código de un sitio web de subastas donde todos los usuarios tendrían acceso a un mercado global único. Omidayar no lo podía creer cuando un coleccionista compró el primer artículo: un apuntador láser roto, por \$14.83.* Pronto, el sitio creció hasta convertirse en una página de subastas más amplia en donde los consumidores podían subastar objetos de colección, como tarjetas de béisbol y muñecas Barbie. El impulso continuó cuando individuos y pequeñas empresas descubrieron que eBay era una manera eficiente de llegar a nuevos consumidores, además, otros negocios y las grandes empresas comenzaron a usar eBay como un medio útil para vender lotes de inventario rezagado. eBay pasó entonces de realizar 250 mil subastas en 1996 a dos millones en 1997. En 1998 contrató a Meg Whitman como directora ejecutiva y ese mismo año la empresa se hizo pública.

El éxito de eBay dio lugar a una verdadera revolución en la fijación de precios debido a que permitió a los compradores determinar lo que pagarían por un artículo; el resultado es conveniente para ambas partes, pues los clientes tienen control y reciben el mejor precio posible y los vendedores obtienen buenos márgenes debido a la eficiencia y al amplio alcance del sitio.

Durante años, compradores y vendedores han utilizado eBay como una guía informal para valorar el mercado. Incluso cuando una empresa con un nuevo diseño de algún producto deseaba conocer el precio común de cualquier artículo, desde una copiadora hasta un nuevo reproductor de DVD, lo revisaba en eBay. El mercado en línea también era atractivo para los economistas, quienes lo utilizaron para analizar las teorías de fijación de precios y compararlas con las conductas reales de compra y venta.

El sitio de eBay, por sí mismo, no compra inventario alguno ni es propietario de los productos que ahí se promocionan. Sus utilidades se derivan del cobro de cuotas: una cuota de inserción en lista por cada artículo más una cuota de valor final con base en el precio de la subasta o el precio fijo. Por ejemplo, si un artículo se vende en \$60, el vendedor paga el 8.75 por ciento de los primeros \$25 (\$2.19) más el 3.5 por ciento de los restantes \$35 (\$1.23). Así, la cuota de valor final por esta venta es de \$3.42. Esta estructura de precios fue desarrollada para atraer a vendedores de alto volumen y desalentar a quienes sólo publican algunos artículos de bajo precio. Con la expansión de eBay hacia una amplia gama de categorías —desde embarcaciones y automóviles hasta viajes y productos cosméticos, para el cuidado de la salud y para la casa y el jardín—, los productos de colección representan ahora tan sólo un pequeño porcentaje de las ventas del sitio.

En la actualidad, eBay ofrece más opciones de precio, incluyendo una opción de precio fijo “compre ahora” para aquellos que no desean esperar a la subasta y están

dispuestos a pagar el monto solicitado por el vendedor. Asimismo, los vendedores pueden usar el formato de precio fijo con una opción de “mejor oferta”, esto les permite hacer contraofertas y rechazar o aceptar una propuesta.

El modelo de negocios de eBay está basado en conectar individuos que de otra manera no estarían vinculados. Fue el primer ejemplo de una red social en línea, años antes de que existieran Facebook y Twitter y la confianza de los consumidores es un elemento clave de su éxito. Aunque al principio los escépticos cuestionaban si los consumidores comprarían productos a un extraño, Omidayar creía que las personas son intrínsecamente buenas, además los creadores de eBay hicieron dos cosas bien: crearon una fuerte comunidad en línea y desarrollaron herramientas para reforzar la confianza entre extraños. La empresa da seguimiento y publica la reputación de vendedores y compradores con base en los resultados de cada transacción. En la actualidad, tiene cuatro criterios para los vendedores: descripción de los artículos, comunicación, tiempo de envío y tarifas por envío y manejo. Las calificaciones son anónimas, pero están a la vista de los demás compradores. Los vendedores con las mejores calificaciones aparecen en los primeros resultados de búsqueda.

Al paso de los años, eBay ha ampliado sus capacidades, servicios y asociaciones para continuar construyendo su comunidad y conectando a la gente de todo el mundo. Por ejemplo, en 2002 adquirió PayPal, un servicio de pagos en línea, después de que sus miembros dejaron en claro su preferencia por ese método de pago. La adquisición proporciona a los consumidores una forma segura para realizar la transferencia de dinero, redujo las barreras idiomáticas y de divisas y permitió que los comerciantes vendieran con facilidad sus productos por todo el mundo.

Aunque eBay fue una de las empresas más apreciadas durante el *boom* de las puntocom, y si bien ha alcanzado un enorme éxito desde entonces, tampoco ha estado exenta de desafíos, incluyendo una recesión mundial, competencia creciente por parte de Google y Amazon.com y una serie de dificultades a medida que se expande hacia mercados difíciles, como China.

Meg Whitman se retiró en 2008, después de estar al frente de la empresa durante 10 años, y fue sustituida por John Donahoe. Bajo este nuevo liderazgo, la empresa ha hecho 34 adquisiciones, principalmente negocios de e-commerce y para realizar pagos, como Shopping.com, StubHub y Bill Me Later, aunque también compró negocios que ofrecen tecnologías para la administración de operaciones. Donahoe está conduciendo la empresa hacia un modelo de negocios que pueda competir con Amazon.com, incluyendo la expansión de su mercado en línea para incluir muchos bienes que pueden devolverse a precios fijos. En la actualidad, sólo el 30 por ciento de las ventas de eBay corresponden a subastas. La compañía también promociona eBay Now, en sociedad con grandes detallistas como Macy's, Target, Home Depot y Toys “R” Us, para entregar pedidos en aproximadamente una hora por un cargo mínimo.

*Algunos creen que eBay se creó con la finalidad de ayudar a la novia de Omidayar a conseguir dispensadores de dulces Pez. Sin embargo, esa historia fue inventada por un empleado para incrementar el interés inicial por la empresa.

Hoy en día, las personas pueden comprar y vender prácticamente cualquier producto o servicio en el mercado en línea más grande del mundo. Desde enseres domésticos y computadoras hasta automóviles y bienes raíces, los vendedores pueden ofrecer cualquier cosa, siempre y cuando no sea ilegal y no viole las reglas y políticas de eBay.

El impacto del alcance global de esta empresa es muy importante. En 2014 tenía casi 150 millones de usuarios activos, con más de 500 millones de artículos listados. En el sitio se vende un par de zapatos cada dos segundos, una corbata para hombre cada 23 segundos, un aparato grande cada 26 segundos y un televisor de pantalla de cristal líquido cada seis minutos. Con su enorme volumen, sus adquisiciones y el creciente uso de los consumidores de los dispositivos móviles, Donahoe espera duplicar la cantidad de usuarios activos de la empresa a más de 200 millones en 2015, así como incrementar sus utilidades de \$14 000 millones a \$23 000 millones.

Preguntas

1. ¿Por qué ha tenido éxito eBay como un mercado de subastas en línea cuando muchas otras empresas han fracasado?
2. Evalúe la estructura libre de eBay. ¿Es óptima o podría mejorarse? ¿Por qué? ¿Cómo?
3. Analice la visión de Donahoe sobre eBay. ¿Alejarse de las subastas en línea es sustentable para la empresa?

Fuentes: Douglas MacMillan, "Can eBay Get Its Tech Savvy Back?", *BusinessWeek*, 22 de junio de 2009, pp. 48-49; Catherine Holahan, "eBay's New Tough Love CEO", *BusinessWeek*, 4 de febrero de 2008, pp. 58-59; Adam Lashinsky, "Building eBay 2.0", *Fortune*, 16 de octubre de 2006, pp. 161-164; Matthew Creamer, "A Million Marketers", *Advertising Age*, 26 de junio de 2006, pp. 1, 71; Clive Thompson, "eBay Heads East", *Fast Company* (julio-agosto de 2006), 87-89; Glen L. Urban, "The Emerging Era of Customer Advocacy", *MIT Sloan Management Review* (invierno de 2004), pp. 77-82; Greg Bensinger, "eBay's New Goal: Double Its Users", *Wall Street Journal*, 29 de marzo de 2013, p. B.5; Elizabeth Harris, "After Carriers Falter, Questions for Web Shopping", *New York Times*, 27 de diciembre de 2013, p. B.1; Jeff Himmelman, "eBay's Strategy for Taking On Amazon", *New York Times*, 19 de diciembre de 2013; www.ebay.com.

Marketing de excelencia

>> Southwest Airlines

Southwest Airlines debutó en 1971 con poco dinero pero mucha personalidad. Al anunciarse como la aerolínea LUV, la empresa se presentó con un el brillante logotipo de un corazón rojo y utilizó escandalosas bromas para generar comentarios y crear nuevos negocios. Auxiliares de vuelo en pantalones cortos color rojo servían Love Bites (maní) y Love Potions (bebidas). En la actualidad, es la séptima empresa del mundo más admirada según la revista *Fortune*.

¿Qué hizo una aerolínea de bajo presupuesto para tener tantos logros? El modelo de negocios de Southwest se basa en la masificación de sus operaciones, lo que da como resultado tarifas bajas y clientes leales y satisfechos. La empresa utiliza un sistema de rutas de punto a punto, realizando miles de viajes de ida y vuelta entre diferentes pares de aeropuertos o "puntos" y transportando más pasajeros en cada avión que cualquier otra aerolínea. Cada avión realiza en promedio 6.25 viajes diarios, volando casi 12 horas. Southwest logra una proeza como ésta debido que evita el tradicional sistema de centro y radios y tiene el menor tiempo de recuperación. Durante sus primeros años, alistaba sus aviones en menos de 10 minutos. Actualmente, el tiempo promedio es de 30 minutos —la mitad del promedio del sector.

El proceso único de abordaje de Southwest también le ayuda a acelerar sus salidas. En lugar de asignar los lugares, distribuye a los pasajeros en tres grupos (A, B, C) y les entrega un número en el momento del registro. El grupo A aborda primero, en orden numérico (por ejemplo, A1-A30). Una vez a bordo, los pasajeros pueden sentarse donde quieran.

Southwest también ahorra al volar únicamente aviones Boeing 737-700 y 737-800. Esto simplifica el proceso de capacitación para los pilotos, auxiliares de vuelo y mecánicos y permite que la dirección sustituya las aeronaves, re programe las tripulaciones de vuelo y transfiera a los mecánicos con rapidez y sin mucho esfuerzo.

Una de las principales técnicas de disminución de costos de la aerolínea es su estrategia de adquirir combustible con varios años de anticipación. El combustible para aviones es uno de los principales gastos de la aerolínea y ahora representa el 35 por ciento de sus costos de operación, en comparación con el 13 por ciento de hace sólo un poco más de una década. Muchos de los contratos de largo plazo firmados por la empresa le permiten adquirir el combustible a \$51 por barril, un ahorro especialmente significativo durante las décadas de 1990 y 2000, cuando el precio por barril rebasó los \$100. Los analistas estiman que la empresa ha ahorrado más de \$2000 millones con esta estrategia.

Southwest también aumenta la eficiencia de su combustible al lograr que sus aviones sean más ligeros. Los miembros de su tripulación lavan los motores a presión cada noche para eliminar la suciedad, los aviones llevan menos agua en los baños y los asientos han sido reemplazados con modelos más ligeros. Debido a que la aerolínea consume aproximadamente 1500 millones de galones de combustible para avión cada año, toda mejora contribuye al ahorro.

La empresa se ha expandido al ingresar a nuevos mercados donde otras aerolíneas fijan precios elevados y ofrecen un servicio inadecuado. Por lo general, estos mercados incluyen ciudades secundarias con aeropuertos más pequeños, cuyas tarifas más bajas y menor tránsito permiten un intercambio más rápido y precios más reducidos. Southwest considera que puede disminuir sus tarifas entre un tercio y la mitad cada vez que ingresa a un mercado nuevo, también se expande en cada mercado que atiende al ofrecer vuelos

más baratos a un mayor número de personas. La aerolínea adquirió Air Tran en 2011 por \$1400 millones, ampliando su base de clientes y añadiendo nuevos destinos como Richmond, Memphis y ciudades en México y Puerto Rico, sus primeras rutas internacionales.

Southwest es pionera en servicios y programas de fijación de precios únicos, como el servicio de transporte el mismo día, descuentos a las personas mayores, Fun Fares y Ticketless Travel. Fue la primera aerolínea en contar con un sitio web, la primera en hacer actualizaciones en directo sobre la venta de boletos y la primera en publicar un blog. En años recientes, incrementó sus ganancias a través de la venta de boletos de lujo con características como lugares especiales en la puerta de abordar y registro preferencial, el cual asigna de manera automática el mejor asiento posible.

A lo largo de la historia de Southwest, su publicidad se ha concentrado en tarifas bajas, vuelos frecuentes, llegadas a tiempo y el mejor nivel de seguridad. La empresa utiliza el sentido del humor para transmitir su personalidad cálida y amistosa. Su frase publicitaria "Ding! You are now free to move around the country" se utilizaba como una parodia en los anuncios hechos durante el vuelo. La actitud despreocupada se refleja en los mensajes de entretenimiento incluidos a bordo, en los miembros de la tripulación que cantan en el aeropuerto y en varias aeronaves personalizadas, incluyendo tres que están pintadas como ballenas voladoras.

A pesar de su servicio sin lujos, Southwest se gana el corazón de sus clientes. De manera consistente, la aerolínea es calificada entre los primeros lugares por su servicio al cliente y tiene el índice más bajo de quejas por pasajero. Desde 1994, la revista *Fortune* la describe como la aerolínea estadounidense más admirada y como uno de los cinco mejores lugares para trabajar. Los resultados económicos de la empresa también son brillantes: ha sido redituable durante 41 años seguidos, sin paros forzosos a pesar de la crisis que sufrieron los viajes debido a la recesión económica y al temor ante el terrorismo. Cuando otras aerolíneas empezaron a cobrar por el equipaje, las bebidas y los snacks,

Southwest actuó en contra de la corriente con la política de "las maletas vuelan gratis".

Aun cuando hace mucho tiempo que desaparecieron los pantalones cortos, el símbolo de la aerolínea en la bolsa de valores de Nueva York es LUV y en toda la empresa se observan corazones rojos, manifestando la idea de que los empleados "se preocupan por sí mismos, por los otros empleados y por los clientes de Southwest". "Podrán igualar nuestras tarifas; podrán copiar nuestras rutas y nuestros aviones, pero nos enorgullecemos del servicio que ofrecemos a nuestros clientes", afirmó Sherry Phelps, directora de empleo corporativo. De hecho, un criterio para contratar a los empleados es contar con sentido del humor. Como explicó un trabajador: "Podemos capacitarte para realizar cualquier trabajo, pero no podemos proporcionarte la actitud correcta".

Preguntas

1. Southwest ha dominado el modelo de precios bajos y cuenta con los resultados económicos que lo demuestran. ¿Por qué otras aerolíneas no han copiado este modelo?
2. ¿Qué riesgos enfrenta Southwest? ¿Podrá continuar prosperando como una aerolínea de bajo costo durante las crisis económicas o cuando otras aerolíneas imiten su modelo de negocios?

Fuentes: Barney Gimbel, "Southwest's New Flight Plan", *Fortune*, 16 de mayo de 2005, pp. 93-98; Melanie Trottman, "Destination: Philadelphia", *Wall Street Journal*, 4 de mayo de 2004; Andy Serwer, "Southwest Airlines: The Hottest Thing in the Sky", *Fortune*, 8 de marzo de 2004; Colleen Barrett, "Fasten Your Seat Belts", *Adweek*, 26 de enero de 2004, p. 17; Jeff Bailey, "Southwest Airlines Gains Advantage by Hedging on Long-Term Oil Contracts", *New York Times*, 28 de noviembre de 2007; Michelle Maynard, "To Save Fuel, Airlines Find No Speck Too Small", *New York Times*, 11 de junio de 2008; Daniel B. Honigan, "Fred Taylor Leads Southwest Airlines' Customers to New Heights of Customer Satisfaction", *Marketing News*, 1 de mayo de 2008, pp. 24-26; Matthew Malone, "In for a Landing", *Condé Nast Portfolio*, agosto de 2008, pp. 91-93; Hugo Martín, "Is Southwest Airlines Losing the Luv?", *Los Angeles Times*, 9 de febrero de 2013; Danielle Schlanger, "How Southwest Keeps Making Money in a Brutal Airline Industry", *BusinessInsider*, 13 de junio de 2012; Informe anual de Southwest 2012; www.southwest.com.

Parte6 Entrega de valor

Capítulo 17 Diseño y administración de los canales integrados de marketing

Capítulo18 Administración de las ventas al detalle, al mayoreo y de la logística



En este capítulo responderemos las siguientes **preguntas**

1. ¿Qué es un sistema de canales de marketing y una red de valor? (p. 494)
2. ¿Qué trabajo llevan a cabo los canales de marketing? (p. 499)
3. ¿Cómo deben ser diseñados los canales de marketing? (p. 503)
4. ¿A qué decisiones se enfrentan las empresas cuando administran sus canales? (p. 508)
5. ¿Qué deben hacer las empresas para integrar los canales? (p. 512)
6. ¿Cuáles son los aspectos clave de canal en el e-commerce? (p. 514)
7. ¿Cuáles son los aspectos clave de canal en el m-commerce? (p. 516)
8. ¿De qué manera deben manejar las empresas los conflictos de canal? (p. 518)

L.L.Bean se ha expandido más allá de su famoso catálogo para vender productos en línea y a través de sus propias tiendas.

Fuente: L.L.Bean

17 Diseño y administración de los canales integrados de marketing

La creación de valor exitosa requiere de una entrega de valor exitosa. En lugar de concentrarse únicamente en sus proveedores, distribuidores y clientes inmediatos, los expertos en marketing estudian toda la cadena de suministro como una red de valor, incluso a los proveedores de sus proveedores, hacia arriba en la cadena, y a los clientes de sus distribuidores, hacia abajo de ésta. Asimismo, examinan cómo está cambiando la tecnología la manera en que los clientes compran y los detallistas venden, también buscan medios nuevos y diferentes para distribuir y entregar sus ofertas. Consideremos la manera en que L.L. Bean establece fuertes vínculos con sus clientes mediante una estrategia de canal bien ejecutada.¹



En 1911, el fundador de L.L. Bean, Leon Leonwood (L.L.) Bean, regresó de un viaje de cacería en Maine con los pies fríos y húmedos y con la revolucionaria idea de coser una cubierta a las botas de hule de los trabajadores para crear un zapato cómodo y funcional. Bean envió a una lista de correo de cazadores un folleto de tres páginas donde describía los beneficios de su nuevo calzado Maine Hunting, respaldado por una garantía completa. Las botas no tuvieron éxito en un inicio. De los primeros 100 pares solicitados, 90 fueron devueltos cuando la cubierta se separó de la bota. Fiel a su promesa, Bean devolvió el monto de la compra y arregló el problema. En poco tiempo, L.L. Bean era reconocida como una fuente confiable de equipo y consejo experto para actividades al aire libre. La garantía de una satisfacción del 100 por ciento emitida por esta empresa continúa siendo un elemento fundamental de su negocio, igual que su regla de oro original: "Vende buena mercancía con una ganancia razonable, trata a tus clientes como seres humanos y siempre regresarán por más". En la actualidad, la empresa vale \$1500 millones y vende productos a través de sus famosos catálogos y sus tiendas en línea y al detalle. L.L. Bean también se ha expandido a nivel global con sus tiendas en Japón y China. Para satisfacer mejor las necesidades de sus clientes estadounidenses, empezó a ofrecer envíos gratuitos en 2011. En internet, la empresa se manifiesta abierta a las evaluaciones y reseñas de los consumidores, dándoles la oportunidad de hablar y enviar correos electrónicos a su departamento de servicio al cliente, e introdujo un sistema de "clic para llamar" que conecta una llamada de servicio al cliente dentro de los primeros dos minutos. Catalogada por Bloomberg Businessweek como la compañía estadounidense con mejor servicio al cliente, L.L. Bean vigila con atención la retroalimentación de sus clientes. Cuando uno de los productos favoritos de sus consumidores, las sábanas Supima Cotton Fitted Sheets, empezó a ser criticado en las reseñas en línea, la empresa rápidamente sacó el producto de su sitio web para investigar y descubrió que un contratista añadió por error un tratamiento para evitar las arrugas, lo que provocó que la tela de algodón se rasgara o se rompiera. De manera inmediata, L.L. Bean ofreció sábanas nuevas a los 6300 clientes que habían comprado el producto defectuoso y destruyó las piezas restantes.

Con el surgimiento del e-commerce (ventas en línea) y el m-commerce (ventas a través de teléfonos móviles y tabletas), los consumidores compran en formas completamente nuevas. En la actualidad, las empresas deben crear y administrar sistemas de canal y redes de valor en constante evolución y cada vez más complejos. En este capítulo examinaremos los aspectos estratégicos y tácticos de la integración de canales de marketing y el desarrollo de redes de valor. En el capítulo 18 se analizan diferentes aspectos del canal de marketing desde la perspectiva de los detallistas, los mayoristas y las agencias de distribución física.

Canales de marketing y redes de valor

La mayoría de los fabricantes no venden sus productos directamente a los usuarios finales; entre ellos suele existir una serie de intermediarios que realizan diversas funciones. Estos intermediarios conforman los canales de marketing (llamados también canales comerciales o canales de distribución). Formalmente, los **canales de marketing** son conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores un bien o un servicio para su uso o consumo. Constituyen el conjunto de trayectorias que sigue un producto o servicio después de la producción y que culminan en la compra y el uso por parte del consumidor final.²

Algunos intermediarios —como los mayoristas o los detallistas— compran, se apropian y revenden la mercancía; a ellos se les denomina *comerciantes*. Otros —como los corredores de bolsa, representantes de los fabricantes o agentes de ventas— buscan clientes y tienen la facultad de negociar en representación del fabricante, pero no compran los productos; a éstos se les llama *agentes*. Algunos más —como las empresas de transporte, los almacenes independientes, los bancos o las agencias de publicidad— colaboran en el proceso de distribución, pero no compran la mercancía ni negocian su compraventa; en este caso reciben el nombre de *facilitadores*.

Canales de todo tipo juegan un papel importante en el éxito de una compañía y afectan todas sus decisiones de marketing. Los especialistas en marketing deben juzgarlos en el contexto del proceso completo de fabricación, distribución, venta y servicio de sus productos. En las siguientes secciones se analizan todos estos aspectos.

IMPORTANCIA DE LOS CANALES

Un **sistema de canal de marketing** es el conjunto específico de canales de marketing que utiliza una empresa, y las decisiones que debe tomar la dirección al respecto están entre las más importantes. En Estados Unidos los miembros del canal han conseguido, en conjunto, márgenes que van del 30 al 50 por ciento del precio final de venta. En contraste, la publicidad por lo general representa sólo entre el 5 y el 7 por ciento de dicho precio.³ Una de las principales funciones de los canales de marketing es lograr que los compradores potenciales se conviertan en clientes rentables. Los canales de marketing no sólo deben *atender* a los mercados, también deben *crearlos*.⁴

Los canales elegidos afectan todas las demás decisiones de marketing. La fijación de precios de la empresa dependerá de si ésta comercializa sus productos en tiendas de descuento en línea o en *boutiques* de gran prestigio. Sus decisiones en torno a la publicidad y a la fuerza de ventas tienen que ver con el nivel de capacitación y motivación que necesiten los distribuidores. Además, las decisiones de canal implican compromisos relativamente de largo plazo con otras empresas, así como la implementación de una serie de políticas y procedimientos. Cuando un fabricante de automóviles establece convenios con concesionarios independientes para comercializar sus vehículos, no puede renunciar a ellos al día siguiente para sustituirlos por sus propios establecimientos. Sin embargo, al mismo tiempo, las decisiones del canal dependen, por sí mismas, de la estrategia de marketing que use la empresa respecto a la segmentación, la selección de clientes meta y el posicionamiento. Los especialistas en marketing holístico se aseguran de que las decisiones de marketing tomadas en todas estas áreas diferentes se asuman en conjunto para maximizar el valor.

Para manejar a sus intermediarios, la empresa debe decidir cuánto esfuerzo dedicará al marketing de empuje y qué tanto al marketing de atracción. La **estrategia de empuje** utiliza la fuerza de ventas, el presupuesto de promoción u otros medios para inducir a los intermediarios a ofrecer, promocionar y vender el producto a los consumidores finales. Esta estrategia resulta especialmente adecuada cuando hay poca lealtad hacia la marca en una categoría, cuando la elección de la marca se hace en el punto de venta, cuando el producto es comprado por impulso y cuando se comprenden bien los beneficios del producto.

En la **estrategia de atracción**, el fabricante utiliza publicidad, promoción y otras formas de comunicación para convencer a los consumidores de solicitar el producto a los intermediarios, de manera que éstos realicen pedidos. La estrategia de atracción es particularmente apropiada cuando hay una gran lealtad hacia la marca y un alto nivel de involucramiento con la categoría, cuando los clientes son capaces de percibir con toda claridad las diferencias entre marcas y cuando los consumidores eligen antes de desplazarse a la tienda.

Las empresas con un marketing de excelencia, como Apple, Coca-Cola y Nike, utilizan hábilmente las estrategias de empuje y atracción. La estrategia de empuje es más eficaz cuando va acompañada por una estrategia de atracción bien diseñada y ejecutada que activa la demanda del consumidor. Por otro lado, de no haber por lo menos cierto interés por parte de los consumidores, puede ser muy difícil lograr aceptación y apoyo del canal y viceversa.

MARKETING MULTICANAL

Las empresas exitosas actuales suelen emplear **marketing multicanal**, es decir, utilizan dos o más canales de marketing para llegar a segmentos de consumidores en un área de mercado. HP utiliza su fuerza de ventas para comercializar sus productos a cuentas grandes, telemarketing de salida para vender a sus clientes medianos, correo directo con un número telefónico interno para vender a sus clientes pequeños, detallistas para vender a clientes aún más pequeños e internet para vender artículos de especialidad. Cada canal se puede dirigir a un segmento diferente de compradores, o bien a las distintas necesidades de un solo comprador, y entregar los productos adecuados en los lugares correctos, en la forma apropiada y al menor costo posible.

Cuando esto no sucede, pueden presentarse conflictos de canal, costos excesivos o demanda insuficiente. Fundada en 1976, la empresa Dial-a-Mattress tuvo un exitoso crecimiento durante tres décadas al vender colchones directamente por teléfono y, más tarde, por internet. Sin embargo, su expansión a 50 tiendas tradicionales en las principales áreas metropolitanas fue un fracaso. Las ubicaciones secundarias, elegidas porque la dirección consideraba que las primarias eran demasiado costosas, no pudieron generar suficiente afluencia de clientes. La empresa finalmente se declaró en quiebra.⁵

Por otro lado, cuando un importante detallista que vende por catálogo y por internet hizo una considerable inversión en tiendas tradicionales, obtuvo resultados diferentes. Los clientes que tenían tiendas cercanas compraban con menor frecuencia a través del catálogo, pero sus compras por internet se mantuvieron sin cambios. Al final, resultó que a los clientes que les gustaba curiosear disfrutaban igual usando el catálogo que visitando la tienda tradicional, de manera que esos canales eran intercambiables. Por otra parte, los clientes que usaban internet estaban más concentrados en las transacciones y más interesados en la eficiencia, por lo que se vieron menos afectados por la introducción de las tiendas físicas. Las devoluciones y los cambios en las tiendas aumentaron debido a su facilidad y accesibilidad, pero las compras adicionales realizadas por los clientes que devolvían o cambiaban mercancías en la tienda compensaban cualquier disminución de las utilidades.⁶

Las investigaciones han demostrado que los clientes multicanal pueden ser más valiosos para las empresas.⁷ Nordstrom descubrió que sus clientes multicanal gastan cuatro veces más que aquellos que sólo compran a través de un canal, aunque algunos estudios académicos sugieren que este efecto es mayor en los productos hedonistas (ropa y cosméticos) que en los productos funcionales (suministros para oficina y para jardín).⁸

INTEGRACIÓN DE SISTEMAS DE MARKETING MULTICANAL

En la actualidad, la mayoría de las empresas adoptan un marketing multicanal. Disney vende sus videos a través de múltiples canales: empresas que rentan películas como Netflix y Redbox, Disney Stores (que ahora son propiedad y están operadas por The Children's Place), tiendas al detalle como Best Buy, detallistas en línea como las propias tiendas de Disney en internet y Amazon.com, y el catálogo Disney Club y otros vendedores por catálogo. Esta variedad garantiza a Disney una cobertura máxima del mercado y le permite ofrecer sus videos en diversos puntos de venta.⁹ A continuación se describen algunas opciones de canal del fabricante de productos de piel Coach.¹⁰

COACH Coach vende una costosa línea de bolsos, portafolios, equipaje y accesorios de lujo. En su informe del año fiscal 2013, describió su modelo de distribución global multicanal de la siguiente manera: "Los productos Coach están disponibles en locales globales que resaltan la imagen, donde sea que nuestros clientes decidan hacer sus compras, incluyendo tiendas al detalle y distribuidoras de fábrica, tiendas de operación directa dentro de otros almacenes, por internet y en tiendas departamentales y de especialidad. Gracias a esto, la empresa mantiene un equilibrio dinámico debido a que no depende únicamente del desempeño de un solo canal o una sola área geográfica". El segmento de Norteamérica consiste en canales indirectos y directos hacia el consumidor, e incluye ventas a través de 351 tiendas al detalle operadas por la empresa, por internet y ventas a clientes y distribuidores mayoristas. Coach fue creada como una empresa mayorista estadounidense y aún vende a mil tiendas departamentales en Estados Unidos, como Macy's (incluyendo a Bloomingdale's), Dillard's, Nordstrom, Saks Fifth Avenue y Lord & Taylor, a menudo dentro de un esquema muy controlado en tiendas ubicadas dentro de otras tiendas, así como en el sitio web de algunos de estos detallistas. En el año fiscal 2013, este segmento representó aproximadamente el 69 por ciento de las ventas netas totales de la empresa. El segmento internacional vende a consumidores en línea y a través de tiendas operadas por la empresa en Japón y en la zona continental de China, Hong Kong, Macao, Singapur, Taiwán, Malasia y Corea, así como a clientes y distribuidores mayoristas. Coach también ofrece mercancía en tiendas ubicadas dentro de grandes almacenes departamentales en Japón y China. Durante el año fiscal 2013, el segmento internacional representó aproximadamente el 31 por ciento de las ventas netas totales. Por último, Coach estableció relaciones por otorgamiento de licencia con Movado (relojes), Jimlar (calzado) y Marchon (anteojos). Estos productos con licencia se venden en ocasiones en otros canales como joyerías, zapaterías de lujo y ópticas minoristas, ya que Coach continúa su expansión al pasar de ser una "marca de bolsos" a una marca de todo un estilo de vida.

Fuente: © Jeff Greenberg "0 people images"/Alamy



Coach utiliza una amplia gama de canales para mejorar las ventas de sus líneas de productos en expansión.

Las empresas utilizan cada vez con más frecuencia estrategias de distribución digital, vendiendo directamente en línea a los clientes o a través de vendedores electrónicos que tienen sus propios sitios web. Con esto, las compañías buscan lograr un **marketing omnicanal** en el que múltiples canales trabajen en conjunto y se ajusten a la forma en que sus clientes meta prefieren hacer negocios, entregando la información correcta del producto y el servicio adecuado al cliente, sin importar si los consumidores están en línea, en la tienda o al teléfono.

En un **sistema de canal integrado de marketing** las estrategias y tácticas de venta operadas mediante un canal reflejan las estrategias y tácticas de venta operadas a través de uno o más canales. El hecho de añadir más canales brinda a las empresas tres beneficios importantes. El primero es una mayor cobertura de mercado. No sólo un mayor número de clientes puede adquirir los productos de la empresa en más lugares, como ya se indicó, sino también aquellos que compran en dos o más canales suelen ser más redituables que quienes sólo compran en un canal.¹¹ El segundo beneficio es un costo más bajo del canal (vender en línea o por catálogo y por teléfono es más barato que utilizar las ventas personales para llegar a un número pequeño de clientes). El tercer beneficio es la posibilidad de realizar más ventas personalizadas, por ejemplo, añadir una fuerza de ventas con conocimientos técnicos para vender equipo complejo.

Sin embargo, también hay algunas desventajas: los canales nuevos suelen crear conflictos y problemas de control y cooperación. Dos o más canales podrían terminar compitiendo por los mismos clientes.¹² Es evidente que las empresas deben reflexionar sobre la estructura de su canal y determinar cuáles funciones debe realizar cada canal.¹³ La figura 17.1 muestra una matriz simple utilizada para tomar decisiones sobre la estructura del canal. Esta matriz consiste en los principales canales de marketing (los renglones) y las tareas fundamentales que deben llevarse a cabo (las columnas).¹⁴

La matriz ilustra por qué resulta ineficiente utilizar un solo canal. Consideremos una fuerza de ventas directa. Un vendedor tendría que encontrar clientes potenciales, evaluarlos, hacer la preventa, cerrar la venta, prestar el servicio y administrar el crecimiento de la cuenta. Sin embargo, con el uso de un enfoque de multicanal integrado, el departamento de marketing de la empresa podría implementar una campaña de preventa para informar a los clientes potenciales sobre los productos de la empresa a través de publicidad, correo directo y correo electrónico; generar clientes potenciales mediante telemarketing, más correos electrónicos y ferias comerciales, y calificar a los clientes potenciales como excelentes, buenos y malos. El vendedor entra en acción cuando el cliente potencial está dispuesto a hablar de negocios e invierte su valioso tiempo en realizar el cierre de la venta. Esta estructura multicanal optimiza la cobertura, la personalización y el control y, al mismo tiempo, reduce al mínimo los costos y los conflictos.

Las empresas deben utilizar diferentes canales de venta para clientes comerciales de diferentes tamaños —una fuerza de ventas directa para grandes clientes, telemarketing o una estrategia digital para clientes medianos y distribuidores para clientes que compran en menor escala—. Sin embargo, deben estar atentas del posible surgimiento de conflictos sobre la propiedad de la cuenta. Por ejemplo, los representantes de ventas que operan en un territorio determinado podrían desear recibir el crédito por todas las ventas realizadas en su territorio, independientemente de los canales de marketing utilizados.

Los especialistas en marketing multicanal también deben decidir qué proporción de su producto ofrecerán a través de cada uno de los canales. Patagonia considera que internet es el canal ideal para mostrar su línea completa de productos, ya que sus 88 tiendas al detalle tienen limitaciones de espacio y solamente pueden exhibir una selección de los

| | | Tareas de generación de demanda | | | | | | | | |
|--------------------------------|---|---------------------------------|---|-----------------------------|------------------|--------------------------------------|----------------|---|-------------------|---|
| | | Recopilar información relevante | Desarrollar y difundir las comunicaciones | Llegar a acuerdos de precio | Realizar pedidos | Adquirir fondos para los inventarios | Asumir riesgos | Facilitar el almacenamiento y transporte de los productos | Facilitar el pago | Supervisar la transferencia de la propiedad |
| Canales y métodos de marketing | VENDEDOR | Internet | | | | | | | | |
| | Administración de cuentas nacionales | | | | | | | | | |
| | Ventas directas | | | | | | | | | |
| | Telemarketing | | | | | | | | | |
| | Correo directo | | | | | | | | | |
| | Tiendas detallistas | | | | | | | | | |
| | Distribuidores | | | | | | | | | |
| | Concesionarios y revendedores de valor agregado | | | | | | | | | |
| | CLIENTE | | | | | | | | | |

Fig. 17.1

Matriz híbrida

Fuente: Adaptado de Rowland T. Moriarty y Ursula Moran, "Marketing Hybrid Marketing Systems", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1990, p. 150.



Fuente: © ZUMA Press, Inc./Alamy

REI, proveedor de equipo para actividades al aire libre, es famoso por el excelente manejo de sus canales tradicionales y en línea.

mismos, e incluso su catálogo anuncia menos del 70 por ciento del total de mercancías que vende.¹⁵ Otros especialistas en marketing prefieren limitar sus ofertas en línea considerando que los clientes consultan los sitios web y los catálogos para conocer “lo mejor” del surtido de mercancía, pero no están dispuestos a navegar a través de docenas de páginas. A continuación se describe a una empresa que administra de manera cuidadosa sus múltiples canales.¹⁶

REI Como proveedor de equipo para actividades al aire libre, REI ha sido elogiado por los analistas de la industria debido a la excelente integración de sus tiendas al detalle, su sitio web, sus kioscos en internet, sus catálogos para pedidos por correo, sus distribuidoras de precio bajo, sus aplicaciones móviles y su número telefónico gratuito para fincar pedidos. Si un artículo se agota en la tienda, los clientes sólo necesitan ingresar al kiosco de internet de la tienda para solicitarlo al sitio web de REI. Los consumidores poco familiarizados con internet pueden pedir a los empleados que soliciten el artículo en las cajas registradoras. Además, la empresa no sólo genera tránsito de la tienda a internet, sino que también envía a los compradores en línea a sus tiendas físicas. Si un cliente hace una búsqueda en el sitio de REI y se detiene a leer un artículo de “Aprender y compartir” que trata acerca de mochilas, es probable que reciba una promoción sobre botas de montaña existente en una tienda. Para crear una experiencia más común entre los canales, los iconos y la información específica que se utilizan para publicar calificaciones y reseñas en REI.com también aparecen en los exhibidores de productos ubicados en las tiendas. Igual que muchos detallistas, REI ha descubierto que los clientes que hacen compras en dos canales gastan mucho más que las personas que compran en un solo canal, y quienes utilizan tres canales gastan aún más. Por ejemplo, una de cada tres personas que compran un artículo en línea gasta \$90 adicionales cuando visita la tienda para recoger sus compras.

REDES DE VALOR

Desde el punto de vista de la cadena de suministro, las empresas consideran los mercados como lugares de destino, lo cual equivale a tener una visión lineal del flujo de ingredientes y componentes a través del proceso de producción hasta su venta final a los consumidores. Sin embargo, la empresa debe pensar primero en los mercados meta y diseñar la cadena de suministro en retrospectiva a partir de ese punto. Esta estrategia se conoce como **planificación de la cadena de demanda**.¹⁷

Desde una perspectiva más amplia, las empresas son el centro de una **red de valor** —un sistema de asociaciones y alianzas que la empresa crea para generar, mejorar y entregar sus ofertas—. La red de valor incluye a los proveedores directos de la empresa, a los proveedores de sus proveedores, a los clientes inmediatos de los proveedores y a los clientes finales. Asimismo, comprende relaciones valiosas con terceros, como investigadores de universidades y dependencias gubernamentales.

Una empresa debe organizar el trabajo de todos estos participantes para entregar un valor superior a su mercado meta. Oracle depende de sus 15 millones de desarrolladores —la comunidad de desarrolladores más grande del mundo—.¹⁸ Apple Developer —el equipo que crea las aplicaciones del iPhone para el sistema operativo Apple— cuenta con 275 mil miembros iOS registrados. Los desarrolladores se quedan con el 70 por ciento de los ingresos que sus productos generan y Apple recibe el 30 por ciento restante. Después de producir más de 850 mil aplicaciones que fueron descargadas 45 mil millones de veces durante los primeros cinco años, Apple ha pagado casi \$9000 millones.¹⁹

La planificación de la cadena de demanda proporciona mucha información.²⁰ En primer lugar, permite a la empresa estimar en qué parte de la cadena (ascendente o descendente) se genera más dinero, en caso de que quiera hacer una integración hacia atrás o hacia adelante. En segundo lugar, la empresa puede identificar, a lo largo de toda la red de valor, las interrupciones que podrían generar cambios repentinos de costos, precios o suministros. En tercer lugar, las empresas y sus socios de negocios pueden recurrir a internet para acelerar las comunicaciones, las transacciones y los pagos, reduciendo los costos y aumentando la precisión. Ford no sólo gestiona numerosas cadenas de suministro, también patrocina y opera muchos sitios web de negocios entre empresas (B2B) y de intercambio.

La administración de la red de valor implica aumentar las inversiones en tecnología de información (TI) y software. Las empresas han introducido software para la administración de la cadena de suministro (SCM, por sus siglas en inglés) y han invitado a compañías especializadas en el desarrollo de dichas aplicaciones —como SAP y Oracle— a diseñar detallados sistemas de *planificación de recursos empresariales* (ERP, por sus siglas en inglés) para administrar el flujo de efectivo, la manufactura, los recursos humanos, las compras y otras importantes funciones dentro de un marco uniforme. El objetivo es acabar con los silos departamentales —en los que cada departamento actúa para satisfacer sus propios intereses— y llevar a cabo los procesos de negocio fundamentales de manera más homogénea. Sin embargo, la mayoría de las empresas aún están muy lejos de contar con sistemas de planificación de recursos empresariales verdaderamente integrados.

Por su parte, los especialistas en marketing se han concentrado tradicionalmente en la parte de la red de valor que se enfoca en el consumidor, adoptando prácticas y software para la administración de las relaciones con el cliente (CRM, por sus siglas en inglés). No obstante, en el futuro participarán e influirán cada vez más en las actividades que sus empresas llevan a cabo, convirtiéndose en administradores de redes y no sólo de clientes y productos.

REVOLUCIÓN DE LOS CANALES DIGITALES

La revolución digital está transformando profundamente las estrategias de distribución. Dado que los clientes —tanto individuales como de negocios— se sienten cada vez más cómodos al hacer compras en línea, y debido al gran auge de los teléfonos inteligentes, las estrategias de canal en tiendas tradicionales se están modificando o incluso están siendo reemplazadas.

Las ventas al detalle en línea (o e-commerce) han venido creciendo con un índice de dos dígitos; las tres categorías con el crecimiento más rápido son ropa y accesorios, aparatos electrónicos de consumo y productos de hardware para computadora. En un principio, los escépticos afirmaban que la ropa no se vendería bien en línea; sin embargo, la facilidad para hacer devoluciones, las herramientas desarrolladas para medirse las prendas y las reseñas de los clientes han ayudado a contrarrestar la imposibilidad de probarse la ropa en una tienda.

A medida que los vendedores al detalle tradicionales promocionan sus empresas en línea y otras compañías evitan la actividad tradicional al vender únicamente por internet, están adoptando nuevas prácticas y políticas. Como ocurre en todo tipo de marketing, los clientes son la clave. Los consumidores buscan las ventajas tanto de las tiendas digitales —una amplia selección de productos, gran cantidad de información de los productos, útiles reseñas y consejos para los clientes— como de las tiendas físicas —servicio altamente personalizado, examen físico detallado de los productos y una experiencia de compras completa—. Los clientes esperan una adecuada integración de canal para poder hacer lo siguiente:²¹

- Disfrutar de un útil apoyo al cliente en la tienda, en línea y por teléfono.
- Verificar en línea la disponibilidad de los productos en las tiendas locales antes de acudir a ellas.
- Preguntar en la tienda si un producto que no está disponible puede adquirirse y ser enviado a domicilio desde otra tienda.
- Pedir un producto en línea y recogerlo en una tienda cercana.
- Devolver un producto adquirido en línea a una tienda cercana del detallista.
- Recibir descuentos y ofertas promocionales con base en la suma de las compras en línea y en tiendas tradicionales.

Detallistas y fabricantes ya están respondiendo. Consideremos algunos de los cambios realizados por el gigante de las ventas al detalle, Walmart.²²

WALMART Con una enorme inversión en tiendas tradicionales, una gran cantidad de ejecutivos bien afianzados y políticas muy antiguas, Walmart adoptó la tecnología móvil e internet con lentitud. Menos del 2 por ciento de sus ventas globales correspondían a operaciones en línea. Entonces decidió hacer de su estrategia digital una prioridad, permitiendo el acceso de sus clientes en cualquier momento y desde cualquier lugar mediante una combinación de tiendas físicas, móviles y en línea. Después de adquirir la empresa de social media Kosmix, famosa por su gran experiencia en búsquedas y análisis, estableció su grupo @WalmartLabs en Silicon Valley, lo que le permitió introducir innovaciones como la tecnología para el pago mediante teléfono inteligente, aplicaciones para compras móviles y la selección de productos para sus tiendas influenciada por Twitter. Walmart descubrió que gran parte de su grupo fundamental de clientes —individuos que ganan entre \$30 000 y \$60 000 al año— hacían compras importantes en su sitio web, muchas veces desde sus teléfonos inteligentes y no desde sus computadoras. Con su excelente manejo de la logística, Walmart adoptó la práctica de “envío desde la tienda”, la cual utiliza sus más de cuatro mil tiendas en Estados Unidos como almacenes para surtir con rapidez los pedidos hechos en línea. También está explorando la posibilidad de enviar los productos el mismo día. Asimismo, mejoró el motor de búsqueda de su sitio web, aumentando así el índice de “buscadores/compradores” hasta en 15 por ciento; lanzó su aplicación de recomendación de regalos Shopycat, que utiliza los social media para sugerir regalos; introdujo su aplicación Scan and Go, con la que los clientes pueden hacer válidos sus cupones de manera automática al pagar, y añadió un sistema de escaneo móvil en los pasillos para acelerar el pago de las cajas registradoras. Una de sus prioridades es su aplicación para teléfonos inteligentes. Los usuarios de la aplicación gastan más dinero y visitan dos veces más la tienda que los clientes que no la utilizan. Cuando se encuentran cerca de una tienda, la aplicación entra en “modo de tiendas” y ayuda a localizar artículos incluidos en una lista de compras, hace recomendaciones adicionales, proporciona una versión digital de los últimos folletos y destaca los productos nuevos que están disponibles en la tienda.



Fuente: © IanDagnall Computing/Alamy

Al combinar hábilmente sus tiendas físicas, móviles y en línea, el objetivo de Walmart es lograr que los clientes tengan acceso a su mercancía en cualquier momento y desde cualquier lugar.

Los vendedores al detalle y los fabricantes están acumulando enormes cantidades de información social, móvil y de localización (SoMoLo) para conocer a sus clientes. Están utilizando software que vigila estrechamente los productos que se venden, dónde se venden y a qué precios, con la finalidad de adaptar sus ofertas y precios.²³ La meta de muchos especialistas en marketing consiste en desarrollar “la siguiente mejor oferta” (NBO, por sus siglas en inglés) personalizada que tome en cuenta las actitudes y el comportamiento de los clientes, el tipo de compra (producto o servicio), el canal de compras (en tienda o en línea) y el objetivo de la empresa respecto a esos consumidores (por ejemplo, aumentar las ventas o desarrollar lealtad).²⁴

El papel de los canales de marketing

¿Por qué un fabricante podría inclinarse a delegar en intermediarios algunas tareas de ventas renunciando a su control sobre el cómo y a quién se venden los productos? A través de sus contactos, experiencia, especialización y escala de operación, los intermediarios logran que los productos estén ampliamente disponibles y accesibles en los mercados meta y, por lo general, ofrecen a la empresa más eficiencia y eficacia de lo que ésta podría lograr por su cuenta.²⁵



Fuente: © michael going/Alamy

Para muchos fabricantes resultaría prohibitivo en términos de costos abrir sus propias tiendas —sus mejores opciones consisten en recurrir a concesionarios establecidos y redes de detallistas.

| TABLA 17.1 | Funciones de los miembros del canal |
|---|-------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Recopilar información sobre clientes actuales y potenciales, competidores y otros participantes y fuerzas del entorno de marketing. • Desarrollar y distribuir comunicaciones persuasivas para estimular las compras. • Negociar y llegar a acuerdos sobre precios y otras condiciones para que la transferencia de propiedad o posesión pueda llevarse a cabo. • Hacer pedidos a los fabricantes. • Conseguir los fondos necesarios para financiar inventarios a diferentes niveles del canal de marketing. • Asumir riesgos relacionados con el desarrollo del trabajo del canal. • Facilitar el almacenamiento y transporte posterior de los productos físicos. • Ofrecer facilidades de pago a los compradores a través de bancos u otras instituciones financieras. • Supervisar la transferencia de posesión real de una persona u organización a otra. | |

Muchos fabricantes carecen de recursos financieros y de experiencia para vender directamente por su cuenta. Para la William Wrigley Jr. Company, no sería práctico establecer pequeñas tiendas al detalle por todo el mundo para vender su goma de mascar ni comercializar el producto en línea o por correo. Le resulta más fácil trabajar a través de la extensa red de organizaciones de distribución que son de propiedad privada. Incluso Ford tendría muchos problemas para reemplazar todas las tareas que realizan sus casi 8500 concesionarios en todo el mundo.²⁶

FUNCIONES Y FLUJOS DE LOS CANALES

Un canal de marketing se encarga de trasladar los bienes desde los fabricantes hasta los consumidores, solucionando las dificultades temporales, espaciales y de propiedad que separan los bienes y los servicios de quienes los necesitan o desean. Los miembros del canal de marketing realizan una serie de funciones clave (vea la tabla 17.1).

Algunas de estas funciones (de almacenaje y transporte, propiedad y comunicaciones) constituyen actividades de *flujo hacia adelante*, es decir, de la empresa al cliente; otras (como las de pedido y pago) representan un *flujo hacia atrás*, esto es, del cliente a la empresa. Existen otras funciones (como las de información, negociación, financiamiento y adopción de riesgos) que tienen lugar en ambas direcciones. La figura 17.2 muestra cinco flujos de marketing para los montacargas. Si todos estos flujos se representaran superpuestos en un diagrama, se pondría de manifiesto la enorme complejidad que implican incluso los canales de marketing sencillos.

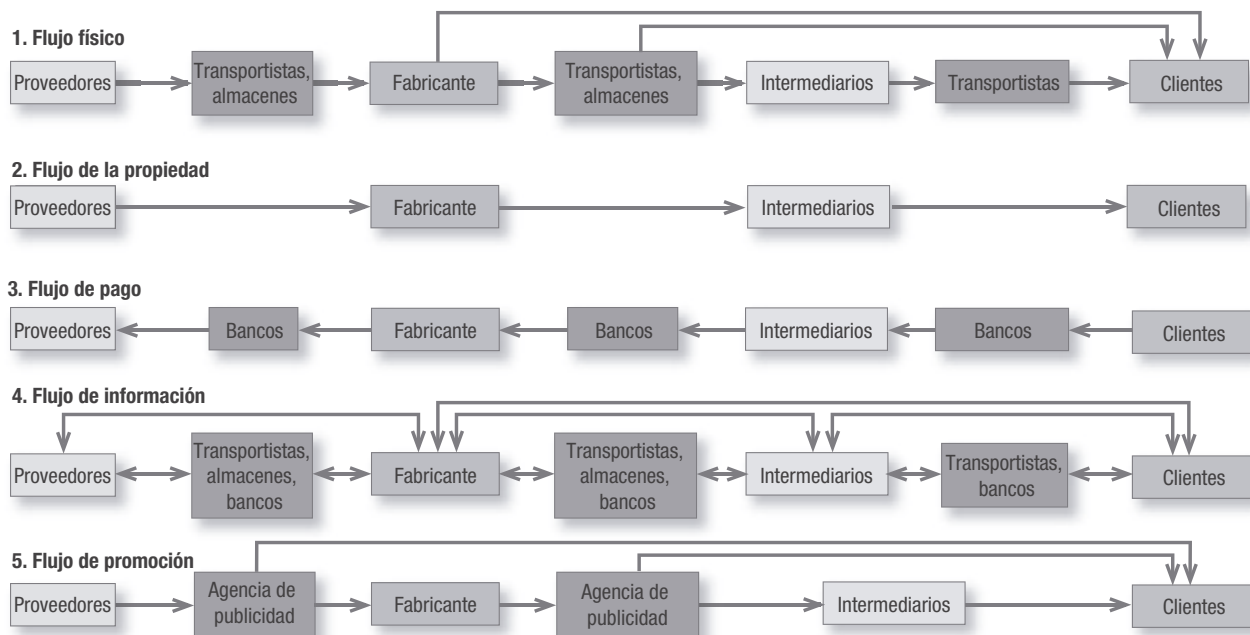


Fig. 17.2 |

Cinco flujos en el canal de marketing para montacargas

Un fabricante que vende un producto físico y los servicios correspondientes podría necesitar tres canales: un *canal de ventas*, un *canal de distribución física* y un *canal de servicios*. Para vender sus aparatos de acondicionamiento físico Bowflex, Nautilus Group históricamente ha hecho hincapié en el marketing directo a través de anuncios e infomerciales de televisión, centros de atención internos y externos, campañas de correo directo e internet como canales de venta; el servicio terrestre de UPS como canal de distribución física y el personal de mantenimiento local como canal de servicio. Para reflejar los cambios en los hábitos de compra de los consumidores, en la actualidad Nautilus también comercializa su equipo Bowflex a través de detallistas regionales y nacionales, como Sears y Dick's Sporting Goods, y empresas en línea como Amazon.com.

Para los especialistas en marketing la pregunta no es *si* deben realizarse varias funciones dentro del canal —ya que deben realizarse—, sino *quién* habrá de llevarlas a cabo. Todas las funciones de canal tienen tres aspectos en común: utilizan recursos escasos, a menudo pueden realizarse mejor a través de la especialización y es posible que sean efectuadas por distintos miembros del canal. Ceder la responsabilidad de algunas funciones a los intermediarios disminuye los costos y los precios en que incurre el fabricante, pero el intermediario debe añadir un cargo para compensar su trabajo. Si los intermediarios son más eficientes que el fabricante, los precios para los consumidores deben disminuir. Si los consumidores llevan a cabo algunas de estas funciones por sí mismos, también deben disfrutar precios aún más bajos. Por lo tanto, los cambios de función entre los componentes de un canal reflejan en gran medida el descubrimiento de maneras más eficientes de combinar o separar las funciones económicas que ponen los bienes a disposición de los consumidores meta.

NIVELES DE CANAL

El fabricante y el consumidor final forman parte de todos los canales. Se utilizará el número de niveles de intermediarios para designar la longitud de un canal. En la figura 17.3(a) se ilustran varios canales de marketing de bienes de consumo de diferentes longitudes.

Un **canal de nivel cero**, también llamado **canal de marketing directo**, está formado por un fabricante que vende directamente al consumidor final. Los principales ejemplos son las ventas por correo, en línea, por televisión, por telemarketing, de casa en casa, mediante reuniones en casas de clientes potenciales y en puntos de venta propiedad del fabricante. De manera tradicional, Franklin Mint vendía sus artículos de colección a través de pedidos por correo; Red Envelope vendía regalos en línea; Time-Life vendía colecciones de audio y video por medio de comerciales de televisión o “infomerciales” de mayor duración; organizaciones políticas y sin fines de lucro y candidatos a algún cargo de elección utilizaban el contacto telefónico para recabar fondos; las representantes de Avon vendían cosméticos de puerta en puerta; Tupperware vendía sus contenedores en reuniones que se llevaban a cabo en las casas de los clientes y Apple vendía computadoras y otros aparatos electrónicos a través de sus propias tiendas. En la actualidad, muchas de estas empresas venden directamente a los clientes por medio de catálogos o por internet. Incluso compañías tradicionales de productos de consumo están considerando la posibilidad de añadir a su mezcla de canal sitios de e-commerce para vender directamente a los clientes. Kimberly-Clark lanzó una Kleenex Shop en línea en Reino Unido.²⁷

Los *canales de un nivel* incluyen un intermediario, por ejemplo un detallista. Los *canales de dos niveles* están conformados por dos intermediarios, por lo general un mayorista y un detallista, y los *canales de tres niveles* incluyen tres intermediarios. En la industria de la carne empaquetada, los mayoristas venden a los **intermediarios**, que son

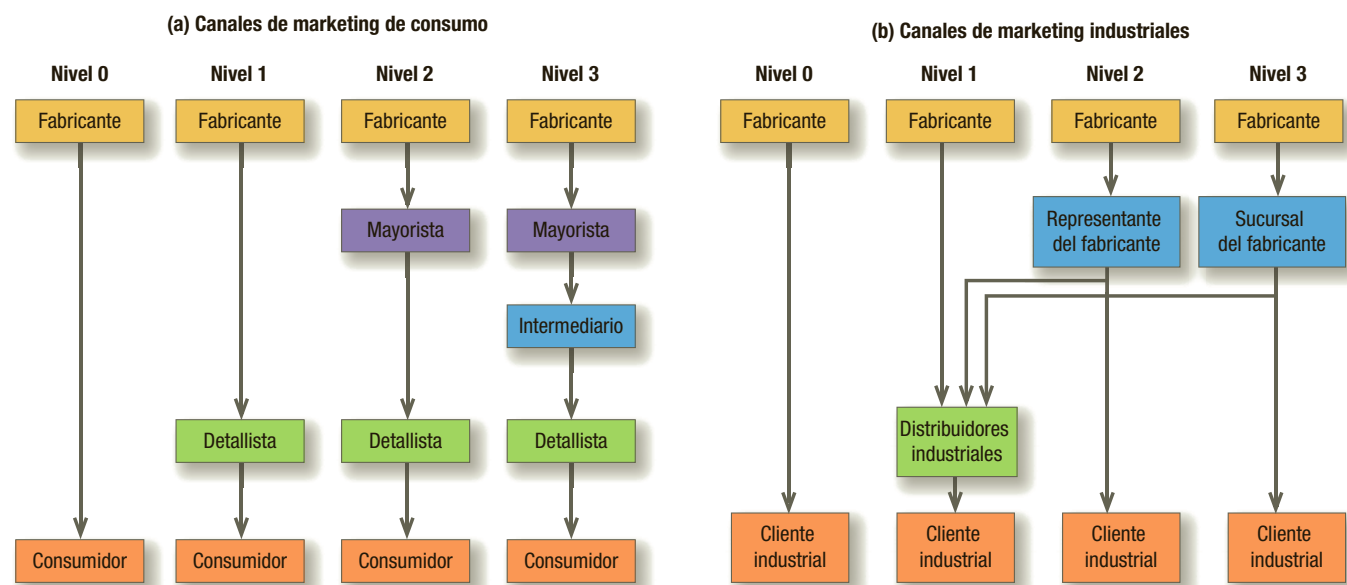


Fig. 17.3 |

Canales de marketing de consumo e industriales

esencialmente mayoristas de pequeña escala que venden a pequeños detallistas. En Japón, la distribución de alimentos llega a abarcar hasta seis niveles. A medida que el número de niveles del canal se incrementa, le resulta cada vez más difícil al fabricante ejercer control y obtener información sobre los usuarios finales.

La figura 17.3(b) ilustra los canales utilizados con mayor frecuencia en el marketing B2B o de negocios entre empresas. Un fabricante de artículos industriales puede utilizar su fuerza de ventas para vender directamente a sus clientes, aunque también puede hacerlo a través de distribuidores especializados que venden a su vez a clientes industriales, incluso puede vender a través de sus propios representantes o en sus propias sucursales directamente a clientes industriales o indirectamente a clientes industriales por medio de distribuidores industriales. Los canales de marketing de nivel cero, de un nivel y de dos niveles son los más comunes.

Por lo general, los canales describen un movimiento de productos hacia delante, desde su origen hasta el usuario final. Sin embargo, los *canales de flujo inverso* también son importantes para 1) reutilizar productos o envases (como en el caso de los contenedores rellenables para productos químicos), 2) restaurar productos para su reventa (como los circuitos electrónicos o las computadoras), 3) reciclar productos y 4) desechar productos y envases. Entre los intermediarios de flujo inverso están los centros de reembolso de los fabricantes, grupos comunitarios, especialistas en recolección de basura, centros de reciclaje, corredores de basura de reciclaje y almacenes centrales de procesamiento.

CANALES DEL SECTOR DE SERVICIOS

Muchas de las empresas nuevas más exitosas en las áreas bancaria, de los seguros, de viajes y de venta de acciones han surgido con operaciones casi exclusiva o únicamente en línea, como el banco Ally, los seguros Ensurance, los viajes Expedia y las inversiones E*TRADE. Por otro lado, los canales de marketing también están transformando el “marketing de personas”. Además de actuar en espectáculos en vivo y grabados, comediantes, cantantes, músicos y otros artistas pueden utilizar diversos mecanismos en línea para llegar hasta sus admiradores actuales y potenciales a través de sus propios sitios web, mediante redes sociales comunitarias, como Facebook y Twitter, y aprovechando sitios web de terceros. Los políticos también deben elegir una combinación de canales para comunicar sus mensajes a los votantes —medios masivos de comunicación, mítines, anuncios de televisión, correo directo, vallas publicitarias, faxes, mensajes de correo electrónico, blogs, podcasts, sitios web y redes sociales.

Organizaciones de servicios no lucrativas, como las escuelas, desarrollan sistemas de difusión educativa y los hospitales desarrollan programas de salud. Estas instituciones deben determinar qué organismos y ubicaciones tienen que utilizar para llegar a poblaciones lejanas.²⁸

CLEVELAND CLINIC Uno de los hospitales más grandes y más respetados de Estados Unidos, Cleveland Clinic, ofrece atención médica en diversos entornos y de diversas maneras. Su campus principal, que se localiza en Cleveland y está conformado por 50 edificios en 166 acres de terreno, es su centro para el cuidado, la investigación y la educación de los pacientes. La clínica también opera 16 Family Health Centers de servicio completo en los suburbios, mientras que al norte de Ohio cuenta con ocho hospitales. En todas estas áreas, programas de servicios comunitarios ofrecen educación a los pacientes y valoraciones gratuitas de salud. Cleveland Clinic también ofrece servicios médicos mayores en Florida, Toronto y administra el campus médico Mubadala Development Company en Abu Dhabi, Emiratos Árabes Unidos, que empezó a recibir pacientes

Cleveland Clinic cuenta con un detallado sistema de salud para proporcionar distintos tipos de atención médica a diferentes mercados.



en 2015. La empresa cuenta con un conjunto de servicios de salud en línea, tanto para pacientes como para médicos, y está estableciendo sociedades con Google y Microsoft para ampliar sus capacidades en internet.

Decisiones sobre el diseño del canal

Para diseñar un sistema de canal de marketing, los especialistas deben analizar las necesidades y los deseos de los consumidores, establecer metas y límites del canal e identificar y evaluar sus principales alternativas.

ANÁLISIS DE LOS DESEOS Y LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES

La preferencia de los clientes por determinados canales podría estar basada en factores como el precio, la variedad de productos y la conveniencia, así como por sus propios objetivos de compra (económicos, sociales o experienciales).²⁹ La segmentación de clientes por canal existe y los especialistas en marketing deben estar conscientes de que los consumidores experimentan diferentes necesidades durante el proceso de compra.

Sin embargo, incluso un mismo cliente podría elegir distintos canales por diferentes razones.³⁰ Como se describió en el capítulo 16, algunos clientes están dispuestos a “subir de nivel” (una “mejora”) hacia detallistas que ofrecen bienes con más lujo, como los relojes TAG Heuer y los palos de golf Callaway, y a “bajar de nivel” hacia detallistas de descuento para adquirir toallas de papel, detergente o vitaminas de marca propia.³¹ Tal vez otros revisen el catálogo de una tienda antes de visitarla o hagan una prueba de manejo en la concesionaria antes de hacer un pedido en línea. En la sección “Perspectiva de marketing: Comprensión del fenómeno de las salas de exhibición” se describen algunas formas novedosas en que los clientes utilizan múltiples canales cuando realizan sus compras.

Perspectiva de marketing

Comprensión del fenómeno de las salas de exhibición

Los consumidores siempre han hecho sus compras con la finalidad de realizar el mejor trato o de ampliar sus opciones, y actualmente el e-commerce y el m-commerce (ventas por teléfono móvil y tableta) les ofrecen nuevas oportunidades. Las **salas de exhibición** permiten que los consumidores examinen físicamente un producto y recopilen información en una tienda y que realicen la compra real posteriormente en línea o, en contra de los deseos de la tienda, con un detallista diferente, generalmente para obtener un precio más bajo.

Las salas de exhibición se han vuelto populares debido a los teléfonos inteligentes. Gracias a sus dispositivos móviles, los consumidores nunca han estado mejor equipados en las tiendas para decidir qué deben comprar. Un estudio demostró que más de la mitad de los usuarios estadounidenses de teléfonos móviles, especialmente los más jóvenes, han utilizado sus dispositivos para pedir consejos de compra a un amigo o a un familiar o para revisar reseñas o precios más bajos mientras realizan sus compras.

Los detallistas solían preocuparse por lograr que los clientes entraran a sus tiendas, pero los expertos señalan que ahora deben preocuparse por vender productos a los consumidores que llevan consigo las tiendas. Por ejemplo, con la aplicación para teléfono móvil Price Check de Amazon, los compradores pueden comparar precios al instante cuando se encuentran dentro de una tienda física. Los detallistas en línea que los usuarios de teléfonos móviles pueden consultar representan una gran competencia para las cadenas comerciales tradicionales, debido a que tienen surtidos más amplios, precios más bajos (a menudo sin impuestos) y un cómodo servicio las 24 horas del día los siete días de la semana.

La telefonía móvil es ahora una gran prioridad para muchos detallistas como el medio necesario para combatir a las salas de exhibición. Target amplió el uso que da a los medios móviles al incorporar códigos QR,

características de texto para hacer compras y nuevos escáneres de pago para facilitar el uso de cupones móviles. El 40 por ciento del tránsito de PetSmart en internet proviene de los teléfonos inteligentes y de las tabletas. eBay observó que el 60 por ciento de los correos electrónicos enviados por sus clientes al detalle eran abiertos en dispositivos móviles, y que más de la mitad del tiempo eran transmitidos a otros dispositivos para hacer la transacción.³²

Con la finalidad de competir de frente con las salas de exhibición, Best Buy y Target anunciaron que igualarían de manera permanente los precios de los detallistas en línea. Otras empresas han vinculado más estrechamente sus tiendas y sitios web ante esta tendencia. Los clientes de Walmart, Macy’s y Best Buy pueden recoger en las tiendas los pedidos que hicieron en línea, así como devolver compras hechas en internet.

Muchos detallistas buscan que la experiencia de los clientes en la tienda sea más informativa y gratificante. Guess, PacSun y Aeropostale están equipando al personal de ventas de sus tiendas con iPad y tabletas para reunir información más detallada sobre los productos con la finalidad de informar a los compradores. Los clientes que participan en programas de lealtad también pueden descargar con rapidez el historial de sus compras, sus preferencias de productos y otros datos útiles.

El principal objetivo de todos estos esfuerzos es aferrarse al cliente. Un estudio reveló que el 70 por ciento de los visitantes a una sala de exhibición tiene mayores probabilidades de hacer compras a detallistas con sitios web y aplicaciones bien diseñadas, con un fuerte apoyo multicanal y con herramientas para comparar precios mediante códigos QR. El hecho de trasladar las ventas de una tienda física a una empresa en línea en realidad puede ser más redituable para un detallista si logra evitar que los clientes compren en cualquier otro lado.

Fuentes: “Showrooming Threat Hits Major Chains”, www.warc.com, 1 de marzo de 2013; “Showrooming’ Grows in U.S.”, www.warc.com, 4 de febrero de 2013; “Showrooming to Shape U.S. Holiday Sales”, www.warc.com, 16 de noviembre de 2012; Hadley Malcolm, “Smartphones to Play Bigger Role in Shopping”, *USA Today*, 15 de noviembre de 2012; Maribel Lopez, “Can Omni-Channel Retail Combat Showrooming”, *Forbes*, 22 de octubre de 2012; Australian School of Business, “Stop Customers Treating Your Business as a Showroom”, www.smart-company.com.au, 8 de octubre de 2012.

Los canales producen cinco resultados de servicio:

1. **Tamaño deseado del lote.** Número de unidades que el canal permite que un cliente promedio compre en una ocasión. Cuando Hertz compra automóviles para su flota, prefiere un canal que le permita adquirir un lote de gran tamaño, mientras que una familia espera que el canal le permita adquirir una sola unidad.
2. **Tiempo de espera y entrega.** Se refiere al tiempo promedio que los clientes esperan para recibir los bienes. Los clientes prefieren cada vez más los canales de entrega rápida.
3. **Comodidad de puntos de venta.** Es el grado en que el canal de marketing facilita a los consumidores la compra del producto. Toyota ofrece más comodidad que Lexus porque cuenta con más concesionarios y eso hace que los costos de búsqueda y transporte de los clientes se reduzcan cuando quieren comprar y reparar sus automóviles.
4. **Variedad de productos.** Se refiere a la diversidad de productos que ofrece el canal de marketing. Por lo general, los clientes prefieren un buen surtido, porque una mayor cantidad de opciones aumenta las posibilidades de que encuentren exactamente lo que necesitan, aunque a veces la abundancia de alternativas puede crear un efecto negativo.³³
5. **Servicios de respaldo.** Son los servicios adicionales (crédito, entrega, instalación, reparaciones) que ofrece el canal. Cuanto mayor sea el servicio de respaldo, más grande será el valor ofrecido por el canal.

Proporcionar mayores resultados de servicio también implica un aumento de los costos del canal y un incremento en los precios. El éxito de tiendas de descuento como Walmart y Target y de los ejemplos extremos como Dollar General y Family Dollar indica que muchos consumidores están dispuestos a aceptar menores resultados de servicio si así pueden ahorrar dinero.

ESTABLECIMIENTO DE LAS METAS Y RESTRICCIONES DEL CANAL

Los especialistas en marketing deben establecer sus metas de canal en términos de los niveles de servicio que desean proporcionar y de los niveles de costo y respaldo asociados. Bajo condiciones competitivas, los miembros del canal deben organizar sus tareas funcionales de manera que su costo total se minimice y aun así puedan ofrecer los niveles de servicio deseados. Por lo general, los planificadores pueden identificar varios segmentos de mercado según los niveles de servicio deseados y elegir los mejores canales para cada uno.

Las metas del canal varían de acuerdo con las características del producto. Productos de gran tamaño, como los materiales de construcción, requieren canales que minimicen las distancias de transporte y la cantidad de manipulación necesaria. Productos no estandarizados, como la maquinaria producida por encargo, se venden directamente a través de la fuerza de ventas de la empresa. Productos que requieren servicios de instalación o mantenimiento, como los sistemas de calefacción o refrigeración, suelen ser vendidos y reparados por la propia empresa o por sus distribuidores bajo franquicia. Productos que tienen un alto valor unitario, como generadores y turbinas, con frecuencia se venden mediante la fuerza de ventas de la empresa y no a través de intermediarios.

Los especialistas en marketing deben adaptar sus metas del canal a un entorno más amplio. Cuando las condiciones económicas no son favorables, los fabricantes intentan llevar sus productos al mercado a través de canales más cortos y eliminan los servicios que aumentan el precio final. Las normativas y restricciones legales también afectan el diseño del canal. Por ejemplo, la legislación estadounidense no ve con buenos ojos los acuerdos de canal que tienden a disminuir significativamente la competencia o a crear monopolios.

Cuando entran en nuevos mercados, las empresas suelen observar con mucha atención lo que las demás compañías están haciendo. Auchan, la cadena francesa de supermercados, consideró la presencia en Polonia de sus rivales Leclerc y Casino como un factor clave para tomar la decisión de entrar también a ese mercado.³⁴ La meta del canal de Apple de crear una experiencia detallista dinámica para los consumidores no estaba siendo satisfecha por los canales existentes, así que la empresa decidió abrir sus propias tiendas.³⁵

APPLE STORES Cuando las primeras tiendas Apple fueron inauguradas en 2001, muchos cuestionaron sus posibilidades de éxito; *BusinessWeek* publicó un artículo titulado "Sorry Steve, Here's Why Apple Stores Won't Work (Lo sentimos Steve: he aquí por qué las tiendas Apple no funcionarán)". Sólo cinco años después, Apple celebraba la apertura de su espectacular nueva tienda escaparate en Manhattan. Hacia finales de 2013, con más de 400 establecimientos en Norteamérica, Europa y Asia, Apple había logrado ventas globales de \$16 000 millones, casi el 20 por ciento de los ingresos totales de la corporación. Alrededor de 30 mil de los 43 mil empleados de Apple en Estados Unidos trabajan en sus tiendas. Se estimó que las ventas anuales por pie cuadrado fueron de \$4406 en 2011 —se ha informado que la sucursal de Fifth Avenue obtiene la asombrosa cifra de \$35 000 por pie cuadrado—, en comparación, Tiffany produce \$3070 por pie cuadrado, Coach \$1776 y Best Buy \$880. Desde cualquier ángulo que se mire, las tiendas Apple han tenido un éxito rotundo para despertar el entusiasmo por la marca, ya que permiten que las personas vean, toquen y experimenten lo que los productos Apple pueden hacer por ellas, aumentando así las probabilidades de que se conviertan en clientes. Su mercado meta son los conocedores de la tecnología, a quienes atraen con presentaciones de productos y talleres impartidos en las tiendas; con una línea completa de artículos, software y accesorios y con un "Genius Bar" atendido por especialistas de Apple que prestan su apoyo técnico, casi siempre en forma gratuita. La meticulosa atención que pone Apple a los detalles se refleja en la música y las fotografías cargadas previamente en los dispositivos de demostración, en toques innovadores, como el uso de terminales para tarjeta de crédito para disminuir las filas en las cajas registradoras, y en muchas horas invertidas en la capacitación de los empleados.



Fuentes: © Trevor Mogg/Alamy

Aunque algunos pensaron que fracasarían, las Apple Stores se han convertido en un éxito rotundo a nivel económico y como un medio de creación de la marca.

Los empleados no reciben comisiones ni deben cubrir cuotas de ventas; se les dice que su misión consiste en “ayudar a los clientes a resolver sus problemas”. Aunque en un principio las tiendas no agradaron a los detallistas de Apple, la empresa hizo un gran esfuerzo por limar asperezas, justificando en parte su decisión como una evolución natural de su canal de ventas en línea.

IDENTIFICACIÓN DE LAS PRINCIPALES ALTERNATIVAS DE CANAL

Cada canal —desde la fuerza de ventas hasta los agentes, distribuidores, concesionarios, el correo directo, el telemarketing e internet— tiene sus propias ventajas y debilidades. La fuerza de ventas puede manejar transacciones y productos complejos, pero a un costo elevado. Internet no es costoso, pero tal vez no sea muy eficaz para comercializar los productos complejos. Por su parte, los distribuidores son capaces de generar ventas, pero al utilizarlos la empresa pierde el contacto directo con los clientes. Es posible repartir el costo de los representantes de ventas de los fabricantes entre varios clientes, pero el esfuerzo de ventas es menos intenso del que proporcionan los vendedores de la empresa.

Las alternativas de canal difieren en tres aspectos: los tipos de intermediarios, el número de intermediarios necesarios y las condiciones y responsabilidades de cada uno. A continuación se analizan estos factores.

TIPOS DE INTERMEDIARIOS Consideremos las alternativas de canal identificadas por una empresa de productos electrónicos de consumo que produce radios satelitales. La compañía podría vender sus reproductores directamente a los fabricantes de automóviles para que sean instalados como equipo original, a los concesionarios automotrices, a las empresas de alquiler de automóviles o a distribuidores especializados en estos dispositivos, todo ello a través de una fuerza de ventas directa o mediante distribuidores. También podría comercializar su producto en tiendas propias, usando detallistas en línea, catálogos para pedidos por correo o grandes detallistas como Best Buy.

En ocasiones una empresa elige un canal nuevo o no convencional debido a la dificultad, al costo o a la ineficacia que implica trabajar con el canal principal. Cuando las tiendas de renta de videos perdían popularidad con rapidez, Coinstar introdujo con éxito la cadena Redbox, con kioscos de renta de videos y DVD ubicados en lugares convenientes.³⁶ Netflix se está alejando rápidamente del revolucionario canal que le proporcionó tanto éxito —el correo directo— para aprovechar un nuevo canal.³⁷

NETFLIX Convencido de que los DVD eran el medio de video más apropiado para los hogares del futuro, el fundador de Netflix, Reed Hastings, creó en 1997 una nueva forma de distribución de renta a través de pedidos por correo. Rápidamente la empresa obtuvo una fuerte lealtad de los clientes y comentarios positivos con sus accesibles tarifas de suscripción (hasta de \$9 mensuales), la entrega generalmente de un día para otro y el extenso catálogo de miles de películas y series de televisión sin el cobro de penalizaciones por mora. El servicio también incluía su propio software que permitía a los clientes buscar películas poco conocidas y descubrir filmes nuevos. Para mejorar la calidad de sus búsquedas, Netflix patrocinó un concurso de un millón de dólares, el cual recibió una gran publicidad y atrajo a miles de suscriptores; se esperaba que la solución ganadora duplicara la efectividad de su algoritmo de recomendación. Con la nueva competencia de miles de quioscos de renta de Redbox y los servicios de descarga de Amazon.com, Netflix empezó a utilizar transmisión continua de videos y mecanismos de entrega instantánea. Después de un tropiezo inicial, separó los dos negocios y empezó a cobrar casi \$8 mensuales por los DVD físicos y por un plan de descargas de transmisión continua. En la actualidad, es la principal fuente de descargas en Norteamérica, abarcando más de un tercio del total, aunque aún proyecta un crecimiento en la renta de DVD a

sus más de 40 millones de suscriptores. El éxito de Netflix también ha llamado la atención de Hollywood. Las comunidades de clientes en línea de la empresa que leen y publican reseñas y comentarios se pueden convertir en una fuente importante de aficionados para las películas. Además, Netflix está creando su propia programación de televisión, que ya ha recibido varios premios, y ha emigrado a mercados internacionales ubicados en Canadá, Europa y Latinoamérica.

NÚMERO DE INTERMEDIARIOS Las tres estrategias basadas en el número de intermediarios que hay en el canal son la distribución exclusiva, la distribución selectiva y la distribución intensiva.

La **distribución exclusiva** consiste en limitar de manera importante el número de intermediarios. Es apropiada cuando el fabricante desea asegurarse de que los revendedores realicen esfuerzos de venta más intensos y una venta mejor informada. La distribución exclusiva requiere de una asociación más estrecha entre el vendedor y el revendedor y se utiliza en la distribución de automóviles nuevos, de algunos aparatos electrodomésticos y de algunas marcas de ropa para mujer.

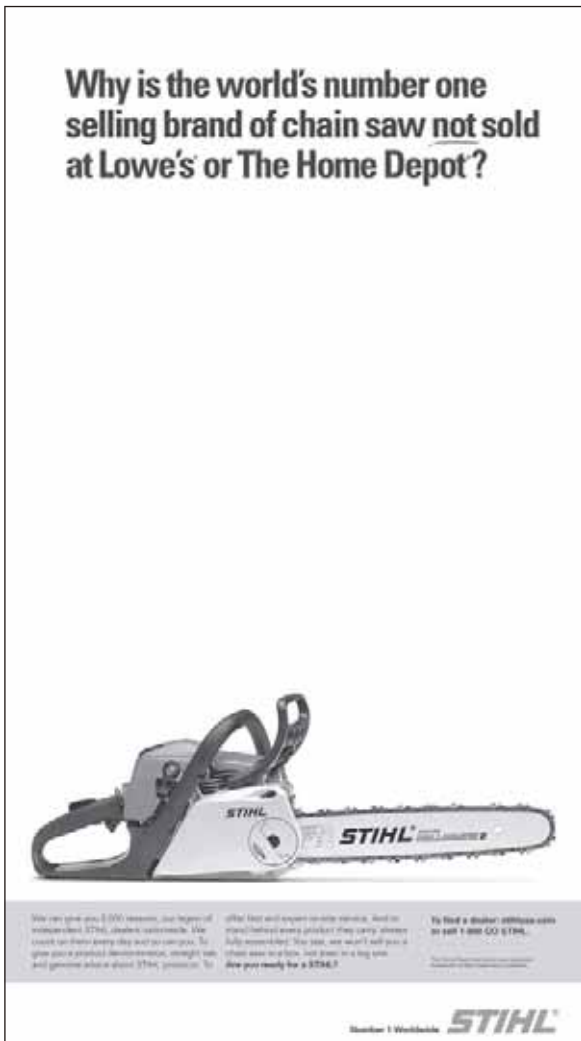
La distribución exclusiva a menudo incluye acuerdos de *colaboración exclusiva*, especialmente en los mercados que cada vez más se ven impulsados por el precio. Cuando el legendario diseñador italiano Gucci vio cómo su imagen se deterioraba por la sobreexposición de su marca a consecuencia de la concesión de licencias y la comercialización de sus productos en tiendas de descuento, decidió rescindir sus contratos de producción bajo licencia, controlar su distribución y abrir sus propios puntos de venta para recuperar parte de su antiguo prestigio.³⁸

La **distribución selectiva** consiste en la utilización de sólo algunos intermediarios dispuestos a distribuir un producto determinado. Ya sea establecida o de reciente creación, la empresa no tiene que preocuparse por tener demasiados puntos de venta, ya que puede obtener la cobertura de mercado adecuada con un mayor control y un menor costo que si hiciera una distribución intensiva. STIHL es un buen ejemplo de distribución selectiva.³⁹

STIHL STIHL fabrica equipos eléctricos para usos en exteriores. Todos sus productos se comercializan bajo una misma marca y no produce marcas propias para otras empresas. Ampliamente conocida por sus motosierras, la empresa se ha expandido a las podadoras de césped, los sopladores, los cortasetos y las desbrozadoras. Vende exclusivamente a seis distribuidores estadounidenses independientes y a seis centros de marketing y distribución de su propiedad, los cuales realizan ventas en una red nacional de más de ocho mil concesionarios de servicio al detalle. También exporta los productos a 80 países y es una de las pocas compañías fabricantes de equipos eléctricos para usos en exteriores que no vende a través de grandes distribuidores, catálogos o internet. La empresa incluso lanzó una campaña publicitaria llamada “Why” que pregona la fuerza y el apoyo de sus concesionarios independientes con encabezados tales como: “¿Por qué es la marca de motosierras con más ventas en el mundo que no se venden en Lowe’s ni en The Home Depot?” y “¿Qué hace que esta sopladora de mano sea demasiado poderosa como para venderse en Lowe’s o The Home Depot?”

La **distribución intensiva** consiste en la distribución de bienes y servicios a través de tantos puntos de venta como sea posible. Esta estrategia es adecuada para la comercialización de artículos como snacks, bebidas gaseosas, periódicos, dulces y goma de mascar, esto es, productos que los consumidores compran con frecuencia o en muchos lugares. Las tiendas de conveniencia, como 7-Eleven y Circle K, así como las tiendas ubicadas en gasolineras como On The Run, de ExxonMobil, han sobrevivido con la venta de artículos que ofrecen precisamente eso: ubicación y horarios convenientes.

Los fabricantes constantemente se sienten tentados a pasar de un sistema de distribución exclusiva o selectiva a uno de distribución intensiva para aumentar la cobertura de mercado y el volumen de ventas. Esta estrategia puede servir a corto plazo, pero si no se implementa adecuadamente podría deteriorar el desempeño a largo plazo al generar una intensa competencia entre los detallistas. Las guerras de precios resultantes son capaces de reducir la rentabilidad, atenuar el interés de los detallistas y perjudicar el capital de marca (*brand equity*). Algunas empresas no quieren que sus marcas se vendan en todas partes. Después de que Sears adquirió la cadena de descuento Kmart, Nike sacó todos sus productos de Sears para asegurarse de que Kmart no pudiera vender su marca.⁴⁰



Fuente: STIHL, Incorporated

Stihl ha adoptado con éxito una estrategia de distribución selectiva que evita a los comerciantes masivos, los catálogos e internet.

CONDICIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS MIEMBROS DEL CANAL Cada miembro del canal debe recibir un trato respetuoso y la oportunidad de ser rentable. Los elementos principales de la “mezcla de relaciones comerciales” son las políticas de precio, las condiciones de venta, los derechos territoriales y los servicios específicos que tiene que prestar cada participante.

- La **política de precios** obliga a que el fabricante establezca una lista de precios y un desglose de los descuentos e incentivos que resulten justos y suficientes desde la perspectiva de los intermediarios.
- Las **condiciones de venta** se refieren a los requisitos de pago y a las garantías del fabricante. La mayoría de los fabricantes ofrecen descuentos en efectivo a los distribuidores por pronto pago. También podrían ofrecerles una garantía contra productos defectuosos o por reducciones del precio en el mercado, creando así un incentivo para que adquieran cantidades mayores.
- Los **derechos territoriales de los distribuidores** definen sus zonas de operación y las condiciones en que el fabricante podrá conceder derechos a otros. Por lo general, los distribuidores esperan recibir derechos exclusivos de distribución en su territorio, independientemente de si logran o no realizar ventas.
- Las **responsabilidades y servicios mutuos** se deben evaluar cuidadosamente, sobre todo cuando se trata de canales de franquicia o de distribución exclusiva. McDonald's ofrece asesoría a sus franquicias en materia de instalación, apoyo promocional, sistemas contables, capacitación y asistencia gerencial y técnica en general. A su vez, espera que los franquiciados cumplan con los estándares establecidos por la empresa en términos de las instalaciones físicas, la cooperación con nuevos programas promocionales, el suministro de la información requerida, la compra de productos de vendedores específicos y el pago de las tarifas mensuales por la franquicia.

EVALUACIÓN DE LAS PRINCIPALES ALTERNATIVAS DEL CANAL

Cada alternativa del canal debe valorarse de acuerdo con criterios económicos, de control y de adaptación.

CRITERIOS ECONÓMICOS Cada alternativa de canal generará un nivel diferente de ventas y de costos. La figura 17.4 muestra cómo se dividen seis canales de ventas distintos en términos de valor añadido por venta y costo por transacción. Por ejemplo, al vender productos industriales con precios entre \$2000 y \$5000, se ha estimado que el costo por transacción es de \$500 (ventas en campo), \$200 (distribuidores), \$50 (televenta) y \$10 (internet). Un estudio de Booz Allen Hamilton mostró que una transacción promedio en una sucursal de servicio completo le cuesta a un banco \$4.07, una transacción telefónica le cuesta \$0.54 y una transacción de cajero automático \$0.27. Sin embargo, una transacción típica realizada vía web le cuesta sólo \$0.01.⁴¹

Es evidente que los vendedores tratarán de sustituir los canales más caros con canales de menor costo, siempre y cuando el valor añadido por venta sea suficiente. Consideremos la siguiente situación:

Un fabricante de muebles de Carolina del Norte quiere vender su línea a los detallistas de la Costa Oeste. Una alternativa es contratar a 10 nuevos representantes de ventas que operen desde una oficina comercial con sede en San Francisco y que reciban un sueldo base más comisiones. La otra opción es utilizar la agencia de ventas de un fabricante de San Francisco que tiene amplios contactos entre los detallistas; sus 30 representantes de ventas podrían recibir una comisión por las ventas que realicen.

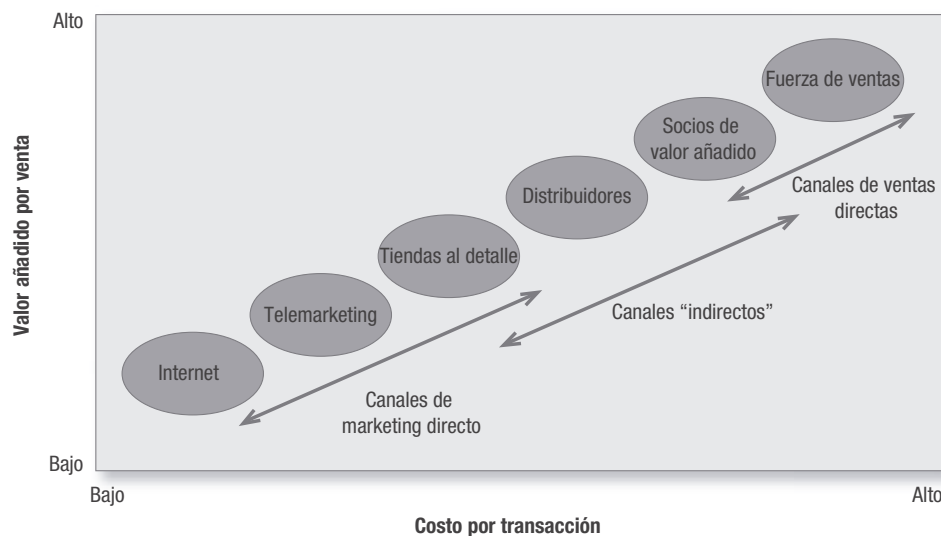


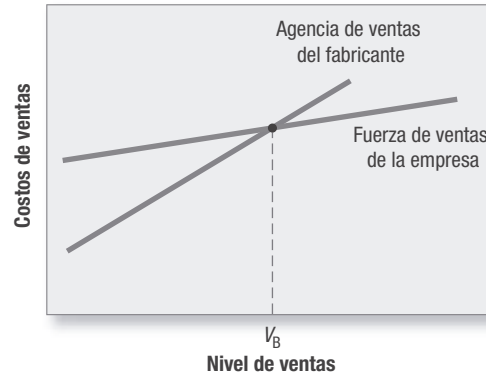
Fig. 17.4 |

Valor añadido versus costos de diferentes canales

Fuente: Oxford Associates, adaptado de Dr. Rowland T. Moriarty. Cubex Corp.

| Fig. 17.5 |

Gráfica de punto de equilibrio de costos para la elección entre la fuerza de ventas de la empresa y la agencia de ventas de un fabricante



El primer paso consiste en calcular el volumen de ventas que podría generar cada alternativa. La fuerza de ventas de una empresa se concentrará en sus propios productos, estará mejor capacitada para venderlos, será más agresiva y tendrá más éxito porque muchos clientes prefieren tratar directamente con la compañía. Sin embargo, la agencia de ventas cuenta con 30 representantes en lugar de sólo 10; puede ser igual de agresiva, dependiendo del nivel de su comisión; los clientes podrían apreciar su independencia y es posible que tenga amplios contactos y conocimientos del mercado. El especialista en marketing tendrá que evaluar todos estos factores al formular una función de demanda para los dos diferentes canales.

El siguiente paso es calcular los costos de vender diferentes cantidades a través de cada canal. En la figura 17.5 se muestra la gráfica de los costos. Utilizar la agencia de ventas es menos costoso, aunque los costos aumentarán más rápido porque los agentes de ventas obtienen comisiones más altas.

El último paso consiste en comparar las ventas y los costos. Como se observa en la figura 17.5, existe un nivel de ventas (V_B) para el que los costos de venta son los mismos en los dos canales. La agencia de ventas es, por lo tanto, el mejor canal para cualquier volumen inferior a V_B , y la sucursal de ventas de la empresa es el mejor canal en cualquier volumen mayor que V_B . Con esta información, no sorprende que los agentes de ventas sean la opción preferida por las empresas pequeñas o por grandes empresas en territorios reducidos donde el volumen de ventas es bajo.

CRITERIOS DE CONTROL Y DE ADAPTACIÓN El uso de una agencia de ventas puede implicar un problema de control. Los agentes podrían concentrarse en los clientes que compran más cantidad, pero no necesariamente en los que compran los artículos del fabricante. Además, es posible que no dominen los detalles técnicos del producto del fabricante o que sean ineficaces en el manejo de sus materiales de promoción.

Para desarrollar un canal, los miembros deben comprometerse entre sí durante un periodo específico. Sin embargo, estos compromisos dan lugar, de manera inevitable, a una reducción de la capacidad del fabricante para responder a los cambios y a la incertidumbre. El fabricante necesita estructuras y políticas de canal que le proporcionen una gran capacidad de adaptación.

Decisiones sobre la administración del canal

Después de que una empresa ha elegido un sistema de canal, debe seleccionar, capacitar, motivar y evaluar a los intermediarios individuales de cada canal. También tendrá que modificar el diseño y los acuerdos de los canales con el paso del tiempo, incluyendo la posibilidad de expandirse a mercados internacionales.

SELECCIÓN DE LOS MIEMBROS DEL CANAL

Para los clientes, los canales son la empresa. Imaginemos la impresión negativa que se llevarían los clientes de McDonald's, Shell Oil o Mercedes-Benz si alguno de sus establecimientos estuviera constantemente sucio o si sus concesionarios fueran ineficientes o desagradables.

Para facilitar la selección de los miembros del canal, los fabricantes deben determinar las características que distinguen a los mejores intermediarios —sus años de operación, las demás líneas que manejan, su historial de crecimiento y sus utilidades, su capacidad financiera, su capacidad de cooperación y la reputación de sus servicios—. Si los intermediarios son agentes de ventas, los fabricantes deben evaluar la cantidad y la naturaleza de las demás líneas que manejan, así como el tamaño y la calidad de su fuerza de ventas. Si los intermediarios son tiendas departamentales que buscan la distribución exclusiva, habrá que tomar en cuenta sus puntos de venta, su potencial de crecimiento futuro y su tipo de clientela.

CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL CANAL

Las empresas deben considerar a sus intermediarios de la misma forma que a sus usuarios finales; deben determinar sus necesidades y deseos y adaptar su oferta de canal para proporcionarles un valor superior.

La hábil implementación de programas de capacitación, de investigación de mercados y de otros programas de desarrollo de habilidades puede contribuir a motivar y mejorar el rendimiento de los intermediarios. La empresa debe hacer saber constantemente a los intermediarios que son colaboradores cruciales en un esfuerzo conjunto cuyo propósito es satisfacer a los usuarios finales del producto. Microsoft exige a los ingenieros de sus agencias de servicio externas que completen una serie de cursos y exámenes de certificación. Los que aprueban los exámenes son reconocidos formalmente como profesionales certificados de Microsoft y pueden utilizar esta denominación para promover su propio negocio. Otras empresas emplean encuestas a los clientes en vez de exámenes.

PODER DEL CANAL Los fabricantes difieren mucho en cuanto a su habilidad para manejar a sus distribuidores. El **poder del canal** es la capacidad para alterar el comportamiento de los miembros del canal para que lleven a cabo acciones que de otra manera no realizarían.⁴² Los fabricantes pueden ejercer los siguientes tipos de poder para lograr la cooperación de los intermediarios:

- **Poder coercitivo.** Un fabricante amenaza con retirar recursos o poner fin a la relación si el intermediario no coopera. Este poder puede ser efectivo, pero su ejercicio provoca resentimiento y podría generar conflictos que lleven a los intermediarios a organizarse para contrarrestarlo.
- **Poder de recompensa.** El fabricante ofrece a los intermediarios un beneficio adicional por realizar funciones particulares o tomar medidas específicas. El poder de recompensa suele producir mejores resultados que el coercitivo, pero podría provocar que los intermediarios esperen una recompensa cada vez que el fabricante les pida asumir una conducta determinada.
- **Poder legítimo.** El fabricante solicita al intermediario que asuma una conducta prevista en el contrato. Esta forma de poder funcionará sólo si los intermediarios consideran al fabricante un líder legítimo.
- **Poder experto.** El fabricante posee conocimientos especiales que el intermediario valora. Sin embargo, una vez que los intermediarios adquieren dichos conocimientos, el poder experto se debilita. El fabricante debe seguir desarrollando conocimientos nuevos para que los intermediarios quieran seguir cooperando.
- **Poder de referencia.** El fabricante es tan respetado que los intermediarios se enorgullecen de trabajar con él. Empresas como IBM, Caterpillar y Hewlett-Packard poseen un gran poder de referencia.⁴³

Los poderes coercitivo y de recompensa se observan de manera objetiva, mientras que los poderes legítimo, experto y de referencia son más subjetivos y dependen de la capacidad y disposición de las partes para reconocerlos.

La mayoría de los fabricantes consideran que obtener la cooperación de los intermediarios supone un gran desafío. A menudo utilizan motivadores positivos como grandes márgenes, acuerdos especiales, bonos, incentivos por cooperación publicitaria, bonificaciones por la exhibición de productos y concursos de ventas. En otras ocasiones aplican sanciones negativas, como amenazas de reducción de márgenes, disminución de la velocidad de entrega o el fin de la relación comercial. La desventaja de este enfoque radica en que el fabricante utiliza un razonamiento simple de estímulo-respuesta.

En muchos casos, los que tienen el poder son los detallistas. Se estima que en Estados Unidos los fabricantes ofrecen a los supermercados entre 150 y 250 nuevos artículos cada semana, de los cuales más del 70 por ciento son rechazados por los compradores de las tiendas. Los fabricantes necesitan conocer los criterios de aceptación que utilizan los compradores, comités de compra y gerentes de las tiendas. Entrevistas de ACNielsen revelaron que los gerentes de tiendas eran influenciados principalmente por una fuerte evidencia de aceptación por parte del consumidor, un plan de publicidad y promoción de ventas bien diseñado y generosos incentivos económicos.

ASOCIACIONES DEL CANAL Las empresas más sofisticadas tratan de forjar asociaciones de largo plazo con los distribuidores.⁴⁴ El fabricante comunica claramente lo que espera de sus distribuidores en lo que se refiere a la cobertura del mercado, los niveles de inventario, el desarrollo del marketing, los procedimientos de pago, la asesoría y el servicio técnico y la información de marketing; también puede introducir un plan de compensación para estimularlos a respetar sus políticas.

Para hacer más eficiente la cadena de suministro y reducir costos, muchos fabricantes y minoristas han adoptado *prácticas de respuesta eficiente al consumidor (ECR)*, por sus siglas en inglés) para organizar sus relaciones en tres áreas: 1) *administración de la demanda*, o prácticas de colaboración para estimular la demanda de los consumidores mediante la promoción conjunta del marketing y de las actividades de ventas, 2) *administración de la oferta*, o prácticas de colaboración para optimizar la oferta (con un enfoque conjunto en la logística y las actividades de la cadena), y 3) *facilitadores e integradores*, o tecnología de información colaborativa y herramientas de mejora de procesos para apoyar las actividades conjuntas que reducen los problemas operativos, permiten una mayor estandarización, etcétera.

Las investigaciones han demostrado que a pesar de que la respuesta eficiente al consumidor tiene un impacto positivo en el rendimiento económico y en el desarrollo de las capacidades de los fabricantes, éstos también podrían sentir que están compartiendo de manera injusta las cargas inherentes a su adopción sin obtener todo lo que merecen de los minoristas.⁴⁵

EVALUACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL CANAL

Los fabricantes deben evaluar periódicamente el rendimiento de los intermediarios comparándolo con estándares como el logro de las cuotas de venta, los niveles promedio de existencias, el tiempo de entrega a los clientes finales, el tratamiento de bienes deteriorados o perdidos y la cooperación en los programas de promoción y capacitación. Habrá ocasiones en que

el fabricante descubrirá que está pagando demasiado a ciertos intermediarios por lo que realmente hacen. Un fabricante que pagaba a un distribuidor por mantener existencias en sus almacenes descubrió que sus productos se encontraban en un almacén público cuya renta era pagada con sus propios recursos. Los fabricantes deben fijar descuentos funcionales en los que paguen cantidades específicas según el desempeño del distribuidor por cada servicio acordado. Quienes no alcancen los niveles mínimos necesitarán más asesoría, capacitación o motivación, o bien la cancelación del contrato.

MODIFICACIÓN DEL DISEÑO Y LOS ACUERDOS DEL CANAL

Ninguna estrategia de canal es efectiva para todo el ciclo de vida del producto. En los mercados competitivos con pocas barreras de entrada, la estructura óptima del canal inevitablemente cambiará con el tiempo. Las nuevas tecnologías han creado canales digitales que eran impensables hace algunos años. El cambio podría implicar agregar o abandonar canales individuales del mercado o a ciertos miembros del canal, o bien desarrollar formas totalmente nuevas de vender los bienes. Cuando la nueva competencia de Best Buy y Costco obligó a que un tercio de los concesionarios estadounidenses de Leica cerraran sus negocios, este fabricante de cámaras de lujo decidió abrir sus propias tiendas para atraer a los fotógrafos serios.⁴⁶

EVOLUCIÓN DEL CANAL Por lo general, las empresas nuevas comienzan como operaciones locales que venden en un mercado relativamente limitado utilizando algunos de los intermediarios existentes. Es probable que la identificación de los mejores canales no sea un problema; muchas veces la dificultad estriba en convencer a los intermediarios disponibles de manejar la línea de la empresa.

Si la empresa tiene éxito, podría diversificar sus actividades hacia nuevos mercados con diferentes canales. En los mercados más pequeños, la empresa podría vender directamente a los detallistas mientras que en los más grandes podría hacerlo a través de distribuidores. En las zonas rurales podría trabajar con comerciantes de bienes generales y en las urbanas con comerciantes de líneas limitadas. También podría decidir crear su propia tienda en línea para vender directamente a los clientes. Asimismo, podría conceder franquicias exclusivas o vender mediante todos los puntos de venta que estén dispuestos a hacerlo. En un país podría utilizar agentes de ventas internacionales y en otro asociarse con una empresa local.

Es posible que los compradores tempranos estén dispuestos a pagar por canales de un alto valor añadido, pero los compradores tardíos cambiarán a los canales de bajo costo. Las pequeñas fotocopiadoras para oficina se vendieron primero a través de las fuerzas de ventas directas de los fabricantes, más tarde a través de distribuidores de equipamiento para oficina, después mediante los mayoristas y al final por medio de empresas de venta por correo y distribuidores de internet. En resumen, el sistema de canal evoluciona en función de las oportunidades y las condiciones locales, de las nuevas amenazas y oportunidades y de los recursos y las capacidades de la empresa.

DECISIONES DE MODIFICACIÓN DEL CANAL

El fabricante debe revisar y modificar periódicamente el diseño y los acuerdos de su canal.⁴⁷ El canal de distribución puede no funcionar según lo previsto, los patrones de compra de los consumidores pueden cambiar, el mercado puede expandirse, pueden surgir nuevos competidores, canales de distribución innovadores o el producto puede pasar a otras etapas de su ciclo de vida.⁴⁸

Para añadir o eliminar miembros individuales del canal, la compañía necesita hacer un análisis más profundo. Las bases de datos de los clientes y herramientas de análisis más sofisticadas pueden servir como guía para tomar estas decisiones.⁴⁹ Una pregunta básica que se debe plantear es: ¿cómo serían las ventas y las ganancias de la empresa con y sin este intermediario? Quizá lo más difícil es decidir si debe revisarse la estrategia global del canal.⁵⁰ El sistema de venta de cosméticos a domicilio de Avon fue modificándose a medida que más mujeres se sumaban a la fuerza de trabajo.

CONSIDERACIONES SOBRE CANALES GLOBALES

Los mercados internacionales plantean desafíos únicos, incluyendo la diversidad de hábitos de compra de los clientes y la necesidad de lograr aceptación social o legitimidad, entre otros, aunque también presentan oportunidades.⁵¹ Empresas detallistas estadounidenses como The Limited y Gap han ganado notoriedad mundial. La empresa holandesa Ahold y el detallista belga Delhaize realizan casi dos tercios y tres cuartos de sus ventas, respectivamente, en mercados extranjeros. Entre las compañías globales extranjeras con presencia en Estados Unidos están Benetton de Italia, las tiendas suecas de muebles para el hogar IKEA y el vendedor japonés de ropa casual UNIQLO.

Los mercados en desarrollo se han convertido en el objetivo de muchos vendedores al detalle. Empresas de franquicias como las tiendas de emparedados Subway han experimentado crecimiento de dos dígitos en el extranjero, especialmente en Brasil y Europa central y oriental. En algunos casos, los *masterfranquiados* pagan una cuota importante para adquirir la exclusividad de operación en un territorio o país como “mini-franquiador” por derecho propio. Debido a que tienen más conocimientos sobre las leyes, las costumbres y las necesidades de los consumidores locales que las empresas extranjeras, venden y supervisan las franquicias y cobran los derechos o regalías.⁵²

En India, las ventas producidas por los “distribuidores minoristas organizados” —hipermercados, supermercados y tiendas departamentales— constituyen sólo un pequeño porcentaje del enorme mercado. Como se describió en el capítulo 8, la mayoría de las compras todavía se llevan a cabo en millones de tiendas de abarrotes independientes, o *kiranas*, manejadas por sus propietarios, las cuales son populares debido a que otorgan crédito y entregan incluso pedidos



Fuente: © TUP/Alamy

A pesar de realizar una gran cantidad de investigación sobre los consumidores y de cuantiosas inversiones, el ingreso del gigante detallista británico Tesco al mercado estadounidense, con los mercados de barrio Fresh & Easy, resultó un fracaso.

pequeños. Las complejas regulaciones, la infraestructura inadecuada y los costosos bienes raíces de India convierten a este país en un mercado de difícil ingreso para las cadenas extranjeras.⁵³

China presenta desafíos de logística similares, aunque la creciente clase media ofrece oportunidades y empresas como Best Buy, Coach y Gap están teniendo cierto éxito.⁵⁴ Sin embargo, la expansión global tiene varias desventajas. Los tres principales detallistas del mundo —Walmart, con sede en Estados Unidos, Tesco de Reino Unido y Carrefour, ubicado en Francia) han tenido problemas para ingresar a ciertos mercados extranjeros. Consideremos la difícil situación de Tesco.⁵⁵

TESCO Después de realizar muchos estudios, donde los investigadores pasaban tiempo con familias estadounidenses y grabando en video el contenido de sus refrigeradores, Tesco introdujo sus mini-supermercados gourmet Fresh & Easy en California. Las 200 o más tiendas Fresh & Easy, con un enfoque en los alimentos frescos, tenían aproximadamente 10 mil pies cuadrados de superficie, casi una quinta parte del tamaño de un supermercado estadounidense estándar, pero mucho más grande que una tienda de conveniencia. Sin embargo, después de cinco años sin ganancias y con pérdidas por más de \$1600 millones, la empresa decidió abandonar el mercado en 2013. El detallista enfrentó una enorme cantidad de problemas. Sus clientes estadounidenses no estaban acostumbrados a los alimentos preparados al estilo británico, a las cajas registradoras de autoservicio y a la distribución poco común de sus tiendas. Los clientes también se quejaron de que la oferta de productos era muy limitada, de la falta de un servicio de panadería y de una florería nada extraordinaria. Además, las tiendas eran demasiado frías. Estados Unidos no fue el único destino problemático para Tesco. El año anterior la compañía había salido de Japón y enfrentaba problemas en Europa central y oriental. Mientras se concentraba en la expansión geográfica, Tesco descuidó su negocio fundamental de supermercados en Reino Unido. Las tiendas no contaban con el personal adecuado, los alimentos frescos no tenían el mantenimiento apropiado y no había logrado introducir nuevos productos de marca propia. Su intento por añadir artículos de categorías diferentes a los alimentos, como ropa y productos electrónicos, enfrentó dificultades durante la recesión y el ingreso en áreas nuevas como los servicios bancarios y de telefonía resultaron ser una distracción. Después de enfrentar seis trimestres consecutivos de reducción de ventas por tienda en su mercado nacional, Tesco anunció un programa de inversión de \$1700 millones para refrescar sus tiendas británicas y reducir sus ambiciones globales.

Los problemas que enfrentó Tesco en Reino Unido son comunes en una expansión global sumamente agresiva. Al vender todo tipo de artículos, desde alimentos hasta televisores, Carrefour, el segundo detallista más grande del mundo, también ha enfrentado una dura competencia en su mercado nacional de comestibles, por parte de pequeños supermercados, y en el de otros bienes, por parte de detallistas especializados como IKEA. Aunque es fuerte en algunas partes de Europa y Asia, Carrefour (término francés para “cruce de caminos”) se ha visto obligado a dejar de operar en países como Japón, Corea del Sur, México, República Checa, Eslovaquia, Suiza y Portugal.⁵⁶

El primer paso de la planificación de los canales globales consiste en acercarse a los clientes. Para adaptar mejor sus líneas de ropa a los gustos europeos, Urban Outfitters, con sede en Filadelfia, estableció una unidad independiente de diseño y comercialización en Londres antes de abrir su primera tienda en Europa. A pesar de que sus costos

Urban Outfitters estudió cuidadosamente el mercado europeo para asegurarse de que su combinación de mercancía de moda se ajustara a los gustos de los consumidores de ese continente.



Fuente: © Loop Images Ltd/Alamy

aumentaron, la combinación de tendencias estadounidenses y europeas le ayudó a destacarse y fue uno de los pocos detallistas de ropa en fortalecerse durante la reciente recesión.⁵⁷

Una buena estrategia de las ventas al detalle que ofrece a los clientes una experiencia de compras positiva y un valor único, bien adaptada, tiene mayores probabilidades de ser exitosa en varios mercados. Como ejemplo, veamos el caso de Topshop.⁵⁸

TOPSHOP Fundado por Richard Green en 1994, el detallista británico de ropa Topshop es una cadena con más de 300 locales en Reino Unido y 130 tiendas de franquicia en 37 países que disfruta de una intensa lealtad por parte de su moderna base de clientes obsesionada con la moda. La cadena, que vende principalmente ropa para fiestas, accesorios y prendas de uso diario para mujer, combina la moda callejera inglesa con precios razonables y un servicio divertido. Siendo una versión de mayor calidad y más extravagante de las cadenas de moda rápida H&M y Zara, permite que los consumidores del mercado medio se vistan a la moda a un costo accesible, con delantales (mandiles o faldas con peto) al estilo *punk* o refinados tejidos de lana. Dos o tres veces por semana llegan productos nuevos y el surtido de las tiendas se actualiza varias veces al día. Al asociarse con iconos de la moda como Kate Moss, Stella Vine y Celia Birtwell para crear los diseños más modernos, Topshop ofrece asesores de moda, Topshop-to-Go (una fiesta estilo Tupperware que envía a un asesor de moda a la casa de un cliente con vestuario hasta para 10 personas) y Topshop Express (un servicio de entrega urgente mediante motonetas Vespa para las "emergencias"). La cadena Topman de la empresa atiende a la clientela masculina y busca locales en zonas exclusivas para instalar sus puntos de venta, además los complementa con una tienda en línea. La tienda Topshop de 60 mil pies cuadrados ubicada en Broadway, Nueva York, es la segunda más grande de la cadena y la más grande fuera de Reino Unido. También cuenta con locales dentro de las tiendas departamentales Nordstrom en territorio estadounidense y en la cadena de tiendas departamentales Karstadt en Alemania.

Integración y sistemas de canal

Los canales de distribución no permanecen estáticos. A continuación se examinará el reciente crecimiento de los sistemas de marketing vertical, horizontal y multicanal. Después de revisar algunos aspectos del e-commerce y del m-commerce, se analiza la manera en que estos sistemas cooperan, entran en conflicto y compiten entre sí.

SISTEMAS DE MARKETING VERTICAL

Un **canal de marketing convencional** está formado por un fabricante independiente, uno o varios mayoristas y uno o varios detallistas. Cada uno de ellos es una empresa independiente que busca maximizar sus propias ganancias, incluso si esta meta reduce la rentabilidad del sistema en conjunto. Ningún miembro del canal tiene un control completo o sustancial sobre los demás miembros.

Un **sistema de marketing vertical** (VMS, por sus siglas en inglés), por el contrario, incluye al fabricante, uno o varios mayoristas y uno o varios detallistas que actúan como un sistema unificado. Uno de los miembros del canal, el *capitán del canal*, también conocido como *representante del canal*, es el propietario o franquiciador del resto, o tiene tanto poder que todos los demás cooperan. El representante logra la coordinación del canal, sin dar órdenes o instrucciones, al persuadir a los socios para que actúen por el bienestar de todos.⁵⁹

El capitán del canal podría ser el fabricante del producto o servicio (Procter & Gamble o American Airlines), el fabricante de un componente clave (el productor de los microprocesadores Intel), el proveedor o armador (Dell o Arrow

Electronics), el distribuidor (W. W. Grainger) o un detallista (Walmart). Dentro de una empresa, la representación podría recaer en el director ejecutivo, un director de alto rango o un equipo de directores.

La representación del canal tiene dos resultados importantes. Primero, amplía el valor de los clientes del representante, agrandando el mercado o incrementando las compras de los clientes existentes a través del canal. Segundo, crea un canal más integrado, aunque adaptable, en el que los miembros valiosos son recompensados y los menos valiosos eliminados.

Los sistemas de marketing vertical surgieron como una consecuencia de los intentos de los miembros fuertes del canal por controlar su comportamiento y eliminar los conflictos con los miembros independientes, que perseguían sus propias metas. Con los VMS pueden lograrse economías mediante el tamaño, el poder de negociación y la eliminación de servicios duplicados. Los compradores industriales de productos y sistemas complejos valoran el amplio intercambio de información que pueden obtener a partir de un sistema de marketing vertical.⁶⁰ Los sistemas de marketing vertical se han convertido en la forma dominante de distribución en el mercado de consumo de Estados Unidos, atendiendo entre 70 y 80 por ciento del mercado total. Existen tres tipos de sistemas de marketing vertical: corporativo, administrado y contractual.

SISTEMA DE MARKETING VERTICAL CORPORATIVO El *sistema de marketing vertical corporativo* combina las fases sucesivas de producción y distribución en una propiedad única. Durante años, Sears obtuvo más de la mitad de los productos que comercializaba a partir de empresas que poseía parcial o totalmente. Sherwin-Williams fabrica pinturas, pero también es propietario y operador de 3500 puntos de venta al detalle.

SISTEMA DE MARKETING VERTICAL ADMINISTRADO El *sistema de marketing vertical administrado* coordina las fases sucesivas de producción y distribución mediante el tamaño y el poder de uno de los miembros del canal. Los fabricantes de una marca dominante pueden lograr una sólida cooperación comercial y un fuerte apoyo por parte de los revendedores. Así, Frito-Lay, Procter & Gamble y Campbell Soup pueden exigir grandes niveles de cooperación a sus revendedores en términos de espacio de exhibición, espacio de anaqueles, promociones y políticas de precios. El acuerdo más avanzado entre proveedores y distribuidores para los sistemas de marketing vertical administrado es la **programación de distribución**, que consiste en la creación de un sistema de marketing vertical bien planificado y administrado profesionalmente que satisfaga las necesidades tanto del fabricante como de los distribuidores.

SISTEMA DE MARKETING VERTICAL CONTRACTUAL El *sistema de marketing vertical contractual* está formado por empresas independientes, con diferentes niveles de producción y distribución, que integran sus programas sobre una base contractual para obtener más economías o tener mayor impacto sobre las ventas que si trabajaran solas.⁶¹ A veces llamados también “sociedades de valor agregado”, los sistemas de marketing vertical contractual se presentan en tres modalidades:

1. **Cadenas voluntarias patrocinadas por el mayorista.** Los mayoristas organizan cadenas voluntarias de detallistas independientes para ayudarlos a estandarizar sus prácticas de venta y lograr economías en sus compras al competir con organizaciones formadas por grandes cadenas.
2. **Cooperativas de detallistas.** Los detallistas toman la iniciativa de organizarse como una nueva entidad de negocios para realizar compras en grandes volúmenes y, en algunos casos, hacerse cargo de una parte de la producción. Los miembros manejan sus compras de manera conjunta a través de la entidad y planean sus campañas publicitarias en grupo. Las utilidades se distribuyen entre los miembros en proporción a sus compras. Los detallistas que no son miembros también pueden comprar a través de la cooperativa, pero no participan de los beneficios.
3. **Organizaciones de franquicias.** Un miembro del canal, llamado *franquiciador*, puede unir varias fases sucesivas del proceso de producción y distribución. Las franquicias han experimentado el crecimiento más rápido de la venta al detalle en los últimos años.

Aunque la idea básica es antigua, algunas formas de franquicia son bastante innovadoras. El modelo tradicional se denomina *sistema de franquicia minorista patrocinado por el fabricante*. Ford concede licencias para vender sus automóviles a empresarios independientes que están de acuerdo en cumplir con sus condiciones específicas de ventas y servicios. Un segundo sistema se conoce como *sistema de franquicia mayorista patrocinado por el fabricante*. Coca-Cola concede licencias a embotelladores (mayoristas) de varios mercados para que compren su concentrado de cola, le agreguen agua carbonatada, lo embotellen y lo vendan a detallistas en mercados locales. Un sistema más reciente recibe el nombre de *franquicia detallista patrocinada por una empresa de servicios*. En este caso, una empresa de servicios organiza un sistema integral para llevar su producto en forma eficaz hasta los consumidores. Existen ejemplos de este sistema en las industrias de alquiler de vehículos (Hertz y Avis), de comida rápida (McDonald's y Burger King) y de hoteles (Howard Johnson y Ramada Inn). En los sistemas de doble distribución, las empresas utilizan tanto la integración vertical (el franquiciador en realidad posee y administra algunas unidades) como la administración contractual (el franquiciador concede las licencias de las unidades a otros franquiciados).⁶²

NUEVA COMPETENCIA EN LA VENTA AL DETALLE Muchos detallistas independientes que no se han integrado a un sistema de marketing vertical establecen tiendas especializadas para atender a segmentos específicos. El resultado es una polarización de las ventas al detalle entre grandes organizaciones verticales y tiendas especializadas independientes, lo que supone un problema para los fabricantes. Éstos suelen estar vinculados estrechamente con intermediarios independientes, pero en ocasiones deben realinearse con los sistemas de marketing verticales de alto crecimiento y aceptar condiciones menos atractivas. Además, los sistemas de marketing verticales amenazan constantemente a los fabricantes con sacarlos de la jugada y empezar a fabricar ellos mismos. La nueva competencia en la distribución minorista ya no ocurre entre unidades de negocio independientes, sino entre sistemas completos que operan con redes programadas centralizadas (corporativas, administradas y contractuales) que compiten entre sí para lograr las mejores economías de costos y la respuesta óptima de los consumidores.

SISTEMAS DE MARKETING HORIZONTAL

Otro modelo de desarrollo del canal es el **sistema de marketing horizontal**, en el cual dos o más empresas independientes unen sus recursos o programas para explotar oportunidades de marketing emergentes. Cada empresa tiene alguna carencia, ya sea de capital, de experiencia, de producción o de marketing, eso le impide aventurarse sola porque tiene temor de arriesgarse. En tal caso, las empresas podrían colaborar en forma temporal o permanente o crear una empresa conjunta.

Por ejemplo, muchas cadenas de supermercados tienen acuerdos con bancos locales para ofrecer servicios bancarios en las tiendas. Citizens Bank cuenta con más de 500 sucursales en supermercados, lo que representa aproximadamente un tercio de su red de sucursales. El personal de Citizens Bank en estas ubicaciones está más orientado a las ventas, es más joven y suele contar con antecedentes de ventas al detalle más sólidos que el personal de las sucursales tradicionales.⁶³

Prácticas de marketing en el comercio electrónico

El **e-commerce** utiliza un sitio web para realizar transacciones o facilitar la venta de productos y servicios en línea. Las ventas al detalle por internet se han disparado en los últimos años y es fácil comprender por qué. Los detallistas en línea pueden ofrecer experiencias convenientes, informativas y personalizadas para tipos muy diferentes de consumidores y empresas. Al ahorrarse el costo del espacio de exhibición en el punto de venta, del personal y de mantener inventario, los detallistas en línea pueden vender de manera rentable un bajo volumen de productos a mercados especializados.

Mientras que los consumidores a menudo navegan por internet para tratar de encontrar precios más bajos,⁶⁴ los detallistas en línea compiten en tres aspectos clave de las transacciones: 1) la interacción del cliente con el sitio web, 2) la entrega y 3) la capacidad para resolver problemas cuando éstos ocurren.⁶⁵

Es posible hacer una distinción entre las empresas con **presencia exclusiva en línea** (aquellas que lanzaron un sitio web sin contar previamente con una tienda física) y las empresas con **presencia en línea y fuera de línea** (empresas *brick-and-click*), esto es, compañías con presencia física que han añadido un sitio en internet para dar información o realizar e-commerce.

EMPRESAS CON PRESENCIA EXCLUSIVA EN LÍNEA

Existen numerosos tipos de empresas con presencia exclusiva en línea: motores de búsqueda, proveedores de servicios de internet (ISP, por sus siglas en inglés), sitios comerciales, sitios de transacciones, sitios de contenido y sitios facilitadores. Los sitios de comercio electrónico venden todo tipo de productos y servicios, especialmente libros, música, juguetes, seguros, acciones, ropa, servicios financieros, etcétera. Estos sitios emplean diversas estrategias para competir: AutoNation es un líder meta-intermediario en la adquisición de automóviles y servicios relacionados; Hotels.com es el líder en información para reservaciones de hoteles y Buy.com es líder en información de precios.

FACTORES DE ÉXITO EN EL E-COMMERCE Las empresas deben crear y operar cuidadosamente sus sitios web de e-commerce. El servicio al cliente resulta fundamental. Es probable que los compradores en línea seleccionen un artículo para comprarlo, pero sin llegar a completar la transacción; todavía peor, sólo entre 2 y 3 por ciento de las visitas a los detallistas en línea producen ventas, frente al 5 por ciento de las visitas a tiendas departamentales.⁶⁶

Para aumentar las tasas de conversión, las empresas deben lograr que el sitio web sea rápido, simple y fácil de usar. Algo tan sencillo como la ampliación de las imágenes de los productos que aparecen en pantalla podría aumentar el tiempo de navegación y la cantidad de productos que los clientes compran.⁶⁷ Algunas de las empresas más grandes de e-commerce, como eBay y Amazon, están ofreciendo la entrega de los productos el mismo día en los mercados más grandes.⁶⁸ También es fundamental contar con una buena política de devolución.⁶⁹ Para dirigir el tránsito hacia un sitio, muchas empresas utilizan marketing de afiliación al pagar a los proveedores de contenido en línea para que incluyan vínculos a los sitios de sus marcas.⁷⁰

Las encuestas de consumidores sugieren que los inhibidores más importantes de las compras en línea son la falta de experiencias placenteras, de interacción social y de atención personal por parte de un representante de la empresa.⁷¹ Las empresas están respondiendo. Actualmente muchas ofrecen un servicio de chat en línea para proporcionar a los clientes potenciales asesoramiento inmediato sobre los productos y sugerirles la compra de artículos adicionales. Cuando un representante actúa adecuadamente en la venta, la cantidad promedio gastada por pedido suele ser más alta. Los especialistas en marketing entre negocios también deben dar un rostro humano a sus actividades de e-commerce y algunos están aprovechando tecnologías como los entornos virtuales, blogs, videos y chats en línea.

Para aumentar la satisfacción del cliente y el valor del entretenimiento y la información en la experiencia de compra en línea, algunas empresas están utilizando *avatares*, personajes animados que actúan como representantes de la empresa, asistentes personales de compras, guías de sitios web o compañeros de conversación. Los avatares pueden mejorar la eficacia de un canal de ventas en línea, especialmente si se les percibe como expertos o si resultan atractivos.⁷²

Garantizar la seguridad y la privacidad en internet sigue siendo importante. Los clientes deben sentir que el sitio web es confiable por sí mismo, independientemente de que represente a una empresa con tradición de honestidad. Las inversiones en el diseño y la seguridad de los sitios web pueden ayudar a tranquilizar a los clientes sensibles a los riesgos que existen en internet.⁷³

E-COMMERCE ENTRE NEGOCIOS A pesar de que los sitios web entre empresas y consumidores (B2C) han atraído la atención de los medios, existe aún más actividad en los sitios de negocios entre empresas (B2B), los cuales están cambiando drásticamente las relaciones entre proveedores y clientes.

En el pasado, los compradores tenían que esforzarse mucho para recopilar información sobre los proveedores internacionales. Los sitios web B2B hacen que los mercados sean más eficientes proporcionando a los compradores un acceso muy sencillo a grandes cantidades de información a partir de 1) sitios web de proveedores; 2) *infomediarios*, es decir, terceros que añaden valor con información sobre las diferentes alternativas; 3) *creadores de mercados*, esto es, terceros que crean mercados al vincular a compradores con vendedores, y 4) *comunidades de compradores*, que son sitios web en donde los compradores pueden intercambiar experiencias sobre los productos y servicios de los proveedores.⁷⁴

Las empresas están recurriendo a los sitios B2B de subastas, lugares de intercambio, catálogos de productos, sitios de trueque y otros recursos en línea para obtener mejores precios. Irónicamente, el más grande de los creadores de mercados B2B es Alibaba, originario de China, país donde las organizaciones han enfrentado durante décadas la antipatía comunista hacia la empresa privada.⁷⁵

ALIBABA Alibaba, una creación de Jack Ma, inició operaciones en 1999 y creció en la siguiente década hasta convertirse en el mercado en línea más grande del mundo al permitir que las personas y los negocios compren y vendan cualquier tipo de producto, desde manzanas Fuji hasta aviones Boeing 737. Sus resultados son asombrosos. La empresa, cuyo valor asciende a \$15 000 millones, tiene 500 millones de usuarios registrados en nueve plataformas correspondientes a 220 países y regiones, además posee casi el 80 por ciento del mercado chino de e-commerce. El 11 de noviembre de 2012, el día de los solteros —la versión china del festejo de San Valentín y el día en que se realiza el mayor número de compras en línea—, Taobao (un mercado entre consumidores) y Tmall (un mercado entre negocios y consumidores), las dos principales plataformas de Alibaba, alcanzaron ventas por \$5750 millones, con más de 400 millones de visitantes en 24 horas. De los 16 millones de paquetes que se entregan en China cada día, más de 10 millones corresponden a Taobao y Tmall, así que los proveedores de logística son fundamentales (no existen empresas similares a UPS o FedEx). Al ser una combinación de Amazon.com, eBay, Rackspace y PayPal, Alibaba obtiene ingresos principalmente a partir de las comisiones y de la publicidad de los compradores y vendedores que intercambian productos. Para ganar la confianza de los clientes, la empresa creó TrustPass, un servicio en el que los usuarios pagan a Alibaba una tarifa por la intervención de un tercero que verifica las transacciones realizadas. Para participar en el sitio, los usuarios deben tener cinco personas que respondan por ellos y proporcionar una lista de todos sus certificados o licencias comerciales. A los miembros de Alibaba que han hecho negocios con un usuario se les alienta a hacer comentarios sobre la empresa, de la misma forma que los compradores hacen comentarios sobre los vendedores en los mercados de Amazon.com o eBay. Alibaba está valorada en más de \$120 000 millones, lo que convierte al 24 por ciento de participación de Yahoo en una inversión muy inteligente.

Uno de los efectos de estos mecanismos es que hacen más transparentes los precios. En el caso de productos no diferenciados, la presión sobre los precios es mayor; en cuanto a productos altamente diferenciados, los compradores obtienen una imagen más clara de cuál es su verdadero valor. Los proveedores de productos superiores podrán compensar la transparencia en los precios con transparencia en el valor, mientras que los proveedores de productos estandarizados tendrán que reducir los costos para poder competir.

EMPRESAS CON PRESENCIA EN LÍNEA Y FUERA DE LÍNEA

A pesar de que muchas empresas tradicionales dudaron, en un principio, sobre si debían agregar un canal de e-commerce por internet, ante el temor de crear conflictos de canal con sus socios, la mayoría añadieron la red como canal de distribución tras percatarse de la cantidad de negocios que se generaban en línea.⁷⁶ Incluso Procter & Gamble, que durante años utilizó exclusivamente canales de distribución física tradicionales, está vendiendo en línea algunas marcas reconocidas, como Tide, Pampers y Olay, a través de su tienda electrónica P&G, en parte para poder examinar más de cerca los hábitos de compra de los consumidores.⁷⁷ Un estudio demostró que más de una tercera parte de los usuarios de internet han hecho compras directamente en sitios de marcas en línea.⁷⁸

Por lo tanto, la administración de los canales tradicionales y de los canales en línea se ha convertido en prioridad para muchas empresas.⁷⁹ Existen al menos tres estrategias para obtener el visto bueno de los intermediarios. Una es ofrecer marcas o productos diferentes dentro y fuera de internet. La segunda es ofrecer a los socios tradicionales comisiones más importantes para amortiguar el impacto negativo sobre las ventas. La tercera es recibir pedidos a través del sitio web, pero entregarlos y cobrarlos mediante los detallistas. Harley-Davidson decidió estudiar estas alternativas con cuidado antes de aventurarse en internet.⁸⁰

HARLEY-DAVIDSON Puesto que Harley-Davidson vende piezas, accesorios y mercancía general con un valor superior a los \$1000 millones a sus fieles seguidores —lo que genera aproximadamente una cuarta parte de sus ingresos anuales—, la venta a través de internet era un paso lógico para obtener aún más ingresos. Sin embargo, Harley tenía que ser cautelosa para no despertar la furia de sus 850 distribuidores, los cuales se benefician con márgenes elevados por dichas ventas. La solución —para asegurarse de que el distribuidor siga siendo el centro de la experiencia de los consumidores— fue pedir a los clientes en línea que seleccionen a un distribuidor Harley-Davidson para realizar la compra. Los distribuidores, a su vez, aceptaron una serie de condiciones, como revisar dos veces al día los pedidos realizados y enviar los productos a tiempo. También existe la opción de recoger los artículos en las tiendas y algunos productos están disponibles exclusivamente en los puntos de venta.

Harley-Davidson se aseguró de evitar molestar a su leal red de distribuidores cuando expandió la distribución de sus partes y accesorios, así como de su mercancía general, al mercado en línea.



Fuente: © picturesbyrob/Alamy

Prácticas de marketing en el m-commerce

La existencia de canales y medios de comunicación móviles puede mantener a los consumidores conectados, permitiéndoles interactuar con la marca de su elección. A mediados de 2013, más de la mitad de los compradores estadounidenses en línea habían hecho una compra mediante un dispositivo móvil, y el m-commerce representaba más del 11 por ciento de todo el e-commerce.⁸¹ Se espera que las tabletas sustituyan a los teléfonos inteligentes para las compras móviles, y se estima que para 2017 más de 70 por ciento de las ventas móviles al detalle se realizarán a través de tabletas.⁸²

En algunas partes del mundo, el m-commerce ya está bien establecido. Los consumidores asiáticos utilizan sus teléfonos móviles como sus principales computadoras y se benefician de una infraestructura móvil bien desarrollada. Estos consumidores aceptan con beneplácito los anuncios móviles, que son relativamente poco costosos para las empresas. En Corea del Sur, Tesco creó tiendas virtuales en el metro para las personas que viajan en este sistema de transporte de Seúl. Pasillos de tiendas interactivos y con apariencia real y las paredes aparecen llenos de imágenes de una amplia gama de productos y marcas. Los consumidores pueden pedir productos con entrega a domicilio con el simple hecho de tomar fotografías con sus teléfonos.⁸³

Millones de adolescentes japoneses tienen teléfonos DOCOMO comercializados por NTT (Nippon Telephone and Telegraph), el proveedor de servicios móviles más grande del país, con una red LTE de velocidad ultrarrápida. Los usuarios también pueden utilizar sus teléfonos para comprar productos. Cada mes el suscriptor recibe una factura de NTT que lista la tarifa de suscripción mensual, la tarifa de uso y el costo de todas las transacciones realizadas por m-commerce.⁸⁴

En Estados Unidos, el marketing móvil es cada vez más frecuente y está adoptando muchas formas. Es fácil entender cómo los servicios de entretenimiento, viajes, eventos deportivos y otras categorías de productos sensibles al tiempo se

El m-commerce se ha establecido con firmeza en Corea del Sur, donde las estaciones del metro cuentan con tiendas virtuales.



Fuente: ASSOCIATED PRESS

pueden beneficiar de las aplicaciones desarrolladas para los teléfonos móviles, aunque el impacto del m-commerce tiene un alcance mucho mayor. Los consumidores y las empresas se están adaptando.⁸⁵ Veamos a Dunkin' Donuts.⁸⁶

DUNKIN' DONUTS Dunkin' Donuts, una de las primeras empresas en utilizar el m-commerce, ha refinado su programa DD Perks como parte de su objetivo corporativo de convertirse en líder de la movilidad digital en la industria de los QSR (Quick Serve Restaurant). El programa DD Perks se integró a los puntos de venta unificados y a la aplicación móvil de la empresa para recompensar a los clientes leales y animarlos a visitar sus tiendas con mayor frecuencia y a gastar más dinero en cada visita. Sólo durante su primer año, la aplicación móvil tuvo 3.5 millones de descargas. Al crear un perfil y un historial de compras para los clientes, Dunkin' Donuts es capaz de enviar ofertas más personalizadas y geográficamente dirigidas que pueden cambiar a medida que los clientes van de un mercado a otro. La aplicación incluye una función para localizar tiendas y permite que los clientes paguen sus alimentos y bebidas con un código de barras que se escanea en el punto de venta. La empresa también utiliza Twitter para enviar promociones y organizar concursos en forma rápida y divertida para sus clientes móviles.

CAMBIOS EN EL COMPORTAMIENTO DE CLIENTES Y EMPRESAS

Los consumidores están modificando fundamentalmente la manera en que compran en las tiendas utilizando cada vez más el teléfono celular para enviar mensajes a sus amigos o familiares acerca de un producto mientras realizan compras en las tiendas. El 50 por ciento de las búsquedas realizadas en Google se llevan a cabo en teléfonos móviles.⁸⁷ Las mujeres utilizan más que los hombres los teléfonos inteligentes en todas las etapas de la experiencia de compras al hacer listas de compras y de productos deseados, recabar cupones y compartir fotografías de sus compras.⁸⁸

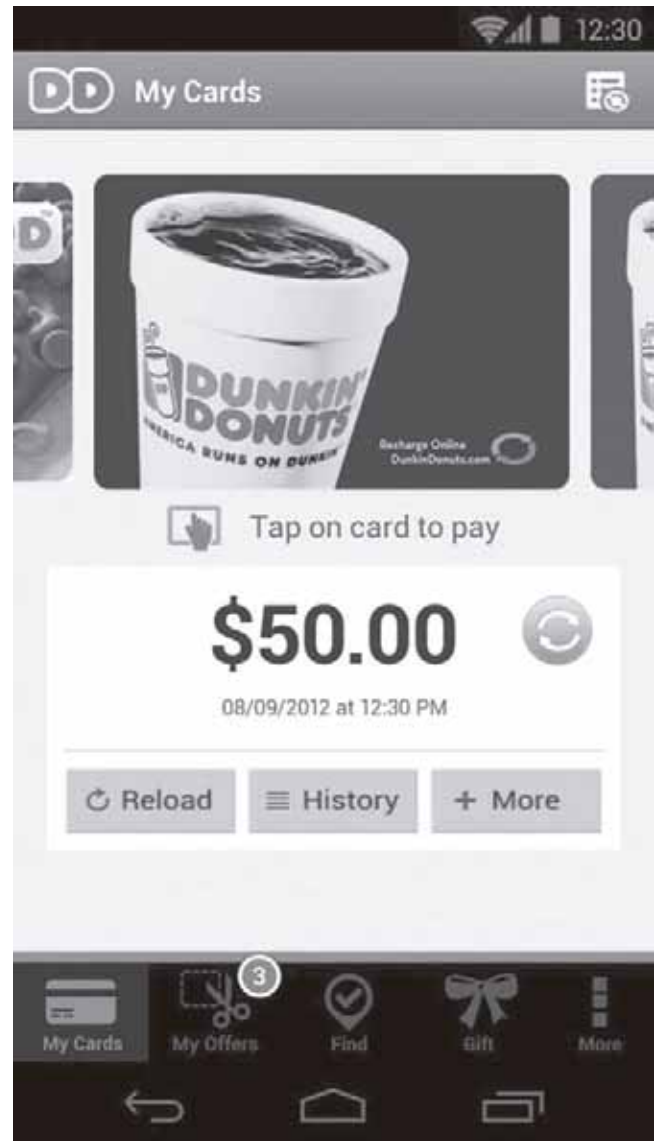
Las empresas están tratando de otorgar a sus clientes mayor control sobre sus experiencias de compra al incorporar tecnologías web en las tiendas, especialmente a través de aplicaciones móviles. Consideremos los siguientes dos ejemplos:

- Aunque Nordstrom esperaba que su aplicación se utilizara de manera remota, muchos clientes la utilizan mientras compran en la tienda en lugar de buscar a un vendedor. Como señaló un ejecutivo: "A muchos clientes les gusta tocar, sentir y probarse la mercancía, pero también desean la información que pueden obtener en línea". Nordstrom añadió Wi-Fi en casi todas sus tiendas, en parte para que su aplicación funcione con mayor rapidez.⁸⁹
- American Express lanzó su programa de comercio social "Link-Like-Love", el cual envía ofertas personalizadas de empresas a sus tarjetahabientes (sin el uso de cupones), con base en los "me gusta" de su Facebook y en los registros de Facebook Places, que se recuperan de manera automática mediante el uso de la tarjeta. A través de su sociedad con Foursquare, los tarjetahabientes también pueden recibir y utilizar de manera automática ofertas promocionales de empresas a partir de su actividad en el sitio de Foursquare.⁹⁰

PRÁCTICAS DE MARKETING DE M-COMMERCE

Las empresas utilizan numerosas prácticas de m-marketing, tanto nuevas como tradicionales.

PUBLICIDAD Y PROMOCIONES Conocer la manera en que los consumidores desean utilizar sus teléfonos inteligentes es fundamental para comprender el papel de la publicidad. Debido al tamaño tan pequeño de la pantalla y a la fugaz atención que prestan los consumidores, es más difícil para los especialistas en marketing móvil cumplir el papel tradicional de la publicidad de informar y persuadir. Uno de los aspectos positivos es que los consumidores se muestran más comprometidos y atentos con sus teléfonos inteligentes que cuando navegan en línea.⁹¹ Sin embargo, varias compañías de m-commerce están eliminando los anuncios para permitir que los clientes hagan sus compras con el menor número posible de clics.⁹²



Fuente: Dunkin' Donuts

Dunkin' Donuts está decidido a convertir sus productos y marcas en líderes del mercado digital móvil.

El proveedor de productos para actividades al aire libre North Face se dirige a los consumidores con promociones móviles tanto en parques y centros para esquiar como cerca de sus tiendas.



Fuente: © Nikolbetri/Shutterstock

Las promociones son otra historia. A menudo los consumidores utilizan sus teléfonos inteligentes para encontrar descuentos o sacarles provecho: el índice de uso de los cupones móviles (10 por ciento) excede por mucho el uso de los cupones de papel (1 por ciento).⁹³ En el caso de los detallistas, las investigaciones han demostrado que las promociones móviles pueden lograr que los consumidores recorran mayores distancias dentro de una tienda y realicen un mayor número de compras no planeadas.⁹⁴

GEOFENCING El concepto de geofencing consiste en dirigirse a los consumidores con una promoción móvil cuando se encuentran dentro de un espacio geográfico definido, por lo general, cerca o dentro de una tienda. El servicio local sólo requiere de una aplicación y de las coordenadas de GPS, pero los consumidores deben aceptarlo. Consideremos las siguientes aplicaciones:⁹⁵

- Neiman-Marcus está realizando estudios piloto de geofencing en sus tiendas para que los vendedores se enteren de cuándo los clientes más valiosos están en el local y puedan consultar su historial de compras para brindarles un servicio más personalizado.
- El proveedor de productos para actividades al aire libre North Face utiliza geofences alrededor de parques y centros para esquiar, además de utilizarlas en sus tiendas.
- El detallista de cosméticos Kiehl utiliza geofences alrededor de sus tiendas independientes y de sus quioscos ubicados dentro de otras tiendas. También hace promoción en sus cajas registradoras, en sus páginas de social media y en su lista de correos electrónicos, además ofrece a sus clientes bálsamo para los labios gratuito con el fin de atraerlos. Miles de empresas han hecho lo mismo, pero Kiehl se limita a enviar tres mensajes por mes para evitar ser intrusiva.

PRIVACIDAD

El hecho de que una empresa pueda determinar la ubicación de un cliente o de un empleado con tecnología GPS plantea problemas de privacidad. Igual que muchas tecnologías, este tipo de servicios basados en la ubicación se pueden utilizar en forma correcta y en forma dañina y, a fin de cuentas, requerirán de la regulación y del escrutinio público.

Muchos consumidores están dispuestos a tolerar cookies, perfiles y otras herramientas en línea que utilizan los negocios de e-commerce para saber quiénes son y cómo compran, pero se muestran preocupados cuando este tipo de seguimiento ocurre dentro de una tienda. Cuando Nordstrom informó a sus clientes que estaba probando una nueva tecnología para conocer sus movimientos al seguir las señales de Wi-Fi de sus teléfonos inteligentes, algunos objetaron este procedimiento, por lo que la empresa abandonó el experimento.⁹⁶

Conflictos, cooperación y competencia

Sin importar lo bien diseñados y administrados que estén, los canales generarán conflictos por la sencilla razón de que los intereses de las empresas independientes no siempre son compatibles. Se genera un **conflicto de canal** cuando las acciones de uno de sus miembros impiden que otro alcance sus metas. Al verse plagada de conflictos de canal entre su fuerza de ventas y sus socios de ventas, la importante empresa de software Oracle Corp., ha intentado implementar

diversas soluciones, incluyendo el lanzamiento de “All Partner Territories (territorios de todos los socios)” en los que todas las ofertas, con excepción de ciertas cuentas estratégicas, deben pasar a través de socios exclusivos de Oracle para garantizarles cuentas con un valor mayor a los \$1000 millones.⁹⁷

La **coordinación del canal** se presenta cuando todos los miembros del canal se unen para alcanzar las metas comunes en lugar de sus potencialmente incompatibles metas personales.⁹⁸ A continuación se examinan tres cuestiones: ¿qué tipos de conflicto surgen en los canales? ¿Cuáles son las causas de los conflictos? ¿Qué pueden hacer los especialistas en marketing para resolver los conflictos?

TIPOS DE CONFLICTO Y COMPETENCIA

Supongamos que un fabricante crea un canal vertical conformado por mayoristas y detallistas esperando que haya cooperación dentro del canal y mayores beneficios para cada uno de los miembros. Sin embargo, es probable que surjan conflictos en cualquier tipo de sistema de canal, sea horizontal, vertical o multicanal.

- Los *conflictos de canal horizontal* se producen entre los miembros del canal que se encuentran en un mismo nivel. Algunos franquiciados de Pizza Inn se quejaron de que otros ofrecían ingredientes de baja calidad, proporcionaban un servicio deficiente y perjudicaban la imagen global de la marca.
- Los *conflictos de canal vertical* se producen entre los diferentes niveles del canal. Cuando Estée Lauder creó un sitio web para vender sus marcas Clinique y Bobbi Brown, la tienda departamental Dayton Hudson redujo su espacio de exhibición para dichos productos.⁹⁹ Una mayor consolidación de detallistas —los 10 detallistas más grandes de Estados Unidos son responsables de más del 80 por ciento de los negocios del fabricante promedio— ha provocado un incremento en la influencia y en la capacidad de presión de los minoristas en materia de precios.¹⁰⁰ Walmart, por ejemplo, es el principal comprador de muchos fabricantes, incluyendo a Disney, Procter & Gamble y Revlon, y puede exigir una reducción de precios o descuentos por volumen a estos y a otros proveedores.¹⁰¹
- Los *conflictos de multicanal* se presentan cuando un fabricante ha establecido dos o más canales que venden al mismo mercado.¹⁰² Estos conflictos suelen ser especialmente intensos cuando los miembros de un canal obtienen un precio más bajo (por mayor volumen de compra) o trabajan con un margen inferior. Cuando Goodyear empezó a vender su popular marca de neumáticos en Sears, Walmart y Discount Tire enfureció a sus distribuidores independientes, aunque al final logró tranquilizarlos ofreciéndoles modelos exclusivos que no se vendían en otros puntos de venta minoristas.

CAUSAS DEL CONFLICTO DE CANAL

Algunas de las causas de los conflictos de canal son fáciles de resolver, otras no tanto. Los conflictos podrían surgir a partir de:

- **Metas incompatibles.** Tal vez el fabricante quiera lograr una rápida penetración de mercado a través de una política de precios bajos. Los distribuidores, en cambio, tal vez prefieran trabajar con márgenes más altos y obtener rentabilidad a corto plazo.
- **Funciones y derechos confusos.** Hewlett-Packard podría vender computadoras personales a grandes clientes a través de su propia fuerza de ventas, pero quizá sus distribuidores autorizados también intenten vender a las mismas cuentas. Los límites territoriales y el financiamiento de las ventas a menudo provocan conflictos.
- **Diferencias de percepción.** Tal vez el fabricante sea optimista sobre la evolución económica a corto plazo y quiera manejar un nivel de inventario más alto, mientras que los distribuidores pueden mostrarse pesimistas. En la categoría de las bebidas, es frecuente que surjan disputas entre fabricantes y distribuidores en relación a cuál es la mejor estrategia publicitaria.
- **Dependencia de los intermediarios respecto a los fabricantes.** Distribuidores exclusivos, como los vendedores de automóviles, dependen en gran medida de las decisiones que los fabricantes toman en relación con el producto y el precio. Esta situación crea un gran potencial para el conflicto.

MANEJO DE LOS CONFLICTOS DE CANAL

La existencia de algunos conflictos resulta constructiva porque permite una mayor adaptación a un entorno cambiante; sin embargo, cuando hay demasiados conflictos la situación resulta perjudicial.¹⁰³ El desafío no consiste en eliminar los conflictos, lo cual es imposible, sino en manejarlos de la mejor manera. Reprimendas verbales, multas, retención de bonos y otras medidas pueden imponerse como castigo a una empresa por violar y afectar a otras firmas.¹⁰⁴ En la tabla 17.2 se listan algunos mecanismos útiles para manejar los conflictos de manera eficaz, los cuales se analizan a continuación.¹⁰⁵

Justificación estratégica. En algunos casos, ofrecer una justificación estratégica de que se está atendiendo a segmentos distintivos y no se está compitiendo tanto como podría pensarse podría reducir el potencial de conflicto entre los miembros del canal. El desarrollo de versiones especiales de los productos para diferentes miembros del canal (variantes de marca, como se describe en el capítulo 11) es una forma clara de demostrar su carácter distintivo.¹⁰⁶

Doble compensación. La doble compensación paga a los canales existentes por las ventas realizadas a través de nuevos canales. Cuando Allstate comenzó a vender seguros en línea, acordó pagar a los agentes una comisión del 2 por ciento por

TABLA 17.2 Estrategias para manejar los conflictos de canal

| |
|--------------------------------------|
| Justificación estratégica |
| Doble compensación |
| Metas de orden superior |
| Intercambio de empleados |
| Membresías conjuntas |
| Cooptación |
| Diplomacia, conciliación o arbitraje |
| Recursos legales |

su servicio personal a los clientes que recibían sus cotizaciones por internet. Aunque esto era inferior a la comisión del 10 por ciento que solían recibir los agentes por las transacciones tradicionales, la medida logró reducir las tensiones.¹⁰⁷

Metas de orden superior. Los miembros del canal pueden llegar a un acuerdo sobre las metas fundamentales o de orden superior que se buscan de manera conjunta, ya sea la supervivencia, participación de mercado, mayor calidad o la satisfacción del cliente. Normalmente esto se hace cuando el canal se enfrenta a una amenaza externa, como un canal competidor más eficaz, una ley adversa o un cambio en los deseos del consumidor.

Intercambio de empleados. Un paso útil es el intercambio de personal entre dos o más niveles de los canales. Los ejecutivos de GM podrían acordar trabajar por un corto tiempo en las oficinas de algunas empresas concesionarias y los propietarios de éstas podrían trabajar en el departamento de políticas para concesionarios de GM. Así, los participantes tienen oportunidad de apreciar los puntos de vista de sus contrapartes.

Membresías conjuntas. De igual modo, los especialistas en marketing pueden alentar el establecimiento de membresías conjuntas en las asociaciones comerciales. Una buena cooperación entre la Grocery Manufacturers of America y el Food Marketing Institute, que representa a la mayoría de las cadenas de alimentos, condujo al desarrollo del código universal de producto (UPC, por sus siglas en inglés). Las asociaciones pueden abordar las problemáticas surgidas entre los fabricantes de alimentos y los detallistas y resolverlas de manera ordenada.

Cooptación. La **cooptación** es un esfuerzo de una organización por obtener el apoyo de los líderes de otra organización mediante su inclusión en los consejos consultivos, los consejos directivos y otros grupos similares. Si la organización trata con seriedad a los líderes invitados y escucha sus opiniones, la cooptación puede reducir los conflictos, pero el iniciador tal vez tenga que comprometer sus políticas y planes para obtener el apoyo externo.

Diplomacia, conciliación y arbitraje. Cuando los conflictos se vuelven crónicos o agudos, es posible que las partes tengan que recurrir a medios más radicales. La **diplomacia** tiene lugar cuando cada parte envía a una persona o un grupo a reunirse con su homólogo para resolver el conflicto. La **conciliación** depende de una tercera parte neutral experta en buscar acuerdos que tomen en consideración los intereses de ambas partes. En el **arbitraje** dos partes se comprometen a presentar sus argumentos a uno o más árbitros y aceptar su decisión.

En ocasiones los conflictos de canal deben arreglarse a través de recursos legales, como sucedió en la disputa ocurrida entre Coca-Cola y Walmart por el producto Powerade.



Fuente: Getty Images News

Recursos legales. Si ninguna otra alternativa resulta eficaz, un socio de canal podría optar por presentar una demanda judicial.¹⁰⁸ Cuando Coca-Cola decidió distribuir la bebida Powerade directamente a los almacenes regionales de Walmart, 60 embotelladoras se quejaron señalando que tal práctica podría socavar sus principales servicios de entrega directa a tiendas (DSD, por sus siglas en inglés) y presentaron una demanda judicial. Un acuerdo permitió la colaboración de ambas partes en la búsqueda de nuevos servicios y sistemas de distribución para complementar el sistema de entrega directa a tiendas.¹⁰⁹

DILUCIÓN Y CANIBALIZACIÓN DE MARCAS

Los especialistas en marketing deben tener cuidado para no diluir su marca al comercializarla en canales inapropiados, en particular cuando se trata de marcas de lujo, cuyas imágenes suelen basarse en la exclusividad y el servicio personalizado. Calvin Klein y Tommy Hilfiger resultaron perjudicados al vender demasiados productos en canales de descuento.

Teniendo en cuenta los extremos a los que estas marcas de lujo llegan para consentir a los clientes en sus tiendas tradicionales —con porteros, copas de champaña y decorados extravagantes—, tuvieron que esforzarse mucho para ofrecerles una experiencia digital de alta calidad. Pero no se han olvidado de sus tiendas, sino que cada vez las combinan más. Gucci se asoció con Samsung Electronics para crear una experiencia envolvente en las tiendas con sus relojes y productos de joyería, combinando comercio físico y comercio móvil. Las tiendas utilizan exhibidores transparentes, que muestran imágenes en la pantalla sin oscurecer los productos ubicados detrás, y una sección digital dentro de la tienda, donde los consumidores pueden utilizar sus tabletas para realizar búsquedas.¹¹⁰ Para llegar a compradores adinerados que trabajan largas horas y tienen poco tiempo para comprar, marcas de moda de alto perfil como Dior, Louis Vuitton y Fendi han dado a conocer sitios de e-commerce para que los clientes analicen los artículos antes de entrar en una tienda y como un medio útil para ayudar a combatir las falsificaciones que se venden en internet.

CUESTIONES LEGALES Y ÉTICAS EN LAS RELACIONES DEL CANAL

Por lo general, las empresas son libres de establecer en el canal cualquier acuerdo que les convenga. Las leyes sólo tratan de evitar que utilicen tácticas de exclusión que mantengan a los competidores fuera de un canal. En este apartado se analizará brevemente la legalidad de ciertas prácticas, incluyendo la intermediación exclusiva, la territorialidad exclusiva, los acuerdos vinculantes y los derechos de los distribuidores.

Anteriormente se explicó que en la *distribución exclusiva* el vendedor sólo permite que determinados establecimientos comercialicen sus productos. Cuando el vendedor exige a estos distribuidores que no comercialicen productos de la competencia, esta práctica se denomina *intermediación exclusiva*. Ambas partes se benefician de los acuerdos exclusivos: el vendedor obtiene puntos de venta más leales y dependientes y los distribuidores aseguran una fuente constante de suministro de productos especiales y un apoyo más firme por parte del vendedor. Los acuerdos exclusivos son legales siempre y cuando no disminuyan el nivel de competencia ni tiendan a crear monopolios y ambas partes los suscriban de manera voluntaria.

La intermediación exclusiva suele incluir acuerdos territoriales exclusivos. El fabricante podría aceptar no vender a otros distribuidores de una zona determinada o el comprador podría acordar vender únicamente en su territorio. La primera práctica incrementa el entusiasmo y el compromiso del distribuidor. Asimismo, es totalmente legal: un vendedor no tiene obligación legal de vender a través de más establecimientos de los que desee. La segunda práctica, por medio de la cual el fabricante intenta evitar que un distribuidor venda fuera de su territorio, se ha convertido en un tema legal importante.

En ocasiones los fabricantes de una marca reconocida limitan su venta a los distribuidores que adquieren una parte importante o la totalidad de la línea de productos. Esta práctica se conoce como *obligación de línea completa*. Este tipo de **acuerdos vinculados** no necesariamente son ilegales, pero podrían violar las leyes estadounidenses si su propósito es disminuir sustancialmente la competencia.

Los fabricantes son libres de seleccionar a sus distribuidores, pero su derecho a rescindir los contratos está restringido hasta cierto punto. Por lo general, los vendedores pueden romper relaciones con los distribuidores “por causas justificadas”, pero no pueden hacerlo si, por ejemplo, un distribuidor se niega a cooperar en un acuerdo de legalidad dudosa, como la intermediación exclusiva o los acuerdos vinculados.

Resumen

1. La mayoría de los fabricantes no venden sus productos directamente a los usuarios finales. Entre productores y usuarios finales existen uno o más canales de marketing y una multitud de intermediarios que desempeñan diferentes funciones.
2. Entre las decisiones más importantes que debe tomar la dirección de la empresa están las relativas a los canales de marketing. El canal o los canales que la empresa elija afectarán considerablemente el resto de las decisiones de marketing.
3. Las empresas utilizan intermediarios cuando no poseen los recursos financieros necesarios para llevar a cabo el marketing directo, cuando hacerlo no es factible y cuando pueden incrementar sus ganancias por esta

vía. Las funciones más importantes que desempeñan los intermediarios son de información, promoción, negociación, recepción de pedidos, financiamiento, adopción de riesgos, posesión física, pagos y acumulación de inventarios.

4. Los fabricantes tienen muchas alternativas para llegar a un mercado, ya sea vendiendo sus productos directamente o bien utilizando sistemas de canal de uno, dos o tres niveles. Para decidir qué tipo de canal le conviene utilizar, la empresa deberá analizar las necesidades de los clientes, fijarse objetivos de canal e identificar y evaluar las principales alternativas, así como los tipos y la cantidad de intermediarios involucrados en el canal.
5. Para una gestión eficaz del canal es necesario seleccionar a los intermediarios y después capacitarlos y motivarlos. La meta es desarrollar una relación duradera que resulte rentable para todos los miembros del canal.
6. Los canales de marketing se caracterizan por cambios continuos y, en ocasiones, radicales. Tres de las tendencias más importantes son el crecimiento de sistemas de marketing verticales, horizontales y multicanal.
7. El e-commerce se ha establecido con firmeza debido a que un mayor número de empresas han adoptado sistemas de canal tradicionales y en línea. El m-commerce (ventas a través de teléfonos inteligentes y tabletas) también está ganando importancia. Algunos consumidores participan en las salas de exhibición, es decir, ingresan en las tiendas para inspeccionar los productos, pero realizan sus compras en línea, posteriormente, para buscar un precio más bajo.
8. La integración del canal debe reconocer las fortalezas distintivas de las ventas en línea, tradicionales y móviles, así como maximizar sus contribuciones conjuntas.
9. Todos los canales de marketing están sujetos a conflictos potenciales y a la competencia que proviene de fuentes como la incompatibilidad de metas, funciones y derechos confusos, diferencias de percepción y relaciones de interdependencia. Las empresas pueden tratar de manejar los conflictos mediante doble compensación, metas de nivel superior, intercambio de empleados, cooptación y otros medios.
10. Los acuerdos de canal son decisión de la empresa, pero existen ciertas restricciones legales y éticas que deben tenerse en cuenta, como la intermediación o los territorios exclusivos, los acuerdos vinculados y derechos de los distribuidores.

Aplicaciones

Debate de marketing

¿Es importante el punto de venta?

Algunos especialistas en marketing creen que la imagen del canal específico a través del cual venden sus productos no es importante —sino que lo relevante es que el cliente adecuado utilice el canal y que los productos se expongan de la manera apropiada—. Sin embargo, otros sostienen que la imagen del canal —por ejemplo, una tienda detallista— es crucial y debe ser consistente con la imagen del producto.

Asuma una posición: La imagen del canal en realidad no influye en la imagen de marca de los productos *versus* La imagen del canal debe ser consistente con la imagen de marca.

Análisis de marketing

Integración de canales

Piense en sus detallistas favoritos. ¿Cómo han integrado su sistema de canal? ¿Cómo le gustaría a usted que integraran sus canales? ¿Usted utiliza los canales múltiples de estos minoristas? ¿Por qué?

Marketing de excelencia

>> Amazon.com

Fundada por Jeff Bezos en 1995, Amazon.com inició como “la librería más grande del mundo” y, de manera irónica, no poseía libros físicos. Sin embargo, Bezos prometió revolucionar las ventas al detalle y, al paso de los

años, ha introducido una gran cantidad de innovaciones en el e-commerce que muchos han estudiado y seguido.

En sus inicios, Amazon.com se propuso crear tiendas personalizadas para cada cliente, proporcionándole información más útil y más opciones de las que podría encontrar en su típica librería de vecindario. Los lectores podían analizar los libros y evaluarlos en una escala de una a cinco estrellas y los navegadores permitían clasificar las reseñas

según su utilidad. El servicio de recomendaciones personales de Amazon.com añadió datos sobre los patrones de compra para deducir qué libros les gustaría a cada cliente. Amazon también introdujo la forma revolucionaria de comprar mediante un clic, la cual permite a los consumidores comprar productos sin esfuerzo, con un solo clic.

Amazon empezó a diversificar sus líneas de productos a finales de la década de 1990, primero con DVD y videos y después con productos electrónicos de consumo, juegos, juguetes, software, videojuegos y regalos. Continuó expandiendo su oferta de productos y en 2007 lanzó Amazon Video On Demand, que permite a los usuarios alquilar o comprar películas y programas de televisión para verlos directamente en sus computadoras o televisores. Más tarde, ese mismo año, Amazon.com introdujo Amazon MP3, que compite directamente con el iTunes de Apple y cuenta con la participación de todos los principales sellos discográficos.

El lanzamiento del producto más exitoso de la empresa fue el Kindle, un lector de libros electrónicos que puede abrir cientos de miles de libros, revistas, blogs y periódicos en cuestión de segundos. Tan delgado como una revista y tan ligero como un libro de bolsillo, el dispositivo ha sido el producto de mayor venta de Amazon.com desde 2009. En la actualidad, uno puede encontrar prácticamente cualquier cosa en Amazon.com. La empresa se ha convertido en el detallista en línea más grande del mundo al permitir que comerciantes de todos tipos vendan artículos en el sitio.

Además de su negocio principal, Amazon dirige también su programa "Associates", el cual permite que vendedores independientes o empresas reciban comisiones por referir a los clientes al sitio de diversas maneras, incluyendo enlaces directos y banners de anuncios, así como los Amazon Widgets, mini-aplicaciones que incluyen la amplia selección de productos de la compañía. Los socios pueden crear fácilmente una tienda en línea operada por Amazon, con un riesgo bajo, sin costos adicionales ni conocimientos de programación. Fulfillment by Amazon (FBA) se ocupa de recoger, empacar y enviar los productos del vendedor a sus clientes.

Una clave consistente del éxito de Amazon es su disposición para invertir en la tecnología más reciente para lograr que las compras en línea sean más rápidas, más sencillas y más gratificantes para sus clientes y comerciantes. Durante la temporada alta de 2012, vendió aproximadamente 306 artículos por segundo, o 26 millones de artículos por día. Es por esto que a nadie sorprende sus intentos incesantes por encontrar maneras de mejorar la entrega de productos. Por una cuota anual de \$99, Amazon.com Prime ofrece envíos exprés gratuitos sin límite para millones de artículos. A pesar de que los envíos gratuitos y los recortes de precios a veces son impopulares entre los inversionistas, Bezos cree que

esto aumenta la satisfacción, la lealtad y la frecuencia de compra de los clientes.

En 2013, Amazon.com anunció su sociedad con el servicio postal estadounidense para empezar a entregar pedidos los domingos. Bezos también pronosticó en el programa *60 Minutes* que la empresa podría utilizar drones en el futuro cercano para hacer entregas de productos ligeros el mismo día y a cortas distancias de los almacenes de distribución. (Sin embargo, los críticos consideran que esto es poco probable, por muchas razones.)

Amazon también ha mantenido precios bajos y competitivos a lo largo de su expansión de productos. La compañía sabe lo importante que es mantener precios bajos para vender el volumen que necesita para seguir siendo el líder del mercado y poder expandirse geográficamente. Sin embargo, la práctica de Amazon de vender libros con grandes descuentos ha molestado a algunos de sus socios editoriales, igual que sus intentos por convertirse en editor. Desde el comienzo, Bezos afirmó que, a pesar de haber comenzado como una librería en línea, con el tiempo quería vender *todo tipo de productos a todas las personas* a través de Amazon.com. La empresa continúa invirtiendo en tecnología, se enfoca en el largo plazo y ha logrado posicionarse como una organización de tecnología con su amplia gama de servicios web. Este creciente conjunto de servicios de infraestructura satisface las necesidades de las empresas minoristas de prácticamente todos los tamaños. Amazon ha logrado reinventarse exitosamente una y otra vez, además ha creado un canal fundamental para los comerciantes de todo el mundo con la capacidad de poder llegar a más de 244 millones de clientes localizados por todo el orbe.

Preguntas

1. ¿A qué se debe que Amazon.com haya tenido éxito en internet cuando tantas otras empresas han fracasado?
2. ¿Revolucionará el Kindle la industria editorial? ¿Por qué sí o por qué no?
3. ¿Qué sigue para Amazon.com? ¿Qué otros caminos podría tomar para seguir creciendo?

Fuentes: "Click to Download", *Economist*, 19 de agosto de 2006, pp. 57-58; Robert D. Hof, "Jeff Bezos' Risky Bet", *BusinessWeek*, 13 de noviembre de 2006; Erick Schonfield, "The Great Giveaway", *Business 2.0*, abril de 2005, pp. 80-86; Elizabeth West, "Who's Next?", *Potentials*, febrero de 2004, pp. 7-8; Robert D. Hof, "The Wizard of Web Retailing", *BusinessWeek*, 20 de diciembre de 2004, p. 18; Chris Taylor, "Smart Library", *Time*, 17 de noviembre de 2003, p. 68; Deborah Solomon, "Questions for Jeffrey P. Bezos", *New York Times*, 2 de diciembre de 2009; Patrick Seitz, "Amazon.com Whiz Jeff Bezos Keeps Kindling Hot Concepts", *Investors' Daily Business*, 31 de diciembre de 2009; Alistair Barr, "Amazon Starts Sunday Delivery with U.S. Postal Service", *USA Today*, 25 de noviembre de 2013; Adam Lashinsky, "Amazon's Jeff Bezos: The Ultimate Disrupter", *Fortune*, 16 de noviembre de 2012; Michael Wolf, "Here's Why Amazon Drone Package Delivery May Never Happen", *Forbes*, 2 de diciembre de 2013; Holman Jenkins Jr., "Jeff Bezos's Mysterious Amazon", *Wall Street Journal*, 6 de diciembre de 2013; "Amazon's Jeff Bezos Looks to the Future", *60 Minutes*, CBS.com, 1 de diciembre de 2013; Informe anual Amazon 2012; George Parker, "Cheap Words", *New Yorker*, 17 de febrero de 2014.

Marketing de excelencia

>> Costco

La misión de Costco es “ofrecer continuamente a nuestros socios bienes y servicios de la más alta calidad al precio más bajo posible”. Con más de 75 millones de miembros y \$110 000 millones en ventas, Costco es actualmente la cadena de clubes de almacenes más grande de Estados Unidos y el tercer detallista más grande en ese país, después de Walmart y Kroger. El éxito de la empresa es resultado de años de creación de lealtad del consumidor a través de su estrategia de comercialización y precios combinada con políticas de reducción de costos prácticas y funcionales.

La estrategia de comercialización de Costco se concentra en ofrecer una amplia gama de productos de marcas de prestigio y marcas propias o de distribuidor a precios muy bajos. A diferencia de las tiendas de comestibles, que pueden ofrecer 40 mil artículos, o de Walmart, que puede ofrecer hasta 150 mil productos, Costco vende alrededor de 3750 —únicamente los sabores, tamaños, modelos y colores de venta más rápida de un solo proveedor en cada categoría—. Por ejemplo, vende cuatro marcas de dentífrico, comparado con Walmart que ofrece 60 marcas. Este eficiente abastecimiento de productos genera varios resultados: alto volumen de ventas, rápida rotación de inventarios, precios extremadamente bajos y mejor manipulación del producto.

Costco adquiere sus mercancías directamente del fabricante. Los productos son enviados a sus almacenes o a un depósito que organiza los envíos a las bodegas en 24 horas. Este proceso elimina varios pasos, como el uso de un distribuidor y otros intermediarios, gracias a lo cual desaparecen los costos asociados con el almacenamiento, el transporte adicional y la manipulación. En el almacén, los envíos suelen ser conducidos directamente al área de ventas, en donde se les desempaqueta y coloca en tarimas, listos para venderse.

A través de los años, Costco ha ampliado sus productos y servicios a partir de simples artículos envasados, como cereales y productos de papel, para incluir elementos más complejos, como productos frescos y flores, que deben exhibirse en forma atractiva y exigen una manipulación más cuidadosa. Hoy en día vende productos lácteos, productos horneados, mariscos, ropa, libros, programas de software, aspiradoras, electrodomésticos, artículos electrónicos, joyería, neumáticos, arte, vinos, licores, bañeras de hidromasaje y muebles. Los servicios de Costco incluyen farmacias, ópticas, procesadores de

fotografías, áreas de comida y gasolineras. La marca propia de la empresa, Kirkland Signature, ofrece a los consumidores productos de alta calidad a precios incluso más bajos que los artículos de marca similares. La gama de productos Kirkland Signature incluye desde pañales hasta ropa de cama, café y maquillaje.

De los cuatro mil productos que vende, tres mil son artículos básicos que se encuentran en Costco semana tras semana, mientras que los mil restantes son bienes que rotan como parte de la “búsqueda del tesoro” de Costco. Estos artículos especiales se ofrecen sólo temporalmente y pueden ser tan exóticos como los bolsos Coach, el cristal Waterford y costosas joyas. Costco considera que sus artículos de “búsqueda del tesoro” crean entusiasmo y aumentan la lealtad de los consumidores, atrayendo una y otra vez a los cazadores de gangas.

La estrategia de fijación de precios de Costco es transparente: la empresa limita el margen de beneficio de cualquier artículo de marca al 14 por ciento y de cualquier artículo de marca propia al 15 por ciento. (En contraste, los supermercados y grandes almacenes obtienen márgenes de entre el 25 y el 50 por ciento). Si el precio de un fabricante es demasiado alto, la empresa no resurte el artículo. El fundador y antiguo director ejecutivo de Costco, Jim Sinegal, explicó: “El detallista tradicional dice: ‘Estoy vendiendo esto a \$10, me pregunto si podría obtener \$10.50 u \$11’. Nosotros decimos: ‘Estamos vendiendo esto a \$9, ¿cómo podríamos venderlo a 8?’”. Un producto básico es el “combo” de *hot dog* y bebida que vende al mismo precio de \$1.50 desde 1985. En 2013, Costco vendió “combos” con un valor aproximado de \$168 millones sólo en Estados Unidos.

Las tácticas de ahorro en costos de Costco se extienden al interior de sus 634 bodegas localizadas en todo el mundo. En promedio, sus almacenes miden 143 mil pies cuadrados, con planos diseñados para optimizar el espacio de venta, el manejo de mercancías y el control del inventario. La decoración es simple: suelo de hormigón, señalización escueta y exhibidores de productos que consisten en tarimas sacadas directamente del camión. Los tragaluces centrales y los centros de iluminación diurna controlan el uso de la energía y Costco también ahorra al no suministrar bolsas de compras. En lugar de bolsas de Costco, para llevar a casa sus compras, los consumidores utilizan sus propias bolsas o cajas de mercancía sobrantes que están apiladas cerca de las cajas registradoras. Costco invierte poco en marketing y promociones, a excepción del correo directo ocasional que envía a posibles nuevos miembros y los cupones que envía a sus socios regulares.

En la única área en la que Costco no repara en gastos es en su fuerza laboral. Sus empleados ganan en promedio \$17 por hora, en Estados Unidos, 42 por ciento más que los trabajadores de Sam's Club. Asimismo, el 85 por ciento de los empleados cuenta con un seguro de salud, más del doble del porcentaje de Target o Walmart. Como resultado, la rotación de personal y el robo por parte de los empleados son extremadamente bajos y los trabajadores tienen mayor capacitación y muestran mayor dedicación a la empresa. La leal base de clientes de Costco aprecia el hecho de que sus grandes descuentos provienen de su planificación estratégica de negocios y no de restricciones a sus trabajadores.

Los clientes de Costco no sólo son leales, sino que muchos son adinerados. Su ingreso familiar promedio es de \$74 000; el 31 por ciento gana más de \$100 000 al año. Casi todos los consumidores tienden a ser empresas o familias numerosas, con casas lo suficientemente grandes como para almacenar productos a granel. Las membresías de Costco inician en \$55 al año y su categoría puede elevarse al nivel ejecutivo, el cual proporciona beneficios adicionales. Costco sólo acepta tarjetas de débito, efectivo, cheques y American Express. Aunque los consumidores necesitan una membresía para comprar en los almacenes, cualquier persona puede comprar en línea sin membresía pagando una cuota adicional del 5 por ciento por cualquier compra.

El éxito de Costco es consecuencia de que se ha centrado en un conjunto de prácticas comerciales: vender un número limitado de artículos, mantener los costos bajos, depender de los grandes volúmenes, pagar bien a los trabajadores, obligar a los consumidores a pagar membresías y dirigirse a consumidores de alto nivel y a empresarios. Esta visión le ha permitido alcanzar muchos logros, como ser la empresa número 22 en la lista de *Fortune* 500 y la 23 en la lista de las empresas más admiradas de *Fortune*. Costco también se convirtió en la primera empresa en crecer desde cero hasta \$3000 millones en ventas en menos de seis años.

Preguntas

1. ¿Cuál es una característica única en el proceso de administración de canal de Costco? ¿Qué componentes podrían copiar o implementar otros detallistas?
2. ¿En qué aspecto podría mejorar Costco? ¿Debería ofrecer más productos o promocionarse más? ¿Por qué sí o por qué no?

Fuentes: Matthew Boyle, "Why Costco Is So Addictive", *Fortune*, 25 de octubre de 2006; Steven Greenhouse, "How Costco Became the Anti-Walmart", *New York Times*, 17 de julio de 2005; Ashley Lutz, "The Formula That Made Costco the Anti-Walmart", *BusinessInsider*, 27 de noviembre de 2012; Jessica Wohl, "Costco CEO's Legacy Continues as He Steps Down", *Reuters*, 1 de septiembre de 2011; Lori Gordon Logan y Michael Beyman, "Costco: Breaking All the Retail Rules", *CNBC.com*, 25 de abril de 2012; Costco.com; Informe anual Costco 2013; Angel Gonzalez, "Costco Shareholder Proposals Fall Short; Hot-Dog Sales Do Not", *Seattle Times*, 30 de enero de 2014.



En este capítulo responderemos las siguientes **preguntas**

1. ¿Qué tipos de intermediarios de marketing integran este sector? (p. 527)
2. ¿Qué cambios importantes están ocurriendo en el moderno entorno del marketing al detalle respecto a la estructura de los mercados competitivos y la tecnología? (p. 532)
3. ¿Qué decisiones de marketing toman los intermediarios? (p. 535)
4. ¿Qué les depara el futuro a las marcas privadas? (p. 541)
5. ¿Cuáles son algunos temas importantes en las ventas al mayoreo? (p. 543)
6. ¿Cuáles son algunos temas importantes en logística? (p. 545)

Con una estrategia de marketing poco convencional que mezcla la moda, el valor, la experiencia del cliente y la responsabilidad social, Warby Parker ha tenido éxito en la categoría formal de los anteojos.

Fuente: Cortesía de Warby Parker. Fotógrafo: Collin Hughes

Administración de las ventas al detalle, al mayoreo y de la logística

En el capítulo anterior se estudiaron los intermediarios de marketing, básicamente desde el punto de vista de los fabricantes que quieren crear y administrar canales de marketing. En este capítulo se analiza a esos mismos intermediarios —detallistas, mayoristas y empresas de logística— como agentes que necesitan y crean sus propias estrategias de marketing en un mundo que cambia rápidamente. Los intermediarios también buscan la excelencia en el marketing y pueden gozar de sus beneficios como cualquier otro tipo de empresa. Consideremos el rápido éxito de Warby Parker.¹



Fundada por cuatro egresados de la maestría en administración de negocios de Wharton, mientras aún eran estudiantes, la marca de estilo de vida Warby Parker ha desafiado al gigante de los anteojos Luxottica utilizando una estrategia de marketing que combina de manera inteligente la moda, el valor, la experiencia del cliente y la responsabilidad social. La empresa diseña sus propios anteojos con un toque de elegante sabiduría y ética de moda que promete “evitar el desarrollo de productos de los que usted se sienta avergonzado de utilizar dentro de 20 años”. Con armazones hechos a partir de materiales adquiridos a una empresa familiar italiana, armados en China y sin intermediarios, la compañía promete entregar una calidad similar a la de los diseñadores reconocidos pero a una fracción de su costo. Los anteojos Warby Parker tienen un precio que va desde \$95, con envío, cambios y devoluciones sin costo. Para determinar su ajuste, los clientes pueden utilizar una herramienta virtual de prueba que utiliza tecnología de reconocimiento facial, recibir (sin costo) hasta cinco pares de muestra para probar el producto en persona o visitar un establecimiento detallista. En su promoción llamada “anteojos con un propósito”, Warby Parker trabaja con un socio sin fines de lucro para distribuir un par gratuito por cada par vendido. Para ampliar su alcance y participación más allá del moderno y fácil de usar sitio web, la empresa abrió tiendas dentro de otras tiendas en ciudades seleccionadas, una tienda insignia en el área de SoHo en la ciudad de Nueva York y varios locales al detalle en diferentes partes de Estados Unidos. Los comentarios de boca en boca son fundamentales para la marca —50 por ciento del tránsito en su sitio web proviene de recomendaciones de amigos y familiares.

El mercado al detalle puede ser implacable.

Mientras detallistas innovadores como Zappos, H&M de Suecia, Zara y Mango de España y Topshop de Gran Bretaña han prosperado en los últimos años, otros han tenido dificultades, como los antiguos gigantes estadounidenses JCPenney, Kohl's y Kmart. Los intermediarios más exitosos utilizan planificación estratégica, tecnología de vanguardia, sistemas de información avanzados y sofisticadas herramientas de marketing. Segmentan sus mercados, mejoran la definición de su mercado meta y su posicionamiento y se conectan con sus clientes a través de experiencias memorables, información relevante y oportuna y, desde luego, los productos y servicios adecuados. En este capítulo se analiza el marketing de excelencia en la distribución al detalle, las ventas mayoristas y la logística de mercado.

Ventas al detalle

Las **ventas al detalle** incluyen todas las actividades relacionadas con la venta directa de bienes y servicios al consumidor final para su uso personal, no comercial. Un **detallista** o una **tienda al detalle** es toda aquella empresa cuyo volumen de ventas procede, principalmente, de la venta al menudeo.

Toda organización que venda a consumidores finales —ya sea fabricante, mayorista o minorista— está vendiendo al detalle. No importa *cómo* venda las mercancías o los servicios (en persona, por correo, por teléfono, en máquinas expendedoras o en línea) ni *dónde* lo haga (en una tienda, en la calle o en la casa del cliente).

Las ventas al detalle constituyen una industria desafiante y de rápido movimiento. A continuación se describe la creación de Sears.²

SEARS Sears es una empresa estadounidense clásica. Fue una de las primeras en vender productos mediante pedidos por catálogo y, durante más de 100 años, se contó entre las tiendas departamentales más fuertes relacionada con mercancía de alta calidad y buen servicio al cliente. Sin embargo, a principios de la década de 2000, empezó a experimentar problemas financieros y, para mantener la estabilidad de sus ingresos, inició una venta agresiva de acciones y una fuerte reducción de costos. Los clientes empezaron a quejarse de vendedores poco atentos, anaqueles desorganizados y tiendas con poco mantenimiento. Sears gastaba únicamente de \$2 a \$3 por pie cuadrado en el mantenimiento anual y la reparación de sus tiendas, cantidad mucho menor a los \$6 a \$8 por pie cuadrado que gastan competidores como Target y Walmart. “[E]llos no estaban cumpliendo [su] promesa. Los consumidores son muy sofisticados, y cuando entraban a esas tiendas y se encontraban con el mismo y viejo lugar... no encontraban la frescura, la emoción o la interactividad de la experiencia”. Según el índice de satisfacción del cliente de la ACS, en 2012 Sears ocupó el décimo lugar entre 11 tiendas departamentales y de descuento. Dado que las ventas en la misma tienda han disminuido durante tantos años, muchos consideran que muy probablemente los desilusionados clientes de Sears no regresen.

Al mismo tiempo, existen muchas historias de detallistas exitosos. En el apartado “Apuntes de marketing: Organizaciones detallistas innovadoras” se describen cuatro ejemplos de detallistas innovadores que han sido exitosos en el mercado en años recientes. Después de analizar los diferentes tipos de detallistas y algunas características importantes del moderno entorno de marketing, examinaremos con todo pormenor las decisiones de marketing que deben tomar los detallistas.

TIPOS DE DETALLISTAS

En la actualidad, los consumidores pueden comprar bienes y servicios en tiendas detallistas, a detallistas sin tienda y a organizaciones de detallistas.

TIENDAS DETALLISTAS Tal vez el tipo más conocido de tienda detallista sean las tiendas departamentales. En el caso de Japón, tiendas departamentales como Takashimaya y Mitsukoshi atraen a millones de compradores cada año e incluyen galerías de arte, restaurantes, escuelas de cocina, gimnasios y áreas de juego para niños. En la tabla 18.1 se listan los principales tipos de tiendas detallistas.

Los formatos de las tiendas detallistas presentan diferentes dinámicas de competencia y precios. Por ejemplo, históricamente las tiendas de descuento han competido entre sí de manera mucho más directa que las de otros formatos, aun cuando, como se explica más adelante, esto está cambiando.³ Los detallistas también satisfacen las preferencias de consumidores muy dispares en términos de calidad y cantidad de servicios. En concreto, pueden posicionarse en torno a uno de estos cuatro niveles de servicio:

1. **Autoservicio.** El autoservicio es la piedra angular de todas las transacciones de descuento. Muchos consumidores están dispuestos a llevar a cabo su propio proceso de “búsqueda-comparación-selección” para ahorrar dinero.

Sears se ha esforzado por mantenerse competitiva en el dinámico y siempre cambiante mundo de la venta al detalle.



Fuente: Helen Sessions/Alamy

Apuntes de marketing

Organizaciones detallistas innovadoras

GameStop. El detallista de videojuegos y software de entretenimiento GameStop cuenta con más de seis mil cómodos locales en centros y zonas comerciales de todo Estados Unidos, los cuales son atendidos por amantes incondicionales de los videojuegos a quienes les gusta comunicarse con los clientes. GameStop ofrece una política de intercambio que da crédito a los clientes por los juegos viejos que cambian por nuevos. Para darle seguimiento a las actividades de sus 25 millones de clientes, también cuenta con el programa de lealtad PowerUp Rewards, basado en datos, que ofrece puntos de recompensa y permite a sus miembros administrar sus intereses por los juegos mediante la biblioteca de juegos en línea, donde se muestran los juegos que tenían, los que tienen en ese momento y los que les gustaría tener.

Dick's Sporting Goods. Dick's Sporting Goods inició con una tienda de equipo para pescar en solamente un local en Binghamton, Nueva York, y después se convirtió en el detallista estadounidense más grande de líneas completas de productos deportivos, con aproximadamente 574 tiendas en 44 estados. Parte de su éxito deriva de las características interactivas de sus tiendas. Los clientes pueden probar los palos de golf en campos de tiro bajo techo, los zapatos de muestra en su pista de calzado y disparar flechas en su campo de tiro con arco. Con la frase publicitaria "Every Season Starts at Dick's", el detallista destaca también el objetivo fundamental de la mejora y los logros deportivos para establecer una conexión emocional más fuerte con sus clientes.

Lumber Liquidators. Lumber Liquidators es el detallista especializado en pisos de madera más grande de Estados Unidos con más de 345 tiendas. La empresa compra con descuento excedentes de madera directamente a los aserraderos y ofrece cerca de 350 tipos de pisos de madera, casi la misma cantidad que Lowe's y Home Depot. Sus precios de venta son más bajos ya que reduce los costos de operación al eliminar a los intermediarios y ubicar sus tiendas en lugares económicos. Lumber Liquidators también sabe mucho sobre sus clientes, como el hecho de que los compradores que solicitan muestras de productos tienen 30 por ciento de probabilidades de realizar una compra en un periodo de un mes y que la mayoría suele renovar una habitación a la vez, no toda la casa al mismo tiempo.

Net-a-Porter. Con sede en Londres, Net-a-Porter es un detallista en línea de ropa de lujo y accesorios cuya página web combina el estilo de una revista de moda con la emoción de comprar en una moderna boutique. Considerada por sus clientes más fieles como una autoridad en la moda, la empresa publica su revista interactiva cada semana y ofrece más de 300 marcas internacionales, como Jimmy Choo, Alexander McQueen, Stella McCartney, Givenchy, Marc Jacobs y muchas otras cada vez más reconocidas. La empresa realiza envíos a 170 países y ofrece entrega el mismo día en Londres y Manhattan; su pedido promedio es de \$250. Su nuevo sitio, Mr. Porter, está dirigido a los hombres.

Fuentes: *GameStop:* Steve Peterson, "GameStop Sees Targeted Marketing on the Rise", www.thealistedaily.com, 26 de septiembre de 2013; Jeanine Poggi, "GameStop Revamps Business to Ensure Success in a Digital Future", *Advertising Age*, 9 de abril de 2012; Chris Daniels, "GameStop CMO Sees CRM as Key", *Direct Marketing News*, octubre de 2011; Devin Leonard, "GameStop Racks Up the Points", *Fortune*, 9 de junio de 2008, pp. 109-122; *Dick's Sporting Goods:* "Brand Genius: Lauren Hobart, Chief Marketing Officer, Dick's Sporting Goods", *Adweek*, 23 de septiembre de 2013; Matt Townsend, "Dick's Channels 'Rudy' in New Branding Strategy", www.bloomberg.com, 1 de marzo de 2012; "Dick's Sporting Goods Details Growth Strategy to Reach \$10 Billion in Sales and 10.5% Operating Margin by the End of Fiscal 2017", *PR Newswire*, 3 de agosto de 2013; *Lumber Liquidators:* Mark Heschmeyer, "Lumber Liquidators Planning to Spruce Up Retail Image", www.costar.com, 30 de enero de 2013; Marilyn Much, "Lumber Liquidators' New CEO Helps Drive Sales Surge", *Investor's Business Daily*, 17 de mayo de 2012; Helen Coster, "Hardwood Hero", *Forbes*, 30 de noviembre de 2009, pp. 60-62; *Net-a-Porter:* David Moth, "How Net-a-Porter Plans to Build on Its Mobile Success in 2013", www.econsultancy.com, 18 de marzo de 2013; Christina Binkley, "Finding an Audience for Edgy Runway Styles", *Wall Street Journal*, 28 de marzo de 2012; Paul Sonne, "Richemont to Buy Net-a-Porter", *Wall Street Journal*, 2 de abril de 2010; John Brodie, "The Amazon of Fashion", *Fortune*, 14 de septiembre de 2009, pp. 86-95.

2. **Autoselección.** Los clientes buscan sus propios productos, aunque tienen la posibilidad de solicitar ayuda.
3. **Servicio limitado.** Estos detallistas ofrecen un mayor número de bienes y servicios, como facilidades de crédito o devolución de mercancías. Los clientes necesitan más información y apoyo.
4. **Servicio completo.** Hay vendedores dispuestos a atender a los consumidores en cualquier fase del proceso de "búsqueda-comparación-selección". Los clientes a quienes les gusta ser atendidos prefieren este tipo de tienda. Los altos costos del personal y de muchos servicios, junto con la mayor proporción de productos de especialidad y artículos con una rotación más lenta, implican altos costos de venta.

DETALLISTAS SIN TIENDA A pesar de que la inmensa mayoría de los bienes y servicios se venden a través de tiendas, las *ventas al detalle sin tiendas* han experimentado un crecimiento mucho más rápido que la venta en tiendas, especialmente debido al e-commerce y al m-commerce, como se indicó en el capítulo 17. Las ventas al detalle sin tienda se dividen en cuatro categorías principales: marketing directo (incluye el telemarketing y las ventas por internet), ventas directas, ventas automáticas y servicios de compra:

1. El **marketing directo** tiene sus raíces en el correo directo y en el marketing por catálogo (Lands' End, L.L.Bean); incluye el *telemarketing* (1-800-FLOWERS), el *marketing televisivo de respuesta directa* (HSN, QVC) y las *compras en línea* (Amazon.com, Autobyte.com). La gente está pidiendo una mayor variedad de bienes y servicios a partir de una gama más amplia de sitios web. Se estima que en Estados Unidos las ventas en línea ascendieron a \$225 000 millones en 2012, casi el 6 por ciento de la totalidad de las ventas al detalle.⁴

TABLA 18.1 Principales tipos de tiendas detallistas

| |
|--|
| Tienda de especialidad. Línea de productos reducida. The Limited, The Body Shop. |
| Tienda departamental. Varias líneas de productos. JCPenney, Bloomingdale's. |
| Supermercado. Gran tienda de autoservicio, de bajo costo, márgenes reducidos y gran volumen de ventas, diseñada para satisfacer la totalidad de las necesidades de alimentación y productos para el hogar de los consumidores. Kroger, Safeway. |
| Tienda de conveniencia. Tienda pequeña ubicada en una zona residencial, por lo general está abierta las 24 horas los siete días de la semana. Línea limitada de productos de conveniencia con una gran rotación; también ofrece comida para llevar. 7-Eleven, Circle K. |
| Farmacia. Medicamentos con receta y productos farmacéuticos, artículos para la salud y de belleza, para el cuidado personal, pequeños artículos duraderos, artículos variados. CVS, Walgreens. |
| Tienda de descuento. Mercancía estándar o de especialidad; tiendas de precios bajos, márgenes reducidos y grandes volúmenes de ventas. Walmart, Kmart. |
| Tienda de valor extremo o grandes descuentos. Mezcla de productos más limitada que la de las tiendas de descuento, pero a precios incluso más bajos. Aldi, Lidl, Dollar General, Family Dollar. |
| Detallistas de precio rebajado. Productos excedentes, irregulares o fuera de temporada que son vendidos a precios inferiores a los de lista para la venta al detalle. Tiendas de fábrica; detallistas independientes de precio rebajado como TJ Maxx, clubes mayoristas como Costco. |
| Supertienda. Inmenso espacio de ventas con productos alimenticios y para el hogar, además de servicios (lavandería, reparación de calzado, tintorería, cambio de cheques). Asesinos de categoría (con un amplio surtido de una categoría de productos), como Staples; tiendas combinadas como Jewel-Osco; hipermercados (tiendas enormes que combinan supermercado, tienda de descuento y bodegas detallistas) como Carrefour en Francia. |
| Salas de exhibición de catálogo. Amplia selección de productos de marca con margen elevado y gran rotación que se venden por catálogo a precios de descuento. Los clientes recogen la mercancía en la tienda. Inside Edge Ski y Bike. |

- Las **ventas directas**, también llamadas *ventas multinivel* o *marketing de red*, constituyen una industria multimillonaria con empresas que venden a domicilio o en reuniones de carácter doméstico. Algunas empresas conocidas de venta a domicilio son Avon, Electrolux y Southwestern Company of Nashville (Biblias). En el caso de Tupperware y Mary Kay Cosmetics, una persona vende a varios compradores: el vendedor se dirige a la casa de un anfitrión que ha invitado a sus amigos, hace una demostración de los productos y recibe pedidos. Amway fue pionera del sistema de ventas de marketing multinivel (red), el cual consiste en contratar a vendedores independientes que actúan como distribuidores. La remuneración del distribuidor incluye un porcentaje de las ventas de las personas que recluta, así como las ventas que hace directamente a los clientes. Estas empresas de venta directa, que ahora encuentran menos a menudo a sus clientes potenciales en casa, están desarrollando estrategias de distribución múltiple.
- Las **ventas automáticas** se utilizan para un sinnúmero de productos, entre los que se cuentan artículos de compra por impulso como bebidas gaseosas, café, golosinas, periódicos, revistas y otros como medias, cosméticos, comida caliente y libros de bolsillo. Las máquinas expendedoras se sitúan en fábricas, oficinas, grandes tiendas al detalle, gasolineras, hoteles, restaurantes y muchos otros lugares. Ofrecen productos a la venta las 24 horas, autoservicio y productos empacados listos para su consumo. Con más de cinco millones de unidades, Japón es el país con el mayor número de máquinas expendedoras por persona y se puede comprar cualquier producto, desde huevo fresco hasta escarabajos rinoceronte para mascotas. Coca-Cola tiene más de un millón de máquinas expendedoras en ese país y registra ventas anuales por \$50 000 millones, el doble que en Estados Unidos.⁵
- Los **servicios de compra** son detallistas sin tiendas que atienden a una clientela específica —por lo general a empleados de organizaciones grandes— y están autorizados a comprar a una serie de distribuidores que han acordado otorgar descuentos a cambio de una membresía.

Sin duda alguna, las ventas al detalle en línea sin tienda están creciendo y han adoptado muchas formas diferentes. Consideremos el éxito de sitios web que tienen ventas elevadas, como Gilt.⁶

GILT Durante la reciente recesión económica, muchas marcas de diseñador tenían inventario excesivo que requerían poner en movimiento. Al recurrir a sitios web “de ventas rápidas” de terceros, que ofrecen grandes descuentos en productos de lujo y otros artículos durante breves periodos diarios, pudieron hacerlo en una forma controlada, con pocas probabilidades

de afectar sus marcas. Siguiendo en parte el modelo del pionero francés de ventas rápidas Vente-Privée, Gilt fue lanzado en noviembre de 2007 para vender ropa de reconocidas marcas de diseñador para mujer hasta con 60 por ciento de descuento, pero por un tiempo limitado y sólo a los consumidores que se unieran al sitio web. Los miembros recibían información sobre las ofertas y el plazo límite por medio de correos electrónicos que transmitían un sentido de inmediatez y urgencia. Al incluir marcas como Theory y Louis Vuitton, la empresa acumuló más de ocho millones de miembros y un valor estimado de \$1000 millones. Sin embargo, a medida que la recesión fue cediendo, Gilt enfrentó una reducción en el inventario, mayor competencia de otros sitios y su propia estrategia agresiva de expansión que incluía ropa para hombre, productos para niños, artículos para el hogar, paquetes de viaje y alimentos. Entonces respondió concentrándose más en su negocio fundamental de ropa de moda para mujer y en desarrollar relaciones más estrechas con los clientes a través de correos electrónicos personalizados para anunciar sus descuentos.

DETALLISTAS CORPORATIVOS Y FRANQUICIAS Aunque muchas tiendas detallistas son de propietarios independientes, un número cada vez mayor pertenece a una organización de **detallistas corporativos**. Este tipo de organizaciones consiguen economías de escala, mayor poder adquisitivo, mayor conciencia de marca y empleados mejor capacitados que lo que las tiendas independientes por lo general podrían obtener por sí solas. En la tabla 18.2 se describen los principales tipos de detallistas corporativos —cadenas de tiendas corporativas, cadenas voluntarias, cooperativas de detallistas y de consumo, franquicias y conglomerados.

Los negocios de franquicias como Hampton, Jiffy-Lube, Subway, Supercuts, 7-Eleven y muchas otras empresas representan más del 10 por ciento de los negocios con empleados pagados en las 295 industrias incluidas en los datos recabados por la Oficina del Censo de Estados Unidos.⁷



Fuente: © VisualJapan/Alamy

En Japón pueden encontrarse máquinas expendedoras casi en cualquier parte, las cuales ofrecen todo tipo de mercancía, incluyendo paraguas.

TABLA 18.2 Principales tipos de organizaciones de detallistas corporativos

Cadenas corporativas de tiendas. Dos o más puntos de venta, en propiedad y bajo un control único, que centralizan sus compras y actividades de comercialización y venden líneas de mercancía similares. Gap, Pottery Barn.

Cadena voluntaria. Asociación de detallistas independientes patrocinada por un mayorista que agrupa volúmenes de compra y tiene un mismo surtido. Independent Grocers Alliance (IGA).

Cooperativa de detallistas. Detallistas independientes que bajo la fórmula de cooperativa emplean una organización de compra central y unen esfuerzos de promoción. Unified Grocers, ACE Hardware.

Cooperativa de consumidores. Empresa detallista propiedad de sus clientes. Los miembros contribuyen con su dinero para abrir su propia tienda, votan sobre las políticas de la empresa, eligen un grupo para que la dirija y reciben dividendos. Las tiendas de abarrotes de cooperativas locales se pueden encontrar en muchos mercados.

Franquicias. Asociación contractual entre un franquiciador y un franquiciado, es muy común para ofrecer determinados productos y servicios. Dunkin’ Donuts, Marriott, H&R Block y The UPS Store.

Conglomerado de ventas. Corporación que combina varias líneas diversificadas de distribución detallista y se agrupa bajo un mismo propietario con cierto grado de integración en sus funciones de distribución y administración. Federated Department Stores cambió su nombre por el de una de las marcas más conocidas, Macy’s, pero también es propietaria de otras marcas como Bloomingdale’s.

En un sistema de franquicias, los *franquiciados* individuales son un grupo de empresas cuyas operaciones sistemáticas son planificadas, dirigidas y controladas por el innovador de la operación, llamado *franquiciador*. Las franquicias se distinguen por tres características:

1. El franquiciador es propietario de una marca o un servicio y concede una licencia a los franquiciados a cambio del pago de regalías o cuotas.
2. El franquiciado paga por el derecho a ser parte del sistema. Los costos iniciales incluyen el alquiler de equipos y accesorios y, por lo general, una tarifa regular por la licencia. Los franquiciados de McDonald's suelen invertir hasta \$1.5 millones entre los costos totales de la puesta en marcha y las tarifas. El franquiciado le paga a McDonald's cierto porcentaje de sus ventas más una renta mensual.⁸
3. El franquiciador proporciona a sus franquiciados un sistema para hacer negocios. McDonald's exige a sus franquiciados que asistan a la "Hamburger University" ubicada en Oak Brook, Illinois, durante dos semanas para aprender a manejar el negocio. Los franquiciados deben seguir ciertos procedimientos para adquirir sus materiales.⁹

Las franquicias benefician a ambas partes. Los franquiciadores obtienen la motivación y el trabajo duro de empleados que son empresarios en lugar de "mano de obra contratada", la familiaridad de los franquiciados con las comunidades y las condiciones locales y el enorme poder de compra de ser un franquiciador. Los franquiciados se benefician de adquirir un negocio con una marca reconocida y aceptada. Les resulta más fácil pedir prestado dinero para su negocio en las instituciones financieras y reciben apoyo en áreas que van desde el marketing y la publicidad hasta la selección de la ubicación y el personal.

Los franquiciados se desarrollan sobre una línea muy delgada entre la independencia y la lealtad hacia la franquicia. Algunos franquiciadores están dando a sus franquiciados la libertad de manejar sus propias operaciones, desde la personalización de los nombres de las tiendas hasta el ajuste de las ofertas y los precios. Great Harvest Bread cree en el enfoque de "licencia libre" para alentar a sus panaderos franquiciados a crear nuevos artículos para los menús de sus tiendas y compartirlos con otros franquiciados si tienen éxito.¹⁰

EL MODERNO ENTORNO DEL MARKETING AL DETALLE

El actual entorno del marketing al detalle es muy diferente al de hace una década o más. A continuación se analizan dos áreas que han tenido enormes cambios: la estructura del competitivo mercado al detalle y el papel de la tecnología.

ESTRUCTURA DEL COMPETITIVO MERCADO AL DETALLE El mercado al detalle es muy dinámico y en los últimos años han surgido nuevos tipos de competidores y de competencia. Los siguientes son cinco desarrollos importantes (vea la tabla 18.3 para un resumen).

- **Nuevas formas y combinaciones detallistas.** Para satisfacer mejor la necesidad de comodidad de los clientes, han surgido nuevas formas de distribución al detalle. Las librerías tienen cafeterías; las gasolineras tienen tiendas de alimentos; Loblaw's Supermarkets tiene gimnasios; los centros comerciales y las estaciones de autobuses y trenes tienen carros de vendedores ambulantes en sus pasillos. Los detallistas también están experimentando con tiendas "de aparición súbita" que les permiten promocionar algunas marcas a los compradores de temporada durante algunas semanas en las zonas de mucho tránsito. Estas tiendas están diseñadas para provocar comentarios, a menudo a través de experiencias interactivas. Compañías de internet, como Amazon.com y Google, utilizan las tiendas de aparición súbita ya que es una forma sencilla de tener presencia física para realizar ventas en las temporadas de fiestas.¹¹
- **Crecimiento de los grandes detallistas.** Gracias a sus avanzados sistemas de información, de logística y a su poder de compra, los grandes detallistas como Walmart pueden proporcionar un buen servicio y grandes volúmenes de productos a grupos masivos de consumidores a precios atractivos. Estas empresas están desplazando a fabricantes más pequeños que no pueden proveer cantidades suficientes de productos y a menudo les indican a los fabricantes más poderosos qué deben fabricar, cómo tienen que fijar sus precios y promocionar los artículos, cuándo y cómo hacer los envíos e incluso la manera de mejorar la producción y la administración. Sin estos distribuidores, los fabricantes perderían entre 10 y 30 por ciento del mercado.

Algunos grandes detallistas son *asesinos de categoría* ya que concentran una categoría de productos, como el alimento para mascotas (PETCO), artículos para mejorar la vivienda (Home Depot) o productos para oficina (Staples). Otros son *supercentros* que combinan artículos alimenticios con una enorme selección de mercancía de

TABLA 18.3 Avances recientes en las ventas al detalle

- Nuevas formas y combinaciones detallistas.
- Crecimiento de los grandes detallistas.
- Crecimiento de la competencia entre empresas que venden el mismo tipo de productos.
- Surgimiento de las ventas al detalle rápidas.
- Disminución del número de detallistas que atienden al mercado medio.



Fuente: © Daily Mail/Rex/Alamy

Muchas empresas establecen tiendas temporales de aparición súbita para crear experiencias de compra especiales, particularmente en la época navideña.

otros tipos (Walmart). Con su amplio surtido de productos, precios razonables y servicio conveniente, los asesinos de categoría eliminaron a muchos pequeños detallistas de especialidad. Sin embargo, el surgimiento de Amazon.com y de otros detallistas en línea ha anulado sus ventajas y algunos asesinos de categoría como Borders, Circuit City y Tweeter han dejado de funcionar.¹²

- **Crecimiento de la competencia entre empresas que venden el mismo tipo de productos.** Una consecuencia del crecimiento de los supercentros es que las tiendas departamentales ya no pueden preocuparse únicamente por la existencia de otras tiendas departamentales —cadenas de descuento como Walmart y Tesco se están expandiendo hacia áreas de productos como ropa, salud, belleza y aparatos eléctricos—.¹³ Los supermercados también deben preocuparse por dichos supercentros. En 2012, los productos comestibles representaron el 56 por ciento de las ventas de Walmart en Estados Unidos, a diferencia del 41 por ciento de hace sólo seis años. La realidad es que los diversos tipos de tiendas compiten por los mismos consumidores debido a que ofrecen el mismo tipo de mercancías.
- **Surgimiento de las ventas al detalle rápidas.** Una tendencia importante en la venta de ropa al detalle, de manera particular, pero con implicaciones más generales, es el surgimiento de las ventas al detalle rápidas, donde los detallistas desarrollan sistemas de distribución y de cadena de suministro totalmente diferentes que les permiten cambiar de manera constante la oferta de productos para los consumidores. Las ventas al detalle rápidas requieren decisiones juiciosas en diversas áreas, incluyendo el desarrollo de nuevos productos, la contratación de proveedores, la fabricación, el manejo del inventario y las prácticas de venta. Como se describió en el capítulo 12, detallistas de moda rápida como H&M, Zara, Uniqlo, Top Shop y Forever 21 atraen a los consumidores debido al valor, la innovación y el sentido de la moda de sus ofertas, lo que les ha permitido tener éxito. Sin embargo, algunos critican las modas pasajeras por su obsolescencia planeada y el desperdicio resultante.¹⁴
- **Disminución del número de detallistas que atienden al mercado medio.** Podemos pensar en el mercado detallista actual como un mercado en forma de reloj de arena o hueso de perro: el crecimiento parece estar concentrado en la parte superior (con ofertas de lujo en tiendas como Tiffany y Neiman Marcus) y en la parte inferior (con precios de descuento de detallistas como Walmart y Dollar General). A medida que los detallistas de descuento mejoran su calidad e imagen, los consumidores están más dispuestos a comprarles. Target ofrece diseños de Phillip Lim, Jason Wu y Missoni, y Kmart vende una extensa línea de ropa interior y para dormir de Joe Boxer. En el otro extremo del espectro, Coach ha convertido recientemente 40 de sus casi 300 tiendas en un formato de más alta categoría que ofrece bolsas de precios más elevados y servicios de *concierge* (asistencia personal). Las oportunidades son más escasas en la parte media, donde minoristas que alguna vez fueron exitosos, como JCPenney, Kohl's, Sears, CompUSA, RadioShack y Montgomery Ward han tenido dificultades e incluso han ido a la quiebra. Cadenas de supermercados como Supervalu y Safeway han quedado atrapadas entre atractivas cadenas de lujo como Whole Foods y tiendas de descuento como Aldi y Walmart. Un problema adicional es la difícil situación que enfrenta la clase media —el 40 por ciento de los consumidores estadounidenses con ingresos anuales de entre \$50 000 y \$140 000—, cuyo poder de compra se ha reducido por la caída súbita de los precios de las viviendas y por el estancamiento de sus ingresos.¹⁵

EL PAPEL DE LA TECNOLOGÍA La tecnología influye prácticamente en todas las actividades de los detallistas. En la actualidad, casi todos utilizan tecnología para hacer pronósticos, controlar los costos del inventario y hacer pedidos a los proveedores, reduciendo así la necesidad de ofrecer descuentos y ventas de liquidación para deshacerse de productos obsoletos.

La tecnología también afecta de manera directa la experiencia de compra de los consumidores dentro de las tiendas. Los detallistas pueden modificar los precios al instante, según lo requieran, por medio de la etiquetación electrónica de anaqueles.¹⁶ La programación de televisores de plasma localizados dentro de las tiendas permite realizar demostraciones continuas o mensajes promocionales. Los detallistas están experimentando con pantallas de compra virtuales, presentaciones de audio y video y con la integración del código QR.

Perspectiva de marketing

Crecimiento del marketing de compradores

Con base en investigaciones que sugieren que entre el 70 y el 80 por ciento de las decisiones de compra se toman dentro de la tienda, las empresas reconocen cada vez más la importancia de influir en los consumidores en el punto de venta. El **marketing de compradores** es la forma en que los fabricantes y detallistas utilizan sus existencias, los exhibidores y las promociones para influir activamente en los consumidores de modo que adquieran un producto.

El lugar y la forma en que un producto se exhibe y vende pueden tener un efecto significativo sobre las ventas. Procter & Gamble, un gran partidario del marketing de compradores, denomina al encuentro en la tienda el “primer momento de la verdad” (el segundo está compuesto por el uso y el consumo del producto). P&G observó el poder de los exhibidores en un proyecto de Walmart diseñado para aumentar las ventas de pañales de calidad superior, como la marca Pampers. Al crear el primer centro de bebés en el que los productos infantiles —que antes se encontraban distribuidos por toda la tienda— se localizaban en un solo pasillo, la nueva distribución de los anaqueles motivó a los padres a permanecer más tiempo y a gastar más dinero, aumentando las ventas de los productos Pampers. Otra promoción exitosa, de la marca de cosméticos Cover Girl de P&G, utilizó la moda de la apariencia del “ojo ahumado” al crear paquetes de productos para Walmart y conectarse con clientes potenciales en Facebook con instrucciones, blogs y una galería de fotografías.

Los detallistas también están utilizando la tecnología para influir en los clientes mientras compran. Algunos supermercados utilizan aplicaciones para teléfonos móviles o “carritos de compra inteligentes” que ayudan a los consumidores a localizar artículos en la tienda, descubrir descuentos y ofertas especiales y a pagar con mayor facilidad. Una investigación académica descubrió que la retroalimentación de gastos en tiempo real, proporcionada por un carrito de compras inteligente, provocaba que los consumidores preocupados por el presupuesto gastaran más (adquirían más marcas nacionales), aunque los clientes que no se preocupan por el presupuesto gastaban menos (sustituían las marcas nacionales por marcas propias).

El producto Mondelēz de Kraft utiliza tecnología de “anaquel inteligente” al colocar sensores en los anaqueles cercanos a las cajas registradoras para detectar la edad y el género de un consumidor y, por medio de analítica avanzada, dirigirle anuncios y promociones sobre un snack que pudiera gustarle en una pantalla de video.¹⁸

La tecnología también juega un papel fundamental de investigación en el diseño de los programas de marketing para compradores. Algunos detallistas equipan sus pasillos con sensores o utilizan videos de las cámaras de seguridad u otros medios para vigilar los movimientos de los consumidores. Otros utilizan anteojos infrarrojos o cámaras de video portátiles para registrar lo que ven los clientes en realidad. Un estudio reveló que muchos compradores ignoraban los productos colocados a nivel de los ojos —la ubicación óptima se encontraba entre la cintura y el pecho.

Otra investigación académica encontró que las compras no planeadas aumentaban más cuando el cliente tocaba el producto, cuando consideraba la compra durante más tiempo, mientras más cerca estaba del anaquel, mientras menos productos estaban a la vista en el anaquel y a medida que podía obtener información externa de referencia con mayor rapidez. Para sacar ventaja de estos hallazgos, los investigadores recomiendan que los detallistas coloquen junto a los productos códigos de respuesta rápida (QR) que puedan ser escaneados por los teléfonos inteligentes. Las investigaciones han demostrado que incluso el simple acto de tocar un producto en la pantalla de una tableta incrementa los intentos de compra.

Technology Sheds Light on Shopper Habits”, *Wall Street Journal*, 9 de diciembre de 2013; S. Adam Brasel y Jim Gips, “Tablets, Touchscreens, and Touchpads: How Varying Touch Interfaces Trigger Psychological Ownership and Endowment”, *Journal of Consumer Psychology* 24 (abril de 2014), pp. 226-233; Koert van Ittersum, Brian Wansink, Joost M. E. Pennings y Daniel Sheehan, “Smart Shopping Carts: How Real-Time Feedback Influences Spending”, *Journal of Marketing* 77 (noviembre de 2013), pp. 21-36; Barry Silverstein, “Will Mondelez’s ‘Smart Shelves’ Change Retail or Just Add to Privacy Woes”, www.brandchannel.com, 13 de octubre de 2013; Noreen O’Leary, “Shopper Marketing Goes Mainstream”, *Adweek*, 20 de mayo de 2013, p. 19; Yanliu Huang, Sam K. Hui, J. Jeffrey Inman y Jacob A. Suher, “Capturing the ‘First Moment of Truth’: Understanding Point-of-Purchase Drivers of Unplanned Consideration and Purchase”, MSI Report 12-101, www.msi.org, 2012; Pat Lenius, “P&G Leverages Facebook to Enhance Promotions in Walmart”, www.cpgmatters.com, noviembre de 2011; Venkatesh Shankar, “Shopper Marketing: Current Insights, Emerging Trends, and Future Directions”, *MSI Relevant Knowledge Series Book*, www.msi.org, 2011; Anthony Dukes y Yunchuan Liu, “In-Store Media and Distribution Channel Coordination”, *Marketing Science* 29 (enero-febrero de 2010), pp. 94-107; Richard Westlund, “Bringing Brands to Life: The Power of In-Store Marketing”, Suplemento especial de publicidad de *Adweek*, enero de 2010; Pierre Chandon, J. Wesley Hutchinson, Eric T. Bradlow y Scott H. Young, “Does In-Store Marketing Work? Effects of the Number and Position of Shelf Facings on Brand Attention and Evaluation at the Point of Purchase”, *Journal of Marketing Research* 73 (noviembre de 2009), pp. 1-17; Michael C. Bellas, “Shopper Marketing’s Instant Impact”, *Beverage World*, noviembre de 2007, p. 18; Michael Freedman, “The Eyes Have It”, *Forbes*, 4 de septiembre de 2006, p. 70.



Fuente: ASSOCIATED PRESS

Los carritos de compra inteligentes son sólo una de las innovaciones tecnológicas que están transformando los supermercados.

Fuentes: Megan Woolhouse, “Tablets Facilitate Impulse Shopping for Many”, *Boston Globe*, 18 de diciembre de 2013; Elizabeth Dwoskin y Greg Bensinger, “Tracking

Burberry creó “lluvia virtual” con una película de 360° en sus tiendas insignia de Taipei, Hong Kong, Londres y Chicago, como parte del programa digital “Burberry World Live”, para presentar su impermeable. Marks & Spencer, de Reino Unido, instaló espejos virtuales en algunas de sus tiendas para que, igual que en su sitio web, los clientes puedan observar cómo lucirían con una sombra para ojos o con determinado lápiz labial sin tener que probarlos físicamente.¹⁷

Después de enfrentar problemas en cuanto a la medición del tráfico en los pasillos de las tiendas —los GPS instalados en los carritos de compras no dieron resultado porque a menudo los consumidores los abandonaban durante su visita o las imágenes térmicas no pudieron diferenciar entre un pavo y un bebé—, se han introducido con éxito sensores infrarrojos bidireccionales en los anaqueles de las tiendas. En la sección “Perspectiva de marketing: Crecimiento del marketing de compradores” se describe el importante papel que está jugando la tecnología en los pasillos.

Los detallistas también están desarrollando estrategias de comunicaciones digitales totalmente integradas con sitios web bien diseñados, correos electrónicos, estrategias de búsqueda y campañas en los social media. Los social media son especialmente importantes para los detallistas durante la temporada navideña, cuando los compradores buscan información y comparten sus compras exitosas. Durante la temporada navideña de 2013, Toys “R” Us se concentró en YouTube; Sears utilizó Instagram y organizó fiestas navideñas en Twitter; Target recurrió a Pinterest y a otras seis o siete alternativas en los social media.¹⁹ Además de las temporadas de fiestas, muchos detallistas utilizan fotografías de clientes que apoyan sus marcas en Instagram, Pinterest y otros sitios para fomentar el compromiso social.²⁰

DECISIONES DE MARKETING

Con este nuevo entorno minorista como telón de fondo, se examinarán las decisiones de marketing de los detallistas en ciertas áreas fundamentales: mercado meta, canales, surtido y abastecimiento de productos, precios, servicios, atmósfera de la tienda, actividades y experiencias en las tiendas, comunicaciones y ubicación. En la siguiente sección se analizan las marcas propias de los detallistas.

MERCADO META Hasta que no defina y perfile el mercado meta, el detallista no podrá tomar decisiones coherentes sobre el surtido de productos, la decoración de la tienda, los mensajes publicitarios y los medios de comunicación, el precio y los niveles de servicio. Whole Foods ha alcanzado el éxito al ofrecer una experiencia de compra única a su base de clientes interesados en productos orgánicos y naturales.²¹

WHOLE FOODS MARKET En sus 284 tiendas localizadas en América del Norte y Reino Unido, Whole Foods crea una verdadera celebración de los alimentos. Sus mercados están bien iluminados y bien atendidos y los alimentos son presentados de manera abundante y seductora. Whole Foods es la tienda de comestibles orgánicos y naturales más grande de Estados Unidos y ofrece más de 2400 artículos en cuatro líneas de productos de marca propia que representan el 11 por ciento de sus ventas: las líneas de calidad superior Whole Foods Market, Whole Kitchen y Whole Market, y la línea de bajo precio 365 Everyday Value.

Whole Foods también ofrece mucha información sobre sus alimentos. Por ejemplo, si alguien desea averiguar si el pollo que está en la vitrina vivió una vida feliz y en libertad, se puede conseguir un folleto de 16 páginas y una invitación para visitar la granja en Pennsylvania donde fue criado. Para obtener ayuda, sólo es necesario pedirla a un empleado conocedor y fácil de encontrar. Una tienda típica de Whole Foods tiene más de 200 empleados, casi el doble que Safeway. La compañía se esfuerza mucho por crear una atmósfera atractiva en las tiendas, los precios están escritos con tiza, hay cajas de cartón y hielo en todas partes, así como otros creativos detalles de exhibición para hacer que el comprador se sienta como en casa. Este enfoque está funcionando, sobre todo para los consumidores que consideran que los alimentos orgánicos y artesanales son un lujo asequible. Entre 1991 y 2009, sus ventas aumentaron a una tasa anual compuesta de crecimiento (CAGR, por sus siglas en inglés) del 28 por ciento. Aunque la recesión afectó a la empresa de manera importante, logró salir a flote con un crecimiento de más de dos dígitos.

Los errores en la selección o el cambio de los mercados meta pueden ser costosos. Cuando el joyero Zales, que por tradición es un vendedor masivo, decidió dirigirse a clientes de alto nivel, reemplazó un tercio de sus mercancías, abandonando su joyería de diamantes de bajo costo y baja calidad por piezas modernas de alto margen de oro de 14 quilates y plata, y en el proceso modificó su campaña publicitaria. Esta medida fue un desastre. Zales perdió muchos de sus clientes tradicionales y no obtuvo los nuevos clientes que esperaba.²²



Whole Foods selecciona mercancía y crea una atmósfera hogareña en sus tiendas para atraer a los amantes de los productos orgánicos y naturales.

Para llegar mejor a sus clientes meta, los detallistas están dividiendo el mercado en segmentos cada vez más estrechos e introduciendo nuevas líneas de tiendas para explotar los mercados especializados con ofertas más relevantes: Gymboree lanzó Janie and Jack, que vende ropa y regalos para bebés y niños pequeños; Hot Topic introdujo Torrid, que vende ropa de moda para adolescentes de tallas grandes, y Tween Brands de Limited Brand empezó a vender ropa moderna para niñas preadolescentes a precios más bajos mediante sus tiendas Justice y para niños y adolescentes en sus tiendas BROTHER.

CANALES Con base en un análisis del mercado meta y en las demás consideraciones que se analizaron en el capítulo 17, los detallistas deben decidir los canales que utilizarán para llegar a sus clientes. Cada vez más, la respuesta son los canales múltiples. Staples vende a través de su canal minorista tradicional, mediante un sitio de internet de respuesta directa, en centros comerciales virtuales y a través de miles de enlaces a sitios afiliados.

Como se explicó en el capítulo 17, los canales deben ser diseñados para trabajar juntos con eficacia. Aunque algunos expertos predijeron lo contrario, los catálogos han crecido en el mundo de internet a medida que más empresas los han modernizado para utilizarlos como dispositivos de marca que complementan sus actividades en línea.²³ El enfoque multicanal integrado de Victoria's Secret para sus tiendas al detalle, por catálogo y por internet, ha desempeñado un papel clave en el desarrollo de su marca.²⁴

VICTORIA'S SECRET Victoria's Secret, que fue adquirida por Limited Brands en 1982, se ha convertido en una de las marcas más fáciles de identificar en las ventas al detalle gracias a la comercialización de ropa, lencería y productos de belleza para mujeres. La mayoría de las mujeres estadounidenses de la generación previa adquiría su ropa interior en tiendas departamentales y poseía pocas prendas consideradas "lencería". Después de observar que las mujeres compraban lencería costosa como artículos de moda en pequeñas boutiques de Europa, el fundador de Limited Brands, Leslie Wexner, consideró que un modelo de tienda similar podría funcionar a una escala masiva en Estados Unidos, aun cuando una tienda con este formato difería de todo lo que el comprador promedio había conocido entre los aburridos anaqueles de las tiendas departamentales. Sin embargo, Wexner tenía sus razones para creer que las mujeres estadounidenses disfrutarían la oportunidad de tener una experiencia de compras de lencería al estilo europeo, con tapices color rosa claro, proveedores agradables y empleadas atractivas y atentas. "Las mujeres necesitan ropa interior, pero quieren lencería", comentó. La suposición de Wexner resultó correcta: poco más de una década después de que compró el negocio, las clientes promedio de Victoria's Secret adquirirían entre ocho y 10 sujetadores (brassieres) al año, a diferencia del promedio nacional que era de dos prendas. Para mejorar su elegante reputación y seductor atractivo, la marca es respaldada por supermodelos de alto perfil en anuncios y desfiles de moda. La empresa vende a través de sus tiendas, de su sitio web y por catálogo. Victoria's Secret envía 325 millones de catálogos al año a un costo de \$200 millones. Sus pedidos por catálogo y en línea representan casi el 25 por ciento de sus ingresos de \$5000 millones. Su expansión en el extranjero se basa en boutiques de belleza "dentro de otras tiendas", con la finalidad de disminuir los riesgos.

SURTIDO DEL PRODUCTO El surtido de los productos del fabricante debe satisfacer las expectativas de compra de su mercado meta en lo que se refiere a su *amplitud y profundidad*.²⁵ Un restaurante puede ofrecer un surtido estrecho y poco profundo (mostradores de bocadillos), un surtido estrecho y profundo (*delicatessen*), un surtido amplio y poco profundo (cafetería) o un surtido amplio y profundo (restaurante grande).

Es probable que las **categorías de destino** desempeñen un papel especialmente importante debido a que ejercen mayor impacto en los lugares que eligen las familias para hacer sus compras y en la forma que perciben a un detallista en particular. Por ejemplo, un supermercado podría ser reconocido por la frescura de sus verduras o por la variedad y los precios de sus bebidas gaseosas y snacks.²⁶

La identificación del surtido correcto de productos puede ser especialmente difícil en las industrias que cambian rápidamente, como la tecnología o la moda. En cierto momento, Urban Outfitters se metió en problemas cuando se desvió de su fórmula "en la onda, pero no demasiado" y comenzó a adoptar nuevos estilos con gran rapidez.²⁷ Por otro lado, Aéropostale, el detallista de ropa casual y para individuos activos, encontró el éxito al centrarse plenamente en satisfacer las necesidades de su mercado meta de adolescentes con su gama de productos.²⁸

AÉROPOSTALE Los adolescentes de 11 a 18 años, especialmente los más jóvenes, a menudo quieren verse como otros adolescentes. Así, mientras Abercrombie y American Eagle reducen el número de pantalones holgados con muchas bolsas en sus puntos de venta, Aéropostale acepta esta realidad fundamental de su mercado meta y mantiene una amplia selección a precios accesibles. Mantenerse en la cima de las tendencias correctas no es fácil, pero Aéropostale es uno de los detallistas para adolescentes más diligentes cuando se trata de investigar a los consumidores. Además de llevar a cabo focus groups en escuelas secundarias y pruebas de producto en las tiendas, lanzó un programa en línea que busca obtener la retroalimentación de 10 mil de sus mejores clientes para crear nuevos estilos. Cada año participan un promedio de 3500 individuos en cada una de sus 20 pruebas. Aéropostale mantiene el control de las marcas de su propiedad al diseñar, proveer, comercializar y vender su propia mercancía. Los productos de la empresa sólo se pueden adquirir en sus propias tiendas y por internet. Aéropostale pasó de ser un actor mediocre, con sólo 100



Fuente: © Kumar Srisikandan/Alamy

El detallista de ropa Aéropostale estudia su mercado de jóvenes adolescentes en forma cuidadosa debido a que se esfuerza por ofrecer y exhibir el surtido de productos correcto.

tiendas, a convertirse en una potencia con más de mil establecimientos en Estados Unidos, Puerto Rico y Canadá. Tiene 100 tiendas nuevas P.S., dirigidas a niños de cuatro a 12 años de edad, con un gran énfasis en el valor. En 2012, sus ventas sumaron más de \$2600 millones y sus ventas netas provenientes del e-commerce superan los \$180 000 millones.

El verdadero desafío comienza después de definir el surtido de productos de la tienda, cuando el detallista debe desarrollar una estrategia de diferenciación de producto. Las siguientes son algunas opciones:

- **Exhibir marcas nacionales exclusivas, no disponibles a través de detallistas competidores.** Saks podría obtener los derechos exclusivos para comercializar los vestidos de un diseñador de renombre internacional.
- **Exhibir principalmente mercancía de marcas propias.** Benetton y Gap diseñan la mayor parte de la ropa que se vende en sus tiendas. Muchas cadenas de supermercados y farmacias venden productos de marca propia.
- **Organizar eventos comerciales con mercancía distintiva.** Bloomingdale's realizó una celebración de un mes de duración para el 50 aniversario de la muñeca Barbie.
- **Exhibir mercancía sorpresiva o con cambios constantes.** El detallista de ropa de descuento TJ Maxx ofrece, por internet y en sus más de mil tiendas, surtidos sorpresa de productos (que el propietario quiere vender rápidamente porque necesita efectivo), excedentes de inventario y ropa fuera de temporada de más de 16 mil proveedores a precios entre 20 y 60 por ciento más bajos que los precios regulares de las tiendas departamentales y especializadas.
- **Ser el primero en introducir lo último o lo más nuevo.** Zara se destaca y obtiene ganancias al ser la primera en sacar al mercado los más nuevos y atractivos diseños y estilos.
- **Ofrecer los productos con servicios personalizados.** Harrods de Londres confecciona trajes, camisas y corbatas a la medida, además de contar con una sección de ropa ya confeccionada para caballero.
- **Ofrecer un surtido muy personalizado.** Lane Bryant ofrece artículos para mujeres de tallas grandes. Brookstone ofrece electrónica y otros aparatos poco comunes para personas que desean comprar "juguetes para adultos".

Los productos también pueden variar en función del mercado geográfico. Macy's y Ross Stores utilizan *microcomercialización* y dejan que los administradores seleccionen un porcentaje significativo del surtido de productos de las tiendas.²⁹

ABASTECIMIENTO Después de haber decidido la estrategia de surtido de productos, el detallista debe determinar sus políticas, prácticas de comercialización y fuentes de abastecimiento. En las oficinas corporativas de las cadenas de supermercados, los compradores especialistas (en ocasiones llamados *gerentes de categoría*) son responsables de desarrollar el surtido de productos y de escuchar las presentaciones de los proveedores.

Los detallistas están mejorando rápidamente sus habilidades para pronosticar la demanda, seleccionar las mercancías, controlar los inventarios, asignar el espacio y diseñar la exhibición. Utilizan software sofisticado para realizar el seguimiento del inventario, calcular el volumen económico de los pedidos, pedir productos y analizar el dinero que se gasta en los proveedores y los productos. Las cadenas de supermercados utilizan los datos de los escáneres para administrar su mezcla de productos con base en cada tienda individual.

Algunas tiendas están experimentando con sistemas de identificación por radiofrecuencia (RFID, por sus siglas en inglés) que consisten en etiquetas "inteligentes" —microchips con diminutas antenas de radio— y lectores electrónicos para facilitar el control del inventario y el reabastecimiento de productos. Las etiquetas inteligentes pueden ser incorporadas o pegadas a los productos, y cuando una etiqueta se encuentra cerca de un lector transmite un número de identificación único a su base de datos informática. Coca-Cola y Gillette los usan para controlar sus inventarios y hacer un seguimiento en tiempo real de los productos a medida que se desplazan de las fábricas a los supermercados y, finalmente, a los carritos de compras.³⁰

La estrategia única de adquisición de Trader Joe's hace hincapié en un grupo en constante rotación de productos de marca privada.



Fuente: © ZUMA Press, Inc./Alamy

Las tiendas utilizan la **rentabilidad directa del producto (DPP)**, por sus siglas en inglés) para calcular los costos de manipulación de un producto (recepción, traslado hasta el almacén, papeleo, selección, comprobación, carga y espacio) desde que llega al almacén hasta el momento en que un cliente lo adquiere en la tienda detallista. En ocasiones descubren que el margen bruto de ganancia de un artículo tiene muy poca relación con su rentabilidad directa. Algunos productos de gran volumen pueden tener costos de manipulación tan altos que resulten poco rentables, por lo que merecerían tener menos espacio del que reciben otros bienes de menor volumen, a menos que los clientes adquieran una cantidad suficiente de otros productos más rentables como para justificar la pérdida que representa exhibir productos de alto volumen.

Traders Joe's se ha diferenciado en gran medida gracias a su innovadora estrategia de abastecimiento.³¹



Fuente: ASSOCIATED PRESS

El surtido "masivo con clase" de Target y su estrategia de fijación de precios incluye a diseñadores como la popular cantante Gwen Stefani.

TRADERS JOE'S Traders Joe's, con sede en Los Ángeles, ha logrado un lugar especial como "híbrido de almacén y tienda de descuento de alimentos gourmet" al vender un surtido de vinos y alimentos lujosos de especialidad en constante rotación a precios más bajos del promedio en sus 400 tiendas. Aproximadamente el 80 por ciento del inventario de la empresa se vende bajo marcas privadas (comparado con sólo 16 por ciento de la mayoría de los supermercados), desde galletas de mantequilla belgas hasta castañas tailandesas de lima y chile. La empresa adoptó la filosofía de abastecimiento de "menos es más". Cada tienda ofrece sólo entre dos mil y tres mil productos, en comparación con los 55 mil artículos que suele vender un supermercado convencional, y únicamente lo que puede comprar y vender a buen precio, incluso si ello significa cambiar sus productos cada semana. Los compradores expertos de Traders Joe's tratan directamente con cientos de proveedores, evitando a los intermediarios, y casi una cuarta parte de ellos son extranjeros. Pensando siempre en lo que los clientes desean e involucrándolos en el proceso, la empresa lanza hasta 20 artículos por semana para sustituir productos impopulares. Con miles de relaciones comerciales en todo el mundo, ha desarrollado una fórmula exitosa difícil de imitar. Los expertos elogian su habilidad para contar historias y crear experiencias especialmente amistosas. Según un experto: "En realidad todo se reduce a surtidos bien elegidos, de formato pequeño, y a la fijación de precios con base en el valor de productos de marca privada únicos".

PRECIOS Los precios son un factor clave para lograr el posicionamiento y se deben establecer teniendo en cuenta el mercado meta, la mezcla del surtido de productos y servicios y la competencia.³² A todos los detallistas les gustaría obtener altas *rotaciones multiplicadas por altos márgenes* (grandes volúmenes de ventas y altos márgenes brutos), pero por lo general estos dos conceptos no van de la mano. La mayoría de los detallistas optan por los *márgenes más altos* y un *volumen de ventas más pequeño* (tiendas finas de especialidad), o por *márgenes reducidos* y *volumen de ventas alto* (comerciantes masivos y tiendas de descuento). Dentro de cada uno de estos grupos hay distintas categorías.

En uno de los extremos de precios se encuentra Bijan en Rodeo Drive, Beverly Hills (que sólo atiende por medio de citas), que es famosa por ser la tienda más cara del mundo. El costo original de su colonia es de \$1500 por seis onzas y vende trajes de \$25 000, corbatas de \$1200 y calcetines de \$100.³³ En el otro extremo, Target ha combinado hábilmente una imagen moderna con precios de descuento para ofrecer a sus clientes una sólida propuesta de valor. Primero introdujo una línea de productos de diseñadores reconocidos a nivel mundial, como

Michael Graves, Isaac Mizrahi y Liz Lange, y ha continuado añadiendo nombres como el de la cantante Gwen Stefani para vender ropa de moda para niños.³⁴

La mayoría de los detallistas fijan precios bajos en algunos productos para atraer consumidores (artículos de oferta) o para que sirvan de señal a los compradores sobre sus políticas de precios.³⁵ También suelen llevar a cabo descuentos dentro de la tienda y planean rebajas en mercancía de lenta rotación. Por ejemplo, los detallistas de calzado esperan vender el 50 por ciento de sus zapatos a precio normal, el 25 por ciento con 40 por ciento de descuento y el 25 por ciento restante a precio de costo. El nivel de precios promedio y las políticas de descuento de las tiendas afectan su imagen de precio ante los consumidores, aunque factores relacionados con el precio, como la atmósfera de la tienda y el nivel del servicio, también son importantes.³⁶

Como se estudió en el capítulo 16, algunos detallistas como Walmart abandonaron las “rebajas” en favor de precios bajos todos los días (PBSD), lo cual puede conducir a costos de publicidad menores, mayor estabilidad de precios, una imagen más fuerte de equidad y confiabilidad y mayores beneficios para el detallista. Las cadenas de supermercados que ofrecen precios bajos todos los días pueden ser más rentables que las que siguen una estrategia de precios altos-bajos de descuento, pero sólo bajo ciertas circunstancias, como cuando en el mercado abundan los compradores de “canasta grande” que prefieren comprar muchos artículos en un solo viaje.³⁷

Todos los detallistas buscan reducir costos para aumentar los márgenes de ganancia y algunos lo hacen de manera ecológica. Walmart ha reducido su uso de energía en más de 50 por ciento y su mantenimiento en más del 30 por ciento al pintar los techos de las tiendas de color blanco para reflejar la luz solar y reducir el uso del aire acondicionado; al captar agua de lluvia en tanques de almacenamiento, para limpiar los excusados y darle otros usos que no requieren de agua potable, y al colocar luces de LED en sus estacionamientos.³⁸

SERVICIOS Otro elemento de diferenciación es un servicio al cliente siempre confiable, ya sea de manera personal, por teléfono o mediante un chat en línea. Los detallistas deben decidir qué *mezcla de servicios* quieren ofrecer a sus clientes:

- Los *servicios previos a la compra* incluyen pedidos por teléfono y por correo, publicidad, escaparates y exposiciones en el interior de la tienda, probadores, horarios de compra, desfiles de moda y aceptación de artículos usados.
- Los *servicios posteriores a la compra* incluyen transporte y entrega a domicilio, envoltura para regalo, arreglos y devoluciones, modificaciones y confección a la medida, instalaciones y grabados.
- Los *servicios adicionales* incluyen información general, recepción de cheques personales, estacionamiento, restaurantes, reparaciones, decoración interior, crédito, servicios sanitarios y guardería.

Debido a quejas de los consumidores, muchos detallistas han suavizado sus políticas de devolución en años recientes. Para eliminar cualquier posible impedimento de una venta y mejorar su imagen ante los consumidores, estas empresas también han eliminado las cuotas de reaprovisionamiento y ampliado los periodos de devolución. Sin embargo, se han visto obligadas a conservar algunas políticas para combatir fraudes, como el *wardrobing* —la práctica de usar y luego devolver prendas de ropa—.³⁹ Otra popular oferta de servicio la constituyen las tarjetas de regalo; en Estados Unidos los consumidores gastan más de \$100 000 millones al año en este tipo de tarjetas.⁴⁰

ATMÓSFERA DE LA TIENDA Todas las tiendas tienen una apariencia propia y determinada distribución física que hace fácil o difícil desplazarse dentro de ella (vea “Apuntes de marketing: Cómo ayudar a las tiendas a vender”). El planograma del punto de venta de Kohl’s se ajusta al modelo de un circuito de pista de carreras y está diseñado para guiar a los clientes sin problemas a través de toda la mercancía de la tienda. Incluye un pasillo central que los compradores con prisa pueden utilizar como atajo y cosecha mayores niveles de gasto que muchos de sus competidores.⁴¹

Los detallistas deben tener en cuenta todos los sentidos cuando moldean la experiencia del cliente. La variación del ritmo de la música afecta el promedio de tiempo y de dinero que gastan los clientes en el supermercado —melodías lentas pueden generar mayores ventas—. Bloomingdale’s utiliza diferentes fragancias en diferentes departamentos: talco para bebés en la sección de bebés; bronceador en el área de trajes de baño; lilas en la lencería y canela y pino durante la temporada navideña. Otros detallistas, como Victoria’s Secret y Juicy Couture, utilizan sus propias marcas de perfume distintivas, las cuales también ponen a la venta.⁴²

ACTIVIDADES Y EXPERIENCIAS EN LA TIENDA El auge del e-commerce ha obligado a los detallistas tradicionales a tomar las medidas pertinentes. Además de sus ventajas naturales, como ofrecer productos que los compradores pueden ver, tocar y sentir, el servicio al cliente cara a cara y la reducción de tiempos en la entrega de la mayoría de las compras, las tiendas tradicionales también ofrecen experiencias de compra que constituyen un factor de diferenciación muy importante.

La atmósfera de la tienda debe coincidir con las motivaciones básicas de los compradores —si los clientes tienden a ser de una mentalidad funcional orientada a las tareas, un ambiente muy sencillo y moderado sería el más adecuado—.⁴³ Por otro lado, algunos detallistas de productos basados en la experiencia están creando entretenimiento dentro de la tienda para atraer a los clientes que buscan diversión y emoción.⁴⁴ REI, vendedor de equipo y ropa para actividades al aire libre, permite a los consumidores que prueben sus equipos para escalar en las paredes de 25 y hasta 65 pies de alto que se encuentran en la tienda y que prueben los impermeables GORE-TEX bajo una lluvia simulada. Bass Pro Shops también ofrece experiencias enriquecedoras a sus clientes.⁴⁵

BASS PRO SHOPS Bass Pro Shops, vendedor al detalle de equipo deportivo para actividades al aire libre, se dirige a cazadores, excursionistas, pescadores, aficionados a las embarcaciones y a las actividades al aire libre de cualquier tipo. Sus hipermercados Outdoor World cuentan con 200 mil pies cuadrados o más de acuarios gigantes, cascadas, estanques de

truchas, campos de tiro para arco y rifle, demostraciones de atado de mosca en anzuelos, pista para prácticas de manejo y campos de golf en interiores, además de clases de todo tipo de actividades, desde pesca en hielo hasta conservación, todo sin costo alguno. Cada departamento está diseñado para reproducir la experiencia al aire libre correspondiente con la finalidad de apoyar las demostraciones y pruebas de los productos. Durante el verano, los padres pueden llevar a sus hijos al Campamento familiar de verano, sin costo, que se realiza dentro de la tienda con una gran cantidad de actividades en todos los departamentos. Bass Pro Shops establece una fuerte conexión con sus clientes leales, desde el momento en que ingresan a la tienda, por medio de un torriquete diseñado para resaltar que “están entrando a una atracción y no sólo a un espacio de ventas al detalle” y son recibidos por un letrero irreverente que dice: “Bienvenidos pescadores, cazadores y otros mentirosos”. En 2012, el número de compradores de la empresa ascendió a 116 millones; el cliente promedio condujo más de 50 millas y permaneció en la tienda más de dos horas. Su sala de exposición en Missouri —la primera y la más grande— es el principal destino turístico del estado.

Apuntes de marketing

Cómo ayudar a las tiendas a vender

En su búsqueda de un mayor volumen de ventas, los detallistas analizan el entorno de sus tiendas para mejorar las experiencias de los compradores. Paco Underhill es pionero en el campo y director general de la consultora de distribución al detalle EnviroSell, entre cuyos clientes se incluyen McDonald's, Starbucks, Estée Lauder, Gap, Burger King, CVS y Wells Fargo. Utilizando una combinación de grabación en video y la observación dentro de las tiendas de hasta 40 conductas diferentes, Underhill y sus colegas estudian cada año a 50 mil personas mientras hacen sus compras. Underhill ofrece los siguientes consejos para poner a punto el espacio de ventas al detalle:

- *Atraer a los consumidores y mantenerlos en la tienda.* La cantidad de tiempo que pasan los compradores en la tienda es quizás el factor más importante para determinar cuánto comprarán. Para aumentar su tiempo de compra hay que darles una sensación de comunidad, reconocerlos de alguna manera, hacerlos sentir cómodos; por ejemplo, poniendo sillas en lugares convenientes para los cónyuges, los niños o las bolsas, y hacer que el entorno sea tanto familiar como novedoso cada vez que entran.
- *Respetar la “zona de transición”.* Cuando entran a la tienda, los compradores deben aminorar el ritmo y ordenar los estímulos que reciben, esto supone que probablemente llevarán un ritmo demasiado rápido como para responder positivamente a las señales, los productos o los dependientes antes de hacer esa transición. Es necesario asegurar una disposición visual adecuada, crear un centro de información dentro de la tienda. La mayoría de las personas diestras giran a la derecha al entrar en una tienda.
- *Evitar la saturación de mensajes.* Los elementos fijos, la información sobre los puntos de venta, los empaques, la señalización y los televisores de pantalla plana pueden combinarse y crear un caos visual. Se debe utilizar una señalización nítida y clara —como “Nuestro producto mejor vendido” o “Nuestra mejor computadora para el estudiante”— en lugares donde las personas se sientan cómodas deteniéndose y mirando hacia el lado correcto. Los carteles, las exhibiciones y los maniqués ubicados en los escaparates comunican su mensaje mejor cuando se encuentran en un ángulo de 10 a 15 grados frente a la dirección en que la gente se desplaza.
- *Evitar que los compradores tengan que buscar.* Es recomendable situar los productos más populares a la vista para recompensar a los compradores más ocupados y animar a los que tienen más tiempo a ver más. En Staples, los cartuchos de tinta son uno de los productos que los consumidores ven primero cuando entran a la tienda.
- *Permitir que los compradores vean y toquen la mercancía.* Nunca será demasiada la importancia que se le dé a las manos de los consumidores. Una tienda puede ser la más exclusiva, la más barata o la que tenga los productos más llamativos, pero si el comprador no puede verlos ni tocarlos, perderá gran parte de su atractivo.
- *Hacer que los niños se sientan bienvenidos.* Si los niños se sienten bienvenidos, los padres también se sentirán así. Hay que asumir la perspectiva de un niño de tres años y asegurarse de que haya objetos de su interés al nivel de sus ojos. Un modelo a escala o un dinosaurio en el suelo pueden convertir una aburrida visita de compras en una experiencia agradable para un niño.
- *Recordar que los hombres no hacen preguntas.* Los hombres siempre se mueven con más rapidez que las mujeres por los pasillos de las tiendas. En muchos establecimientos es difícil llamar su atención sobre un producto que no pretenden comprar. A los hombres tampoco les gusta preguntar dónde pueden encontrar los artículos que buscan. Si un hombre no encuentra la sección que busca, dará un par de vueltas y después se irá sin pedir ayuda.
- *Recordar que las mujeres necesitan espacio.* Los compradores, sobre todo las mujeres, estarán menos dispuestos a comprar si cada vez que ven un exhibidor otro comprador les roza el cuerpo, incluso ligeramente. Es fundamental que los pasillos sean amplios y estén despejados. Debido a que las mujeres tienen un papel cada vez más relevante en las compras que los hombres, es muy importante diseñar experiencias de compra que les resulten satisfactorias. Entre los factores fundamentales de las compras al detalle para las mujeres están la limpieza, el control, la seguridad y la amabilidad.
- *Facilitar el paso por las cajas registradoras.* Los productos más rentables deben estar cerca de las cajas registradoras para satisfacer a los compradores impulsivos. A los clientes golosos les encanta comprar caramelos a la salida para satisfacer su ansiedad de comer azúcar.

Fuentes: Paco Underhill, *What Women Want: The Science of Female Shopping* (Nueva York: Simon & Schuster, 2011); Paco Underhill, *Call of the Mall: The Geography of Shopping* (Nueva York: Simon & Schuster, 2004); Paco Underhill, *Why We Buy: The Science of Shopping* (Nueva York: Simon & Schuster, 1999). Vea también Gloria Moss, “Time for Gatherers to Have More Clout in the Boardroom!”, *Huffington Post*, 3 de junio de 2012; Brian Tarren, “Watchman”, *Research*, 17 de julio de 2012; Susan Berfield, “Getting the Most Out of Every Shopper”, *BusinessWeek*, 9 de febrero de 2009, pp. 45-46; Kenneth Hein, “Shopping Guru Sees Death of Detergent Aisle”, *Brandweek*, 27 de marzo de 2006, p. 11.

COMUNICACIONES Los detallistas emplean una amplia gama de herramientas de comunicación para atraer a los clientes y generar compras. Utilizan anuncios publicitarios, organizan rebajas especiales, emiten cupones de descuento, envían promociones por correo electrónico, organizan programas de recompensas para compradores frecuentes, ofrecen degustaciones y regalan vales en los anaqueles o en las cajas registradoras. Trabajan con los fabricantes para diseñar los materiales del punto de venta que reflejarán sus respectivas imágenes. También programan la llegada de sus correos electrónicos, los cuales diseñan con temas y animaciones que llaman la atención y mensajes que incluyen consejos personalizados.

Los detallistas también utilizan los social media para transmitir información y crear comunidades en torno a sus marcas. Estudian la forma en que los consumidores responden a sus correos electrónicos, pero no sólo dónde y cómo abren sus mensajes, sino también qué palabras e imágenes provocan sus respuestas. Macy's segmenta a sus clientes en más de una docena de grupos y les envía en días distintos correos electrónicos para promocionar diversos productos.⁴⁶ La cadena de restaurantes de comida informal Houlihan's ha creado HQ, un sitio de redes sociales diseñado para obtener retroalimentación honesta e inmediata a partir de sus 10 500 clientes registrados por medio de una invitación "Houlifan" a cambio de información privilegiada sobre recetas y rediseños.⁴⁷

Debido a que el 15 por ciento de los clientes más leales de un detallista representan casi la mitad de sus ventas, los programas de recompensas se están volviendo cada vez más sofisticados. Los consumidores que eligen compartir información personal pueden recibir descuentos, rebajas secretas o por adelantado, ofertas exclusivas y crédito en las tiendas. CVS cuenta con 70 millones de miembros en su club de lealtad, los cuales pueden utilizar centros de cupones en las tiendas y recibir cupones junto con sus notas de venta.⁴⁸

Muchos detallistas utilizan Twitter para conectarse con los clientes y enviar anuncios a grupos específicos.⁴⁹ Algunos detallistas locales emplean servicios digitales de convenio diario de Groupon, LivingSocial y otros, aunque recientemente muchas empresas han abandonado este método debido a su falta de rentabilidad.⁵⁰

UBICACIÓN Se dice que las tres claves del éxito en las ventas al detalle son "ubicación, ubicación y ubicación". Las cadenas de tiendas departamentales, empresas petroleras y franquicias de comida rápida ponen mucho esmero en seleccionar las regiones del país en las que van a situar sus puntos de venta, después en ciudades específicas y por último en los sitios exactos. Los detallistas pueden abrir sus tiendas en las siguientes ubicaciones:

- **Distritos centrales de negocios.** Áreas más antiguas y de mayor tráfico en una ciudad, a menudo son conocidas como "el centro".
- **Centros comerciales regionales.** Grandes centros comerciales suburbanos que contienen entre 40 y 200 tiendas, por lo general con una o dos tiendas reconocidas a nivel nacional, como Macy's o Lord & Taylor en Estados Unidos, o una combinación de grandes tiendas como PETCO, Payless Shoes, Bed Bath & Beyond y un gran número de tiendas pequeñas, muchas operadas por franquicias.⁵¹
- **Centros comerciales de la comunidad.** Pequeños centros comerciales con una tienda reconocida grande y de 20 a 40 tiendas más pequeñas.
- **Galerías comerciales.** Grupos de tiendas, por lo general en una edificación grande, que satisfacen las necesidades del vecindario de productos comestibles, ferretería, lavandería, reparación de calzado y tintorería.
- **Un lugar dentro de una tienda más grande.** Ciertos detallistas bien conocidos como McDonald's, Starbucks, Nathan's y Dunkin' Donuts ubican sus unidades nuevas más pequeñas en un espacio concesionado dentro de almacenes, aeropuertos o escuelas, o en locales detallistas de especialidad conformados por "tiendas dentro de una tienda", los cuales se localizan dentro de una tienda departamental, como Gucci que se ubica dentro de Neiman Marcus.
- **Tiendas independientes.** Algunos detallistas como Kohl's y JCPenney están eludiendo los centros comerciales y ubicando sus nuevas tiendas en sitios independientes para evitar conectarse directamente con otras tiendas detallistas.

En vista de la relación que existe entre el tráfico de consumidores y los elevados precios del alquiler, los detallistas deben decidirse por los lugares más ventajosos para ubicar sus puntos de venta utilizando el cálculo de la densidad del tráfico, encuestas de los hábitos de compra de los consumidores y análisis de las ubicaciones competitivas.

Marcas propias

Una **marca propia** (también llamada marca del revendedor, marca privada, marca de la casa o marca del distribuidor) es aquella desarrollada por los propios detallistas y mayoristas. Benetton, The Body Shop y Marks & Spencer ofrecen principalmente mercancía propia. En los supermercados de Europa y Canadá, las marcas de las tiendas representan



Bass Pro Shops ofrece experiencias al aire libre en los diferentes departamentos de sus tiendas.

hasta 40 por ciento de los artículos vendidos. En Gran Bretaña, aproximadamente la mitad de lo que venden las cadenas de alimentos más grandes, como Sainsbury y Tesco, son productos de marca de distribuidor. Alemania y España son otros mercados europeos con un alto porcentaje de ventas de marcas propias.⁵²

Para muchos fabricantes, los detallistas son tanto colaboradores como competidores. Según la Private Label Manufacturer's Association, uno de cada cinco productos que se venden en supermercados, cadenas de farmacias y grandes detallistas de Estados Unidos son marcas propias. Un estudio reveló que siete de cada diez compradores creen que los productos de marca propia que compraron eran tan buenos, si no es que mejores, que los de las marcas comerciales; prácticamente todos los hogares han adquirido en algún momento un producto de marca propia.⁵³ Los riesgos de la comercialización de las marcas privadas son elevados. Se estima que un cambio de un punto porcentual de marcas nacionales a marcas propias en alimentos y bebidas añade utilidades de \$5500 millones a las cadenas de supermercados.⁵⁴

Las marcas de distribuidor están ganando terreno con tanta rapidez que algunos fabricantes de marcas conocidas se muestran temerosos. Las recesiones aumentan las ventas de las marcas propias y una vez que algunos clientes empiezan a adquirirlas, no siempre regresan a las otras marcas.⁵⁵ Sin embargo, algunos expertos creen que el 50 por ciento es el límite natural del volumen de marcas propias que se debe ofrecer porque 1) los consumidores prefieren algunas marcas nacionales y 2) muchas categorías de productos no serían viables ni atractivas si fueran de marca propia. En los supermercados, las marcas privadas con grandes ventas incluyen leche y queso, pan y productos de panadería, medicamentos, productos de papel, verduras frescas y carnes empacadas.⁵⁶

FUNCIÓN DE LAS MARCAS PROPIAS

¿Por qué se preocupan los intermediarios por respaldar sus propias marcas?⁵⁷ En primer lugar, estas marcas pueden ser más rentables. Los intermediarios buscan fabricantes con exceso de capacidad para que produzcan sus marcas propias a bajo costo. Otros costos, como los de investigación y desarrollo, publicidad, promoción de ventas y distribución física, también son mucho más bajos, por lo que las marcas propias pueden generar mayor margen de ganancia.⁵⁸ Los detallistas desarrollan también marcas exclusivas de la tienda para diferenciarse de los competidores. Muchos consumidores sensibles al precio prefieren las marcas de las tiendas en determinadas categorías. Estas preferencias dan a los detallistas mayor poder de negociación con los vendedores de marcas nacionales.

Las marcas propias o marcas de distribuidor deben distinguirse de los productos genéricos. Los **genéricos** son versiones menos costosas de productos comunes sin marca y con envases sencillos, como el espagueti, las toallas de papel y los duraznos en conserva, los cuales ofrecen una calidad estándar o inferior a un precio que puede ser entre 20 y 40 por ciento menor que las marcas nacionales y del 10 al 20 por ciento más bajo que las marcas propias. Es posible fijar un precio más bajo debido a los costos más bajos de etiquetado y envasado, a la publicidad mínima y, a veces, al uso de ingredientes de menor calidad.

Los genéricos se pueden encontrar en una amplia gama de productos, incluidos los medicamentos. La gigante empresa farmacéutica Novartis es uno de los cinco fabricantes de fármacos de marca más grandes del mundo, tiene medicamentos exitosos como el Diovan para la hipertensión arterial y el Gleevec para el cáncer, aunque también se convirtió en el segundo fabricante más grande del mundo de fármacos genéricos después de adquirir Sandoz, HEXAL, Eon Labs y otras empresas del ramo.⁵⁹

FACTORES DE ÉXITO DE LAS MARCAS PROPIAS

En la batalla entre los fabricantes y las marcas de distribuidor, los detallistas adquieren cada vez mayor poder sobre el mercado. Debido a que el espacio de anaqueles resulta escaso, muchos supermercados cobran una *tarifa por colocación de producto* al aceptar una nueva marca para poder cubrir los costos de incluirla en el inventario y almacenarla. Los detallistas también cobran por los espacios de exhibición especiales y por espacio de publicidad en sus tiendas. Por lo general, asignan espacios más destacados a sus propias marcas y se aseguran de tener existencias suficientes.

Los detallistas están mejorando la calidad de las marcas de sus tiendas y dando mayor énfasis a un empaque atractivo e innovador. Los supermercados detallistas están añadiendo artículos de lujo con marca propia. Cuando Kroger's recurrió a nuevos proveedores para conseguir quesos, carne y vegetales de mejor calidad para su pizza de marca propia, las ventas se dispararon; en la actualidad, esta cadena de supermercados posee el 60 por ciento del mercado de las pizzas de lujo en sus tiendas.⁶⁰ Uno de los supermercados detallistas que ha tenido más éxito con sus marcas privadas es Loblaw de Canadá.⁶¹

LOBLAW Desde 1984, cuando hizo su debut con la línea de alimentos President's Choice, el término *marca privada* evoca de inmediato a Loblaw. La galleta de chispas de chocolate Decadent Chocolate Chip Cookie de Loblaw, con sede en Toronto, rápidamente se convirtió en líder en Canadá y mostró cómo las marcas de tienda innovadoras podían competir eficazmente con marcas nacionales al igualar o incluso exceder su calidad. Una estrategia de marca bien afinada para su costosa línea President's Choice y su línea económica con etiquetas color amarillo No Name (que la empresa volvió a lanzar durante la reciente recesión) ha ayudado a diferenciar sus tiendas y a convertir a Loblaw en una potencia en Canadá y Estados Unidos. La línea de productos President's Choice ha tenido tanto éxito que Loblaw está otorgando licencias a detallistas no competitivos en otros países. Para completar un portafolio de marca "bueno, mejor y el mejor", la empresa introdujo también una línea "asequible de lujo" de más de 200 productos comestibles President's Choice bajo el diseño distintivo de "Black Label". Cada producto —desde un queso *cheddar* madurado ocho años hasta salsa de chocolate con un toque de jengibre y la mermelada de tocino— se comercializa junto con la descripción de su origen, quién lo produce y por qué fue elegido. Para capitalizar la fortaleza general de sus marcas propias, Loblaw lanzó *Recipe to Riches*, un *reality show* que se transmite por la cadena de televisión Food Network y en el que los participantes compiten para lograr que sus recetas hogareñas se conviertan en un producto President's Choice real que esté disponible para ser comprado al día siguiente en las tiendas Loblaw.

Perspectiva de marketing

Respuesta de los fabricantes ante la amenaza de las marcas de distribuidor

Para mantenerse a la vanguardia de las marcas privadas, los especialistas en marketing de las principales marcas están haciendo grandes inversiones en investigación y desarrollo para producir nuevas marcas, extensiones de línea y características, así como para mejorar la calidad de sus productos. También están invirtiendo en sólidos programas de publicidad “de atracción” para mantener el alto reconocimiento de la marca y la preferencia de los consumidores y para superar la ventaja de marketing de que gozan las marcas propias dentro de las tiendas.

Los especialistas en marketing de las marcas más importantes también tratan de asociarse con los grandes distribuidores masivos en la búsqueda conjunta de economías en logística y de estrategias competitivas que produzcan ahorros para ambas partes. Gracias al recorte de todos los gastos, las marcas nacionales pueden cobrar un sobreprecio, aunque el precio no puede exceder la percepción de valor de los consumidores.

La creación de una fuerte demanda por parte de los clientes es fundamental. Cuando Walmart decidió eliminar las bolsas para alimentos Hefty y Glad de sus anaqueles, para vender únicamente Ziploc y su propia marca Great Value, Hefty y Glad enfrentaron grandes pérdidas debido a que el gigante detallista representaba una tercera parte de sus ventas. Cuando los consumidores se quejaron por la desaparición de éstas y otras marcas y decidieron comprar algunos productos en otras tiendas, Walmart las volvió a colocar en los anaqueles.

Es muy importante lograr un posicionamiento efectivo. A pesar de cobrar un sobreprecio del 60 por ciento respecto a sus competidores de marca propia, Pepto-Bismol aumentó su participación de mercado durante la recesión. Una inteligente campaña publicitaria que presentaba el producto como una “póliza de seguros” efectiva con múltiples propósitos para problemas gastrointestinales tocó una fibra sensible de los consumidores preocupados por el valor.

Jan-Benedict E. M. Steenkamp, de la University of North Carolina, y Nirmalya Kumar, de la London Business School, ofrecen cuatro recomendaciones estratégicas para que los fabricantes compitan o colaboren con las marcas de distribuidor.

- *Luchar de manera selectiva* en los lugares donde los fabricantes pueden ganar contra las marcas propias y añadir valor para los

consumidores, los detallistas y los accionistas. Esto, por lo general, ocurre cuando la marca ocupa el primer o segundo lugares en la categoría, o bien una posición privilegiada en el nicho. Procter & Gamble racionalizó su cartera al vender diversas marcas, como la bebida con jugo Sunny Delight, la mantequilla de maní Jif y la mantequilla vegetal Crisco, en parte para poder concentrarse en el fortalecimiento de sus más de 20 marcas que le reportan más de \$1000 millones en ventas.

- *Asociarse eficazmente* mediante la búsqueda de relaciones ganadoras con los detallistas a través de estrategias que complementen sus marcas propias. Estée Lauder creó cuatro marcas (American Beauty, Flirt, Good Skin y Grassroots) exclusivamente para Kohl's con el propósito de ayudar al detallista a generar volumen y proteger sus marcas más prestigiosas en el proceso. Los fabricantes que venden a través de tiendas de grandes descuentos, como Lidl y Aldi, han aumentado sus ventas mediante la búsqueda de nuevos clientes que nunca antes habían adquirido la marca.
- *Innovar de manera extraordinaria* con nuevos productos para superar las marcas de distribuidor. El lanzamiento continuo de nuevos productos mantiene a las marcas del fabricante con una imagen fresca, pero la empresa también debe lanzar periódicamente productos radicalmente nuevos y proteger la propiedad intelectual de todas las marcas. Kraft duplicó su número de abogados especializados en patentes para asegurarse de proteger lo más posible sus innovaciones.
- *Crear propuestas de valor ganadoras* al incluir en las marcas imágenes simbólicas tanto como una calidad funcional que supere a las marcas de distribuidor. Demasiadas marcas del fabricante han dejado que las marcas de distribuidor igualen, y a veces mejoren, su calidad funcional. Además, para tener una propuesta de valor ganadora, los especialistas en marketing deben revisar sus precios y asegurarse de que los productos más costosos proporcionen los beneficios percibidos.

Fuentes: Tony Fanin, “Brands Still Mean Something at Walmart”, www.bebranded.wordpress.com, 22 de marzo de 2010; Parija Kavilanz, “Dumped! Brand Names Fight to Stay in Stores”, *USA Today*, 16 de febrero de 2010; Jan-Benedict E. M. Steenkamp y Nirmalya Kumar, “Don’t Be Undersold”, *Harvard Business Review*, diciembre de 2009, p. 91; Jack Neff, “Pepto Beats Private Label despite 60% Price Premium”, *Wall Street Journal*, 21 de septiembre de 2009; Nirmalya Kumar y Jan-Benedict E. M. Steenkamp, *Private Label Strategy: How to Meet the Store-Brand Challenge* (Boston: Harvard Business School Press, 2007); Nirmalya Kumar, “The Right Way to Fight for Shelf Domination”, *Advertising Age*, 22 de enero de 2007; James A. Narus y James C. Anderson, “Contributing as a Distributor to Partnerships with Manufacturers”, *Business Horizons* (septiembre-octubre de 1987).

Aun cuando los detallistas obtienen el crédito por el éxito de las marcas propias, el creciente poder de las marcas de distribuidor se ha beneficiado también del debilitamiento de las marcas reconocidas. Muchos consumidores se han vuelto más sensibles a los precios, una tendencia reforzada por el continuo bombardeo de cupones y ofertas especiales de precios que ha enseñado a toda una generación a realizar compras basadas en el precio. Los fabricantes competidores y los detallistas nacionales copian y duplican la calidad y las características de las mejores marcas ubicadas en una categoría, reduciendo así la diferenciación física del producto. Además, al reducir los presupuestos de comunicación del marketing, algunas empresas han vuelto más difícil la creación de diferencias intangibles en la imagen de una marca. Un flujo constante de extensiones de marca y extensiones de línea ha desdibujado la identidad de las marcas y producido una confusa proliferación de productos.

Para luchar contra estas tendencias, muchos fabricantes y marcas nacionales están contraatacando. La sección “Perspectiva de marketing: Respuesta de los fabricantes ante la amenaza de las marcas de distribuidor” describe las estrategias y tácticas que se están adoptando para competir más eficazmente con las marcas propias.⁶²

Venta mayorista

La **venta mayorista** incluye todas las actividades relacionadas con la venta de bienes o servicios a aquellos que los adquieren para volver a venderlos o usarlos en su negocio. En la venta mayorista no se incluye a los fabricantes ni a los agricultores ya que éstos participan fundamentalmente en la producción, tampoco se incluye a los detallistas. En la tabla 18.4 se describen los principales tipos de mayoristas.

TABLA 18.4

Principales tipos de mayoristas

Comerciante mayorista. Negocios independientes que asumen la propiedad de la mercancía con que operan. Pueden ser intermediarios, distribuidores o proveedores industriales que ofrecen servicio completo o limitado.

Mayoristas de servicio completo. Almacenan mercancías, mantienen una fuerza de ventas, otorgan créditos, reparten mercancías y proporcionan asesoramiento de gestión. Los comerciantes mayoristas venden fundamentalmente a detallistas: algunos ofrecen varias líneas, otros una o dos y hay quienes ofrecen sólo parte de una línea. Los distribuidores industriales venden a los fabricantes y además ofrecen servicios como repartos y otorgamiento de crédito.

Mayoristas de servicio limitado. Los *mayoristas de pago en efectivo* venden una línea limitada de productos con gran rotación a pequeños detallistas por el pago en efectivo. Los *mayoristas en camión* venden y reparten una línea limitada de bienes semi-perecederos a supermercados, tiendas de comestibles, hospitales, restaurantes y hoteles. Los *mayoristas transportistas* trabajan para sectores que operan con productos a granel, como el carbón, la madera o maquinaria pesada. Asumen la propiedad y el riesgo desde el momento en que aceptan el pedido hasta su entrega. Los *mayoristas de anaquel* venden productos no comestibles a los detallistas de alimentos. Los empleados del mayorista montan exhibidores, fijan los precios y mantienen el inventario; conservan la propiedad de los bienes y facturan los bienes vendidos a los detallistas al final del año. Las *cooperativas de productores* son propietarios agrícolas que producen y venden en mercados locales. Los *mayoristas por correo* envían catálogos a clientes detallistas, industriales e institucionales, y los pedidos se solicitan y envían por correo, ferrocarril, avión o camión.

Comisionistas y agentes. Facilitan la compra y venta a cambio de una comisión de entre el 2 y el 6 por ciento del precio de venta; tienen funciones limitadas y se especializan en una línea de producto o en un tipo de clientes. Los *comisionistas* ponen en contacto a compradores y vendedores y les ayudan en la negociación; son retribuidos por la parte que los contrata —comisionistas de alimentos, corredores de bienes inmuebles, vendedores de seguros—. Los *agentes* representan a los compradores o a los vendedores en forma permanente. La mayor parte de los agentes de los fabricantes son pequeñas empresas con un número reducido de empleados especializados: los agentes de ventas tienen licencia contractual para vender toda la producción de un fabricante; los agentes de compras realizan las adquisiciones en lugar del comprador y a menudo las reciben, inspeccionan, almacenan y transportan; los comerciantes a comisión toman posesión física de los productos y negocian su venta.

Sucursales y oficinas de fabricantes y de distribuidores detallistas. Se trata de operaciones mayoristas que llevan a cabo los propios vendedores o compradores en lugar de recurrir a mayoristas independientes. Estas sucursales y oficinas independientes se dedican a la compra o a la venta. Muchos detallistas establecen oficinas de compra en los mercados principales.

Mayoristas especializados. Mayoristas que se especializan en agricultura (adquieren la producción agrícola de numerosas granjas), plantas petrolíferas y sus terminales (consolidan el producto de varios pozos) y casas de subastas (por ejemplo, subastas de automóviles, equipos y otros productos a concesionarios y otras empresas).

Los mayoristas (llamados también *distribuidores*) se diferencian de los detallistas en varios aspectos. En primer lugar, los mayoristas prestan menos atención a la promoción, atmósfera y ubicación, puesto que tratan con clientes empresariales y no con los consumidores finales. En segundo lugar, las transacciones al por mayor suelen ser de mayor monto que los intercambios al detalle y los mayoristas normalmente cubren una zona comercial más amplia que los detallistas. En tercer lugar, el gobierno impone diferentes regímenes legales y fiscales a mayoristas y detallistas.

¿Por qué los fabricantes no venden directamente a los detallistas o a los consumidores finales? ¿Por qué se recurre a los mayoristas? En general, los mayoristas pueden realizar con mayor eficiencia una o más de las siguientes funciones:

- **Venta y promoción.** La fuerza de ventas de los mayoristas ayuda a los fabricantes a llegar a muchos clientes de tamaño reducido a un costo relativamente bajo. Los mayoristas tienen más contactos y los compradores suelen confiar más en ellos que en un fabricante lejano.
- **Compra y definición del surtido de productos.** Los mayoristas son capaces de seleccionar productos y crear el surtido que sus clientes necesitan, esto les ahorra una cantidad considerable de trabajo a los clientes.
- **Compras de gran volumen.** Los mayoristas obtienen ahorros para sus clientes al comprar en grandes cantidades que después fragmentan en lotes más pequeños.
- **Almacenamiento.** Los mayoristas almacenan sus existencias, por lo que reducen los costos de inventario y los riesgos a sus proveedores y a sus clientes.
- **Transporte.** Los mayoristas ofrecen repartos más rápidos a los compradores porque están más cerca de éstos.
- **Financiamiento.** Los mayoristas ofrecen facilidades de pago a sus clientes mediante créditos y financian a sus proveedores al realizar pedidos con gran antelación y pagar sus facturas a tiempo.
- **Manejo de riesgos.** Los mayoristas asumen algunos riesgos puesto que absorben los costos por robo, daños, deterioros, descomposición y obsolescencia de la mercancía.

- **Información del mercado.** Los mayoristas ofrecen información a clientes y proveedores sobre los competidores, sus actividades, productos nuevos, precios, etcétera.
- **Servicios de administración y asesoría.** Los mayoristas con frecuencia ayudan a los detallistas a mejorar sus operaciones al capacitar a los dependientes, al participar en la organización y el modo de exhibición en sus tiendas y al establecer sistemas de contabilidad y de control de inventarios. Asimismo, muchos brindan servicios de capacitación y asistencia técnica a sus clientes industriales.

TENDENCIAS EN LA VENTA MAYORISTA

En años recientes, los distribuidores mayoristas han soportado cada vez más presión como una consecuencia de la aparición de nuevas fuentes de competencia, de clientes más exigentes, de avances tecnológicos y de programas de compra directa de grandes compradores industriales, institucionales y detallistas. Las principales quejas de los fabricantes contra los mayoristas son: no promueven agresivamente la línea de productos del fabricante y actúan más como tomadores de pedidos; no tienen suficiente inventario y, por lo tanto, no surten los pedidos de los clientes con la rapidez necesaria; no proporcionan al fabricante información actualizada sobre el mercado, el cliente y la competencia; no atraen a gerentes altamente capacitados para reducir sus propios costos y cobran demasiado por sus servicios.

Los mayoristas experimentados han superado este reto y han adaptado sus servicios para satisfacer las cambiantes necesidades de sus proveedores y clientes meta. Reconocen que deben aportar un valor añadido al canal, justo lo que hizo Arrow Electronics.⁶³

ARROW ELECTRONICS Arrow Electronics es un proveedor global de productos, servicios y soluciones para las industrias de componentes electrónicos y productos informáticos. Funciona como un socio de canal de suministro para más de 100 mil fabricantes de equipos originales, fabricantes por contrato y clientes comerciales a través de una red global de 470 locales en 55 países y territorios. Sin embargo, debido a que las grandes empresas por contrato tienden a comprar sus materiales directamente de los fabricantes, distribuidores como Arrow están siendo dejados de lado. Para competir mejor, Arrow comenzó a ofrecer servicios como el otorgar financiamiento, la administración de inventarios en el lugar, el uso de software de seguimiento de los productos y la programación de microprocesadores. Estos servicios ayudaron a cuadruplicar el precio de las acciones de Arrow en cinco años y la empresa registró \$21 400 millones en ventas en 2013.

Los mayoristas han trabajado para aumentar la productividad de sus activos al administrar mejor los inventarios y las cuentas por cobrar. También están reduciendo los costos de operación al invertir en tecnologías más avanzadas para el manejo de materiales, en sistemas de información y en internet. Por último, están mejorando sus decisiones estratégicas sobre los mercados meta, el surtido de productos y servicios, los precios, las comunicaciones y la distribución.

Jim Narus y Jim Anderson, expertos académicos, entrevistaron a distribuidores líderes de productos industriales y detectaron que utilizaban cuatro métodos para fortalecer sus relaciones con los fabricantes:⁶⁴

1. Buscaban un acuerdo explícito con sus fabricantes sobre las funciones que esperaban de ellos dentro del canal de marketing.
2. Obtenían más información sobre las exigencias de los fabricantes al visitar sus plantas y asistir a convenciones de asociaciones de fabricantes y a ferias comerciales.
3. Cumplían sus compromisos con los fabricantes al adquirir los volúmenes establecidos, pagar sus facturas puntualmente y proporcionar información sobre sus clientes.
4. Identificaban y ofrecían servicios de valor agregado para ayudar a sus proveedores.

La industria mayorista sigue siendo vulnerable a una de las tendencias más persistentes: la resistencia feroz a los aumentos de precios y la selección de los proveedores en función del costo y de la calidad. La tendencia hacia la integración vertical, en la que los fabricantes tratan de controlar o adquirir a sus intermediarios, sigue siendo fuerte.

Logística de mercado

La distribución física empieza en la fábrica. Los gerentes seleccionan un conjunto de almacenes (puntos de almacenamiento) y de empresas de transporte que entregarán los bienes en los puntos de destino final, en el tiempo deseado o con el menor costo total. La distribución física se ha extendido hacia el más amplio concepto de **administración de la cadena de suministro (SCM, por sus siglas en inglés)**. La administración de la cadena de suministro comienza antes que la distribución física y consiste en abastecer estratégicamente los insumos adecuados (materias primas, componentes y principales equipos de producción), convertirlos de manera eficaz en productos terminados y luego transportarlos hasta su destino final. Una perspectiva todavía más amplia requiere estudiar cómo los proveedores de la empresa obtienen sus insumos.

La perspectiva de la cadena de suministro ayuda a una empresa a seleccionar los mejores proveedores y distribuidores y a apoyarlos para que mejoren su productividad y reduzcan sus costos. Empresas con excelentes cadenas de suministro son Apple, McDonald's, Amazon.com, Unilever, Intel, Procter & Gamble, Cisco Systems y Samsung Electronics.⁶⁵ Algunas empresas deciden asociarse y subcontratar especialistas en logística para obtener asesoría en planeación del transporte, administración de los centros de distribución y otros servicios de valor agregado que van más allá del envío y del almacenamiento.⁶⁶

El hecho de contar con una cadena de suministro adecuada puede brindar altos beneficios. En 2005, Whirlpool descubrió un gran desorden en sus almacenes, depósitos de transporte y centros de distribución de fábrica. Después de cuatro años y una inversión de \$600 millones en un moderno sistema de distribución completamente nuevo, la empresa redujo su inventario anual en alrededor de \$250 millones al año y en la actualidad obtiene un ahorro de \$100 millones anuales gracias a una mayor eficiencia, además de que entrega los productos en un lapso de 48 a 72 horas.⁶⁷

La **logística de mercado** consiste en planificar la infraestructura necesaria para satisfacer la demanda, implementarla y controlar los flujos físicos de materiales y bienes finales, desde sus puntos de origen hasta sus puntos de uso final, con el fin de satisfacer las exigencias del cliente obteniendo un beneficio. La planificación de la logística de mercado incluye cuatro pasos:⁶⁸

1. Decidir la propuesta de valor que ofrece la empresa a sus clientes. (¿Qué estándar de puntualidad de entrega se debe ofrecer? ¿Qué niveles de precisión se deben alcanzar en la realización de pedidos y en la facturación?).
2. Decidir el mejor diseño de canal y la mejor estrategia de red para llegar a los clientes. (¿Debe la empresa atender a los clientes directamente o a través de intermediarios? ¿Qué productos es necesario adquirir y de qué fabricantes? ¿Cuántos almacenes es conveniente mantener y dónde deben ubicarse?).
3. Desarrollar excelencia operativa en el pronóstico de ventas y la administración de almacenes, transporte y materiales.
4. Implementar la solución que incluya los mejores sistemas de información y el mejor equipo tanto como las mejores políticas y los mejores procedimientos.

El estudio de la logística de mercado conduce a los gerentes a encontrar el modo más eficaz de generar valor. Por ejemplo, tradicionalmente una empresa de software producía y empaquetaba discos y manuales de software y los enviaba a los mayoristas, éstos a su vez los enviaban a los detallistas, quienes los vendían a los clientes que los llevaban a casa para descargarlos en su computadora personal. La logística de mercado ofrece dos sistemas de entrega superiores. El primero permite al cliente descargar el software directamente en su computadora. El segundo permite al fabricante de la computadora descargar el software en sus productos. Ambas soluciones eliminan la necesidad de imprimir, empaquetar, enviar y almacenar millones de discos y manuales, por lo que se ha convertido rápidamente en la norma de las industrias.

SISTEMAS INTEGRADOS DE LOGÍSTICA

Las funciones de logística requieren **sistemas integrados de logística (ILS, por sus siglas en inglés)** que consisten en la administración de materiales, sistemas de flujo de materiales y distribución física mediante el uso de tecnologías de información. Los sistemas de información desempeñan una función esencial en la administración de la logística de mercado, especialmente a través de las computadoras, las terminales en los puntos de venta, los códigos de barras universales de los productos, el seguimiento por satélite, el intercambio electrónico de datos (EDI, por sus siglas en inglés) y la transferencia electrónica de fondos (EFT, por sus siglas en inglés). Estos avances han acortado el tiempo del ciclo de pedido, reducido el trabajo y los errores administrativos y proporcionado mejor control de las operaciones. Han permitido a las empresas prometer que “el producto estará en el muelle 25 a las 10:00 AM de mañana” y cumplirlo.

La logística de mercado implica diversas actividades. La primera es el pronóstico de ventas, a partir del cual la empresa planea la distribución, la producción y los niveles de inventario. Los planes de producción indican el volumen de materiales que el departamento de compras debe adquirir. Estos materiales llegan a la empresa gracias al transporte de entrada, llegan a un área de recepción y se almacenan y registran en un inventario de materias primas. A continuación, las materias primas se convierten en productos terminados. El inventario de productos terminados es el vínculo entre los pedidos de los clientes y la actividad manufacturera. Los pedidos de los clientes disminuyen el nivel de inventario de productos terminados y la actividad de fabricación lo incrementa. Los bienes terminados abandonan la línea de montaje y pasan al proceso de envasado, almacenaje en la planta, procesamiento en la sala de envíos, transporte de salida, almacenamiento en campo y entrega y servicio al cliente.

Algo que suele preocupar a la dirección de una empresa es el costo total de la logística de mercado, que puede constituir entre el 30 y el 40 por ciento del costo del producto. En el sector alimentario de Estados Unidos, los desperdicios o “desechos” llegan a totalizar entre el 8 y el 10 por ciento en los productos perecederos, con un costo de alrededor de \$20 mil millones al año. Stop & Shop, una cadena de productos comestibles valorada en \$16 000 millones, descubrió que las exhibiciones de enormes cantidades de frutas y vegetales, y de otros productos perecederos, no necesariamente se traducen en mayores ventas. En vez de eso, muchas veces se descomponen en el anaquel, produciendo desagrado en los clientes y requiriendo un mayor número de empleados para seleccionar los productos descompuestos. Después de realizar un análisis de los departamentos de productos perecederos, Stop & Shop redujo el número de alimentos exhibidos —por ejemplo, ocho aguacates en lugar de 24, cuatro filetes de salmón en lugar de 12—, ahorrando una cantidad anual estimada en \$100 millones al reducir la descomposición y aumentar la satisfacción de los clientes.⁶⁹

Muchos expertos llaman a la logística de mercado “la última frontera para las economías de costos” y las empresas están decididas a sacar del sistema todos los costos innecesarios: en 1982, la logística representó el 14.5 por ciento del



Fuente: Stop & Shop

Al reducir la cantidad de frutas y verduras perecederas en exhibición, Stop & Shop ahorra una cantidad anual estimada en \$100 millones.

PIB de Estados Unidos; para 2012, esta proporción había disminuido hasta casi el 8.5 por ciento.⁷⁰ Menores costos de logística de mercado permitirán reducir los precios, obtener mayores márgenes de ganancia o incluso alcanzar ambos objetivos. A pesar de que los costos de la logística de mercado pueden ser altos, un programa bien planificado puede ser una herramienta poderosa en el marketing competitivo.

Muchas empresas están adoptando la **manufactura esbelta**, iniciada originalmente por empresas japonesas como Toyota, para producir bienes con el mínimo desperdicio de tiempo, materiales y dinero. Los dispositivos desechables de CONMED, por ejemplo, son utilizados por un hospital en algún lugar del mundo cada 90 segundos para insertarlos y extraer fluidos de alrededor de las articulaciones durante una cirugía ortoscópica.⁷¹

CONMED Para hacer más lineal su producción, el fabricante de productos médicos CONMED se dispuso a vincular sus operaciones lo más posible al comprador final de sus productos aplicando las filosofías de manufactura esbelta y Seis Sigma para aumentar la productividad, mejorar el uso del espacio de piso y reducir el inventario. En lugar de trasladar sus fábricas a China, lo cual podría haber reducido sus costos de mano de obra, pero con el riesgo de alargar sus plazos de entrega, acumular inventarios y producir retrasos no previstos, la empresa utilizó nuevos procesos de producción para ensamblar sus productos desechables justo después de que los hospitales realizaran sus pedidos. El 80 por ciento de los pedidos eran lo suficientemente previsible como para que los pronósticos de demanda que se actualizaban cada pocos meses pudieran establecer planes de producción por hora. Como prueba de la nueva eficiencia de la empresa, el área de montaje de dispositivos de inyección de líquido redujo los 3300 pies cuadrados que ocupaba y los \$93 000 en partes almacenadas a 650 pies cuadrados y \$6000. La producción por obrero aumentó 21 por ciento. De manera similar, su fábrica de cuchillas para rastrillos aumentó la producción y al mismo tiempo disminuyó los costos hasta en 30 por ciento en algunos casos.

La manufactura esbelta debe implementarse en forma juiciosa y bajo una estrecha supervisión. La crisis de Toyota en la seguridad de sus productos, que tuvo como resultado una extensa retirada de artículos, se ha atribuido en parte al hecho de que algunos aspectos de su enfoque de manufactura esbelta —eliminación de la duplicidad de costos mediante el uso de partes y diseños comunes en múltiples líneas de productos y reducción del número de proveedores para abastecerse de partes con mayores economías de escala— pueden resultar contraproducentes cuando surgen problemas de control de calidad.⁷²

OBJETIVOS DE LA LOGÍSTICA DE MERCADO

Muchas empresas afirman que su objetivo de logística de mercado es “llevar las mercancías correctas a los lugares oportunos en el momento adecuado y al costo más bajo”. Por desgracia, este objetivo no resulta de gran ayuda en la práctica. Ningún sistema es capaz de maximizar el servicio a los clientes y al mismo tiempo reducir al mínimo los costos de distribución. Para prestar el mejor servicio a los clientes es necesario tener grandes inventarios, un transporte inmejorable y varios almacenes, lo que incrementa los costos de logística.

Una empresa tampoco puede lograr una logística de mercado eficiente al pedir a cada gerente que disminuya sus costos de logística. Los costos de la logística de mercado tienen que interactuar y a menudo manifiestan intereses contrapuestos. Por ejemplo:

- El gerente de transporte prefiere el transporte en ferrocarril al transporte aéreo porque es menos costoso. Sin embargo, como los ferrocarriles son más lentos, el capital circulante está bloqueado durante más tiempo, el pago del cliente se retrasa y es probable que los clientes acaben por comprar a competidores que ofrezcan un servicio más rápido.
- El departamento de embarques utiliza contenedores económicos para minimizar los costos, pero estos contenedores suponen mayor número de artículos deteriorados, lo que genera reclamaciones por parte de los clientes.
- El director de almacén es partidario de bajos volúmenes de existencias. Esto aumenta el desabastecimiento, los pedidos retrasados, el papeleo, la producción de series especiales y aumento en los costos por envíos urgentes.

Como las actividades de logística de mercado suponen sacrificar una ventaja por otra, las decisiones se deben tomar desde la perspectiva de todo el sistema. El punto de partida consiste en estudiar los requerimientos de los clientes y la oferta de los competidores. Los clientes quieren una entrega puntual, disposición del proveedor a satisfacer necesidades de emergencia, un manejo cuidadoso de la mercancía, devolución de los productos defectuosos y su pronta sustitución.

La empresa mayorista debe investigar la importancia relativa que tienen estos servicios para los clientes. Por ejemplo, el tiempo de reparación es muy importante para los compradores de fotocopiadoras. Por eso, Xerox desarrolló un estándar de prestación de servicio que “puede recoger una máquina en cualquier punto continental de Estados Unidos y repararla dentro de las tres horas siguientes a la recepción de la llamada de solicitud del servicio”. Para ello diseñó una división de servicios que cuenta con el personal, las partes y los locales necesarios para cumplir esta promesa.

Las compañías también deben considerar los estándares de servicio de los competidores. Por lo general, desearán igualar o mejorar el nivel de servicio de la competencia, pero su objetivo debe ser el de maximizar las utilidades, no las ventas. Algunas empresas ofrecen menos servicios y cobran precios más bajos, mientras que otras ofrecen más servicios y cobran precios más altos.

En última instancia, la empresa tendrá que lanzar alguna promesa al mercado. Algunas empresas definen estándares para cada factor del servicio. Un fabricante de electrodomésticos promete entregar por lo menos el 95 por ciento de los pedidos de los distribuidores en un plazo de siete días, cumplir con los pedidos con el 99 por ciento de precisión, responder las preguntas sobre el estado del pedido en tres horas y garantizar que las mercancías dañadas durante el transporte no superen el uno por ciento.

DECISIONES DE LOGÍSTICA DE MERCADO

Una empresa debe tomar cuatro decisiones principales relacionadas con la logística de mercado: 1) ¿Cómo se deben atender los pedidos? (Procesamiento de pedidos); 2) ¿Dónde deben almacenarse las existencias? (Almacenamiento); 3) ¿Qué volumen de existencias hay que almacenar? (Inventario) y 4) ¿Cómo deben enviarse los productos? (Transporte).

PROCESAMIENTO DE PEDIDOS En la actualidad, la mayoría de las empresas intentan reducir el *ciclo pedido-envío-facturación*, es decir, el tiempo que transcurre entre la recepción de un pedido, su entrega y el cobro. Este ciclo incluye muchos pasos: transmisión del pedido por parte del vendedor, registro del pedido y verificación del crédito del cliente, nivel de existencias y calendario de producción, envío del pedido y de la factura y recepción del pago. Cuanto más largo sea este ciclo, menores serán la satisfacción del cliente y las utilidades de la empresa.

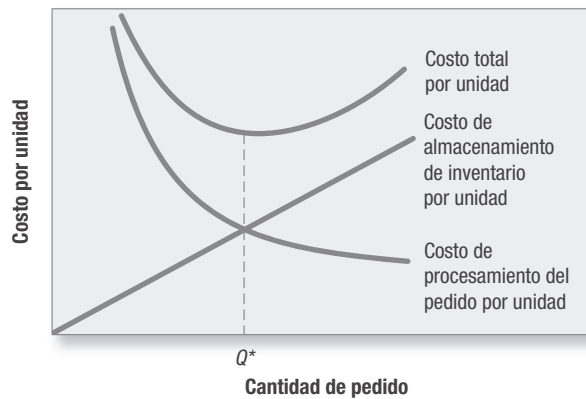
ALMACENAMIENTO Todas las empresas tienen que almacenar sus mercancías y esperar hasta poder venderlas, puesto que los ciclos de producción y consumo raras veces coinciden. Un mayor número de almacenes implica la entrega más rápida de los productos a los clientes, aunque los costos de almacenamiento de inventario serán más altos. Para reducirlos, la empresa podría centralizar su inventario en una ubicación única y utilizar transporte rápido para atender los pedidos. Para manejar el inventario con mayor eficiencia, muchas tiendas departamentales como Nordstrom y Macy's ahora envían los pedidos en línea desde las tiendas individuales.⁷³

En la actualidad, algunos almacenes están realizando actividades que tradicionalmente se realizaban en la planta, como el ensamblado, el envasado y la construcción de exhibidores promocionales. El hecho de trasladar estas actividades al almacén permite reducir costos y lograr un ajuste más preciso de la oferta y la demanda.

INVENTARIO Los vendedores desearían que sus empresas contaran con el volumen de inventario adecuado para cubrir todos los pedidos de los clientes en forma inmediata. Sin embargo, esto no es conveniente desde el punto de vista de los costos. El costo de mantenimiento de las existencias se eleva a una tasa cada vez mayor a medida que el nivel de servicio se aproxima al 100 por ciento. Para tomar una decisión, la dirección necesita saber en qué medida las ventas y las utilidades se incrementarían como resultado de mantener un volumen de inventario más alto que permitiera plazos más cortos de atención y surtido de pedidos.

A medida que disminuye el inventario, la dirección debe saber para qué nivel de pedido tiene que realizar un nuevo abastecimiento. Este nivel de inventario se conoce como *nivel de reabastecimiento o punto de pedido*. Un nivel de reabastecimiento de 20 significa que se debe realizar un nuevo pedido cuando las existencias desciendan a 20 unidades. El nivel de reabastecimiento debe equilibrar los riesgos de quedarse sin existencias con los costos de un volumen excesivo de inventario. La otra decisión consiste en cuánto pedir: cuanto mayor sea la cantidad pedida, menor será la frecuencia necesaria de reabastecimiento.

La empresa debe encontrar un equilibrio entre los costos de hacer los pedidos y los costos de almacenamiento. Los *costos de procesamiento de pedidos* de un fabricante son los *costos de preparación* y los *costos de operación* (los costos operativos cuando se está produciendo). Si los costos de preparación son bajos, el fabricante puede producir sus artículos



| Fig. 18.1 |

Determinación de la cantidad óptima de pedido

con frecuencia y el costo promedio por producto será casi constante, similar a los costos de operación. Sin embargo, si los costos de preparación son altos, el fabricante puede reducir el costo promedio por unidad al fabricar un mayor número de productos y mantener un volumen de existencias considerable.

Los costos del procesamiento de pedidos se deben comparar contra los *costos de almacenamiento de inventario*, los cuales incluyen gastos de almacén, costos de capital, impuestos, seguros, depreciación y obsolescencia. Los costos de almacenamiento podrían alcanzar hasta 30 por ciento del valor del inventario y son más elevados mientras más alto es el promedio de existencias. Esto significa que los directores de marketing que deseen que sus empresas tengan grandes volúmenes de inventario deben demostrar que la rentabilidad bruta excederá los costos de almacenamiento.

La cantidad óptima de pedido se puede determinar al observar cómo varían los costos de almacenamiento y de procesamiento de pedidos a diferentes niveles de pedidos. La figura 18.1 muestra que el costo de procesamiento del pedido por unidad disminuye a medida que aumenta el número de unidades pedidas, ya que los costos por pedido se distribuyen entre más unidades. Los costos de almacenamiento por unidad aumentan con el número de unidades pedidas, ya que cada unidad permanece más tiempo en el inventario. Estas dos curvas se suman verticalmente y se representan en una curva de costo total. El punto mínimo de la curva de costo total se proyecta en el eje horizontal para determinar la cantidad óptima de pedido Q^* .⁷⁴

Las empresas están reduciendo sus costos de inventario al administrar los artículos del inventario de manera distinta, al mantener los artículos de baja rotación en una ubicación central y los de alta rotación en almacenes más cercanos a los clientes. Los gerentes también consideran el uso de estrategias de inventario que les proporcionen más flexibilidad si algo sale mal, como sucede a menudo, ya sea que ocurra una huelga portuaria en California, un terremoto en Japón o una revuelta política en África del Norte y en Medio Oriente. En un mundo interconectado, si un vínculo débil no se maneja adecuadamente puede colapsar toda la cadena de suministro.⁷⁵

La solución más reciente para tener un *inventario cercano a cero* es fabricar para surtir los pedidos y no para almacenar. Sony denomina a este sistema SOMO “Sell-One, Make-One”. La estrategia de inventario que Dell ha utilizado durante años ha sido lograr que sus clientes ordenen una computadora y paguen por ella con antelación. Después, Dell utiliza el dinero del cliente para pagar a sus proveedores para que le envíen las piezas necesarias. Siempre que los compradores no necesiten el producto de manera inmediata, todos pueden ahorrar dinero. Algunos detallistas se deshacen de su exceso de inventario en eBay donde, al prescindir del intermediario tradicional, pueden obtener un margen de entre \$0.60 y \$0.80, en comparación con los \$0.10 que obtenían anteriormente.⁷⁶ Algunos proveedores incluso se están deshaciendo del exceso de inventario con el fin de obtener utilidades rápidas.⁷⁷

CAMERON HUGHES “Si una cava tiene un lote de ocho barriles, es posible que utilice sólo cinco barriles para sus clientes”, dice Cameron Hughes, un *négociant* de vinos que compra el excedente de mostos de cavas de alta gama y de corredores de vinos localizados en Francia, Italia, España, Argentina, Sudáfrica y California y los mezcla para producir costosas combinaciones de ediciones limitadas que tienen mucho mejor sabor de lo que cuestan. Un vino Cabernet de California de \$100 podría venderse a \$25 por botella o menos con la etiqueta Lot 500 Napa Valley Cabernet Sauvignon. Los *négociants* existen desde hace mucho tiempo, primero surgieron como intermediarios que vendían o enviaban vinos como mayoristas, aunque la profesión se ha expandido a medida que los buscadores de oportunidades como Hughes se involucran más en la producción de sus propios vinos. Hughes no posee viñedos, máquinas de envasado ni camiones. Subcontrata a los embotelladores y vende directamente a detallistas como Costco, Sam’s Club y Safeway, eliminando a los intermediarios y sus márgenes de utilidad. Hughes nunca sabe qué tipo o cuántas porciones excedentes de vino tendrá, pero ha convertido esto en una ventaja a su favor —crea un nuevo producto con cada lote—. Esta rápida rotación es parte de su atractivo para Costco. Los clientes de esta tienda de descuento adoran la idea de encontrar una ganga rara y Hughes promueve sus vinos a través de catas de vino en las tiendas y de correos electrónicos sobre los próximos lotes numerados, los cuales se venden con rapidez. Los clientes nunca saben exactamente de dónde proviene el vino. Cuando Hughes firma los contratos, generalmente debe aceptar acuerdos de privacidad que le prohíben revelar sus fuentes, aunque el folleto de Cameron Confidential que acompaña cada botella de vino puede proporcionar algún indicio sobre su origen.



Fuente: Cameron Hughes Wine

Cameron Hughes compra excedentes de mostos para fabricar y vender vinos asequibles de alta calidad a clientes seleccionados.

TRANSPORTE Las decisiones sobre el transporte influyen en el precio del producto, en los periodos de entrega y en su puntualidad, y en el estado de los productos a su llegada, lo que a la vez influye en la satisfacción de los clientes.

Al enviar mercancías a los almacenes, a los distribuidores o a los clientes, las empresas seleccionan distintos medios de transporte: ferrocarril, avión, camión, barco o ductos. Los expedidores deben considerar criterios como la velocidad, frecuencia, formalidad, capacidad, disponibilidad, el costo y la posibilidad de hacer un seguimiento de la mercancía. Si un expedidor busca rapidez, el transporte aéreo, ferroviario y por carretera serán las opciones a considerar. Si el objetivo es un bajo costo, el transporte marítimo o por ductos serán las alternativas más convenientes.

Los expedidores ya combinan con mayor frecuencia dos o más modalidades de transporte gracias al almacenamiento en contenedores. El **almacenamiento en contenedores** consiste en colocar los bienes en cajas o remolques para facilitar su transferencia entre dos medios de transporte. *Piggyback* es el término utilizado cuando se combina el ferrocarril con el transporte por carretera; *fishyback* cuando se combinan el transporte fluvial y por carretera; *trainship* cuando se combina el transporte fluvial o marítimo con el ferrocarril, y *airtruck* cuando se combinan el transporte aéreo y el transporte por carretera. Cada modalidad coordinada ofrece ventajas específicas. Por ejemplo, la modalidad *piggyback* es más barata que el empleo exclusivo de transporte por carretera y proporciona mayor flexibilidad y conveniencia.

Los expedidores pueden decidir entre transporte privado, contratistas o transportistas comunes. Si el expedidor posee su propia flota aérea o carretera, entonces recibe el nombre de *transportista privado*. Un *contratista de transportes* es una organización independiente que presta servicios de transporte a otros sobre la base legal de un contrato. Un *transportista común* presta servicios de transporte entre puntos predeterminados, de acuerdo con un horario y tarifas preestablecidas, y se encuentra disponible para todos los expedidores. Algunos contratistas de transporte están invirtiendo recursos e innovando para crear fuertes propuestas de valor.⁷⁸

CONTRATISTAS DE TRANSPORTE Con tantas opciones de transporte disponibles, las empresas de esta industria compiten constantemente por reducir costos, mejorar los servicios y ofrecer mayor valor a sus clientes. Después de 10 años de inversiones millonarias, incluyendo una inversión de \$2500 millones sólo en 2010, la entrega a tiempo de los ferrocarriles de Union Pacific aumentó del 30 por ciento a casi el 90 por ciento. Lograr mayor confiabilidad también es importante en el transporte marítimo. Maersk Group, con sede en Copenhague, es el transportista global más grande del mundo con aproximadamente 550 barcos cargueros y 225 buques cisterna. Para incrementar la eficiencia, en 2014 esta empresa encargó la fabricación de 20 de los barcos más grandes que se hayan construido jamás. Con un costo por barco de \$185 millones, estos vehículos gigantes pueden transportar de manera redituable 18 mil contenedores, emitiendo 50 por ciento menos de bióxido de carbono en el proceso. Schneider, uno de los transportistas de carga completa más grandes que opera en Estados Unidos, con utilidades que superan los \$3000 millones, desarrolló un “simulador táctico” de flotilla completa que le ha ahorrado decenas de millones de dólares. Además de ayudar a los conductores en el proceso fundamental de programar las rutas diarias, el simulador les ha ayudado a tomar decisiones específicas, como las situaciones en que se deben aumentar los precios a ciertos clientes y la cantidad de conductores que se debe contratar (y dónde hacerlo). Para los transportistas, pequeños cambios pueden implicar grandes diferencias. El líder de logística global UPS calculó que si sus conductores utilizaran un control remoto en lugar de una llave para operar sus camiones, cada entrega se reduciría un promedio de 1.7 segundos, o 6.5 minutos por día, ahorrando aproximadamente \$70 millones al año en el proceso.

Union Pacific ha invertido miles de millones de dólares para mejorar la puntualidad de sus entregas.



Fuente: © Stephen Jonas/Alamy



Fuente: A. P. Møller - Maersk A/S

El líder global del transporte, Maersk, encargó la fabricación de 20 de los barcos más grandes y eficientes jamás construidos.

Para reducir la costosa entrega a la llegada, algunas empresas están poniendo sus artículos en embalajes listos para los anaqueles para que no necesiten ser desempacados de una caja y colocados en forma individual. En Europa, P&G utiliza un sistema logístico de tres niveles para programar las entregas de los bienes de rápido y de lento movimiento, los artículos voluminosos y los objetos pequeños de la manera más eficiente.⁷⁹ Para reducir daños en el envío, deben considerarse el tamaño, el peso y la fragilidad de la pieza al elegir la técnica de embalaje o la densidad de la espuma de relleno.⁸⁰ Con el uso de la logística, cada detalle debe revisarse para determinar la forma en que podría modificarse para aumentar la productividad y la rentabilidad.

Resumen

1. La distribución detallista engloba todas las actividades relacionadas con la venta directa de bienes y servicios al consumidor final para su uso personal, no comercial. Los vendedores al detalle se clasifican en tiendas detallistas, detallistas sin tienda y organizaciones de detallistas.
2. Los detallistas atraviesan etapas de crecimiento y decadencia. Dado que las tiendas existentes ofrecen más servicios para seguir siendo competitivas, sus costos y precios aumentan, lo que permite la entrada de nuevas formas de distribución detallista que ofrecen una mezcla de productos y servicios a precios inferiores. Los principales tipos de tiendas al detalle son: tiendas de especialidad, tiendas departamentales, supermercados, tiendas de conveniencia, farmacias, tiendas de descuento, tiendas de valor extremo o grandes descuentos, detallistas de precios rebajados, supertiendas y salas de exhibición de catálogo.
3. Las ventas al detalle sin tienda están creciendo e incluyen las ventas directas (ventas personales, ventas de uno a muchos y el marketing de red multinivel), el marketing directo (que incluye el e-commerce y la distribución al detalle por internet), la venta automática y los servicios de compra.
4. Las organizaciones detallistas logran muchas economías de escala, mayor poder adquisitivo, mayor reconocimiento de marca y empleados mejor capacitados. Los principales tipos de corporaciones detallistas son cadenas corporativas de tiendas, cadenas voluntarias, cooperativas de detallistas, cooperativas de consumidores, organizaciones de franquicias y conglomerados de venta.
5. Conforme surgen nuevas formas de distribución al detalle, aumenta la competencia entre ellas; el crecimiento de los detallistas gigantes ha sido igualado por la decadencia de los detallistas del mercado intermedio, la inversión en tecnología ha crecido y el marketing de compradores dentro de las tiendas se ha convertido en una prioridad.
6. Igual que todos los especialistas en marketing, los detallistas deben preparar planes de marketing que incluyan decisiones sobre los mercados meta, los canales, el surtido de productos y su abastecimiento, los precios, los servicios, así como la atmósfera, las actividades, las experiencias, las comunicaciones y la ubicación de las tiendas.
7. La venta mayorista incluye todas las actividades relacionadas con la venta de bienes y servicios a compradores con fines de reventa o comerciales. Los mayoristas pueden realizar ciertas funciones mejor que los fabricantes y de manera más redituable. Estas funciones incluyen la venta, la promoción, la compra y selección del surtido de productos, las compras de gran volumen, el almacenamiento, el transporte, el financiamiento, el manejo de riesgos, la diseminación de información del mercado y la prestación de servicios de administración y asesoría.

8. Existen cuatro tipos de mayoristas: mayoristas de mercancía; comisionistas y agentes; sucursales y oficinas de fabricantes y detallistas, y mayoristas diversos como los especialistas agrícolas y las casas de subastas.
9. Igual que los detallistas, los mayoristas deben tomar decisiones respecto a su mercado meta, al surtido de productos y servicios, a los precios, la promoción y la ubicación. Los mayoristas de más éxito son los que adaptan sus servicios a las necesidades de sus proveedores y de sus clientes meta.
10. Los fabricantes de productos físicos y servicios deben establecer sus sistemas de logística de mercado —la mejor forma de almacenar y transportar bienes y servicios hasta los mercados de destino y coordinar las actividades de los proveedores, agentes de compra, fabricantes, especialistas en marketing, miembros del canal y clientes—. Los principales beneficios en la eficiencia logística provienen de los avances en la tecnología de información.

Aplicaciones

Debate de marketing

¿Los fabricantes de marcas nacionales deberían también proveer a las marcas de distribuidor?

Ralston-Purina, Borden, ConAgra y Heinz admiten que fabrican productos —en ocasiones de menor calidad que los normales— para marcas propias. Sin embargo, otras empresas critican esta estrategia de “si no puedes vencer al enemigo, únete a él” y sostienen que estas medidas, si salen a la luz, pueden crear confusión e incluso reforzar la idea de los consumidores de que todas las marcas de la categoría son esencialmente iguales.

Asuma una posición: Los fabricantes deberían tener la libertad de producir marcas propias como fuente de ingresos *versus* Los fabricantes nacionales nunca deberían participar en la producción de marcas propias.

Análisis de marketing

Lealtad del cliente detallista

Piense en sus tiendas favoritas. ¿Qué estimula su lealtad hacia esas tiendas? ¿Qué le gusta a usted de las experiencias vividas en cada tienda? ¿Qué mejoras podrían realizar?

Marketing de excelencia

>> Zara

Zara, la empresa española que se ha convertido en el principal detallista de ropa en Europa, proporciona a los consumidores estilos actuales de alta moda a precios razonables. Con ventas por más de \$14.500 millones y más de dos mil tiendas, la empresa ha tenido éxito al violar prácticamente todas las reglas tradicionales de la industria de la distribución al detalle.

La primera tienda Zara abrió sus puertas en 1975. Hacia la década de 1980 el fundador de Zara, Amancio Ortega, trabajaba con programadores de computadoras para desarrollar un nuevo modelo de distribución con la finalidad de reducir el tiempo transcurrido entre la elaboración del diseño y la distribución a tan sólo dos semanas —una notable diferencia sobre el promedio de la industria que era de seis a nueve meses—. Como resultado, la empresa fabrica de 10 mil a 20 mil artículos diferentes al año, alrededor del triple de lo que Gap o H&M fabrican también

en un año. Con esta medida revolucionaria, Zara es capaz de proporcionar “moda rápida” a precios accesibles.

El modelo de negocios de Zara se basa claramente en cuatro elementos estratégicos:

Diseño y producción. Zara emplea cientos de diseñadores en su sede en España. Por lo tanto, constantemente crean y producen estilos, mientras que otros son mejorados con nuevos colores o diseños. La empresa garantiza la velocidad a la que produce estos diseños al ubicar la mitad de sus instalaciones de producción en zonas cercanas en España, Portugal y Marruecos. Zara produce sólo una pequeña cantidad de cada colección y está dispuesta a experimentar la escasez de vez en cuando a cambio de mantener su imagen de exclusividad. Para fabricar la ropa que permanece más tiempo en los anaqueles, como las camisetas, subcontrata proveedores de bajo costo en Asia y Turquía. Con un estricto control sobre su proceso de fabricación, Zara puede actuar con mayor rapidez que cualquiera

de sus competidores y continúa ofreciendo estilos renovados en sus tiendas cada semana.

Logística. Zara distribuye toda su mercancía, independientemente de su origen, desde España. Su proceso de distribución está diseñado para que, desde el momento de la recepción de un pedido hasta su entrega en la tienda, sea de 24 horas en promedio en Europa y de 48 horas en promedio en Estados Unidos y Asia. La clave del éxito de este modelo consiste en tener cerca el 50 por ciento de sus instalaciones de producción. Todas las tiendas de Zara reciben nuevos envíos dos veces por semana y las pequeñas cantidades de cada colección no sólo hacen que los consumidores regresen a las tiendas una y otra vez, sino que también los alienta a que realicen compras con mayor rapidez. Gracias a su logística y a su política de inventarios, mientras que en España un comprador promedio visita una tienda ubicada en una calle principal tres veces al año, los compradores de Zara promedian 17 visitas al año. Algunos admiradores de Zara saben exactamente cuándo llegan envíos nuevos y llegan temprano ese día para ser los primeros compradores. Estas prácticas mantienen las ventas fuertes durante todo el año, incluso durante las crisis económicas. La empresa también vende más productos a precio completo —el 85 por ciento de sus mercancías frente al promedio de la industria del 60 por ciento.

Clientes. Todo gira en torno a los clientes de Zara. El detallista vigila las necesidades, las tendencias y los cambiantes gustos de sus clientes utilizando informes diarios de los gerentes de tienda sobre qué productos y estilos se han vendido y cuáles no. Debido a que hasta el 70 por ciento de su salario proviene de las comisiones, los gerentes tienen un fuerte incentivo para permanecer alertas. Los diseñadores de Zara no tienen que predecir cómo serán las tendencias de la moda en el futuro, sino que reaccionan a los comentarios de los clientes —buenos y malos— y, si algo falla, la línea es retirada de inmediato. Zara reduce sus pérdidas y el impacto es mínimo debido a las bajas cantidades que se producen de cada estilo.

Tiendas. Zara no lleva a cabo campañas publicitarias. Las tiendas, ubicadas en lugares prestigiosos de alto tráfico en todo el mundo, son su principal

elemento publicitario ya que cuentan con escaparates modernos y en constante cambio. En comparación con otros detallistas que gastan entre el 3 y el 4 por ciento de sus ingresos en grandes campañas de creación de marca, Zara gasta sólo el 0.3 por ciento. La empresa afirma que prefiere usar un porcentaje de sus utilidades para abrir nuevas tiendas que invertir en publicidad.

El éxito de Zara deriva de tener un control completo sobre todas las partes de su negocio: el diseño, la producción y la distribución. El director de moda de Louis Vuitton, Daniel Piette, describió a Zara como “posiblemente el detallista más innovador y devastador que haya en el mundo”. Zara se ha expandido en forma agresiva a través de Europa y en mercados emergentes como Asia, América y Medio Oriente, asegurándose de satisfacer los gustos locales de cada región. Zara entró a internet de manera tardía, lanzó su primera tienda en línea apenas en 2011. Sin embargo, ahora utiliza su sitio web para evaluar la situación antes de ingresar en mercados potenciales como China, Rusia y Canadá con tiendas al detalle.

Aun cuando Zara ha tenido ventas recientes sin precedentes, enfrenta desafíos futuros únicos, incluyendo decisiones para el mercado de Estados Unidos donde los índices de obesidad son mucho más altos que en el resto del mundo y los consumidores prefieren ropa holgada a las más ajustadas prendas de moda que Zara ofrece. Asimismo, deberá decidir cómo va a mantener su estricto control sobre la manufactura a medida que se expanda por todo el mundo.

Preguntas

1. ¿Funcionaría el modelo de Zara para otros detallistas? ¿Por qué sí o por qué no?
2. ¿Qué puede hacer Zara para asegurarse un crecimiento exitoso en todo el mundo mientras mantiene el mismo nivel de moda rápida e instantánea?

Fuentes: Rachel Tiplady, “Zara: Taking the Lead in Fast-Fashion”, *BusinessWeek*, 4 de abril de 2006; enotes.com, Inditex overview; “Zara: A Spanish Success Story”, *CNN*, 15 de junio de 2001; “Fashion Conquistador”, *BusinessWeek*, 4 de septiembre de 2006; Caroline Raux, “The Reign of Spain”, *The Guardian*, 28 de octubre de 2002; Kerry Capell, “Zara Thrives by Breaking All the Rules”, *BusinessWeek*, 20 de octubre de 2008, p. 66; Christopher Bjork, “Zara Is to Get Big Online Push”, *Wall Street Journal*, 17 de septiembre de 2009, p. B8; “Best Global Brands 2013”, *Interbrand*; Walter Loeb, “Zara’s Secret to Success: The New Science of Retailing”, *Forbes*, 14 de octubre de 2013; Jessica Sheft-Ason, “Zara to Launch Online Shopping in September”, *Forbes*, 3 de agosto de 2011; Zara.com; Informe anual Inditex 2012.

Marketing de excelencia

>> Best Buy

Best Buy es el detallista multicanal de productos electrónicos de consumo más grande del mundo, registró \$45 000 millones en ventas en el año fiscal 2013. Sus ventas se dispararon en la década de 1980 a medida que se expandió a nivel nacional y tomó algunas decisiones empresariales riesgosas, como pagar un salario a su personal de ventas en lugar de pagarle por comisión. Esta decisión creó una atmósfera sin presiones más favorable para el consumidor y dio lugar a un repunte inmediato en los ingresos totales. En la década de 1990, Best Buy aumentó su oferta de productos de cómputo y, para 1995, era el mayor vendedor de computadoras personales para el hogar, una poderosa posición durante el auge de internet.

Con el cambio de siglo, Best Buy enfrentó nuevos competidores como Costco, Walmart y Target, que comenzaron a aumentar gradualmente sus divisiones de electrónica y la oferta de productos, a menudo con precios más bajos que Best Buy. Entonces Best Buy consideró que la mejor manera de diferenciarse de sus competidores era aumentando su enfoque en el servicio al cliente mediante la venta de garantías de productos y la prestación de servicios personales, como la instalación y entrega a domicilio. Su compra de Geek Squad, una empresa de servicios para computadoras que operaba las 24 horas, resultó muy rentable y estratégica a medida que las redes del hogar y de pequeñas oficinas se hacían más complejas y aumentaba la necesidad de servicios de cómputo personales. Para 2004, Best Buy había colocado una estación de Geek Squad en cada una de sus tiendas, ofreciendo a los consumidores servicios de cómputo personales en las tiendas en línea, por teléfono y a domicilio.

Best Buy también segmentó su extensa base de clientes en grupos controlables de públicos meta específicos, como los amantes de la tecnología adinerados, la ocupada madre de los suburbios, los jóvenes entusiastas de los aparatos y el padre de familia consciente de los precios. Después, utilizó su amplia investigación y análisis para determinar qué segmentos eran los más abundantes y lucrativos en cada mercado y configuró sus tiendas y capacitó a sus empleados para que se dirigieran a esos consumidores. Por ejemplo, las tiendas dirigidas a los amantes de la tecnología adinerados cuentan con un departamento independiente de teatro en casa atendido por vendedores expertos. Las tiendas con un alto volumen de ocupadas madres de los suburbios ofrecen asistentes personales de compras para ayudarlas a entrar y salir lo más rápido posible de la tienda con los artículos exactos que necesitan.

En ocasiones, las tiendas reciben a un nuevo tipo de comprador lucrativo. Por ejemplo, en la ciudad costera de Baytown, Texas, el Best Buy local notó que recibía frecuentes visitas de trabajadores de Europa oriental que desembarcaban de los buques de carga y petroleros. Estos trabajadores, hombres y mujeres, utilizaban su preciado tiempo libre para correr a Best Buy y buscar en los pasillos iPods y computadoras portátiles de Apple, que son más baratos en Estados Unidos que en Europa. Para atender a este consumidor único, el local de Best Buy reorganizó su tienda y trasladó iPods, MacBooks y sus accesorios desde la parte trasera de la tienda al frente y agregó señalizaciones en un inglés sencillo. Como resultado, las ventas provenientes de estos trabajadores europeos aumentaron 67 por ciento.

Best Buy ha sido elogiada por convertirse en una empresa de \$50 000 millones prácticamente a través de un solo canal. Sin embargo, en años recientes ha tenido problemas para mantener su dominio en las ventas al detalle. Una razón es que los consumidores ya no muestran el mismo interés en los grandes televisores, en las computadoras o en los centros de entretenimiento que solían ocupar gran espacio de anaquel. Además, las “salas de exhibición” se han convertido en un problema ya que los consumidores visitan las tiendas, observan, tocan y prueban los productos, pero se van con las manos vacías y realizan las compras en línea. De hecho, detallistas en línea como Amazon.com se han convertido en los principales competidores de Best Buy en los últimos años. La participación general de la empresa en el mercado de los productos electrónicos y electrodomésticos es del 16 por ciento, pero sólo tiene una participación del 7 por ciento en el mercado en línea. En contraste, la participación general de Amazon en el mismo mercado es del 4 por ciento, pero es el líder del mercado en línea con una participación del 21 por ciento.

Best Buy reconoce que respondió con lentitud a los cambios de canal y de categoría y que estaba demasiado enfocada en una estrategia de un solo canal cuando el comportamiento de los consumidores fue cambiando. Debido a esto, sus ventas cayeron y la satisfacción de los clientes disminuyó, junto con el valor de las acciones de Best Buy. Para revertir las cosas, la empresa contrató un nuevo director ejecutivo que implementó una iniciativa estratégica en 2013. Denominada “Renew Blue”, esta estrategia fue desarrollada para revigorizar y rejuvenecer la experiencia del cliente. En internet, Best Buy dio gran importancia a la mejora de la experiencia del cliente con herramientas de navegación más rápidas y sencillas, con una fijación de precios más competitiva y con ofertas de productos más relevantes. También empezó a enviar muchos de sus pedidos en línea directamente desde tiendas cercanas, lo que mejoró el tiempo de entrega y la rotación del inventario.

Con sus 1477 tiendas al detalle en Estados Unidos, Best Buy integró una nueva distribución optimizada, la cual proporcionó espacio adicional para colocar productos en crecimiento y más rentables, como teléfonos inteligentes, y redujo el espacio para categorías de productos en decadencia, como los aparatos de entretenimiento. La empresa también planea disminuir su operación de tiendas grandes e incrementar el número de locales móviles más pequeños.

A medida que Best Buy fue transformándose a partir de ser un detallista de un solo canal hasta convertirse en una empresa multicanal, reconoció muchas oportunidades para incrementar sus negocios aún más. El mercado estadounidense de productos electrónicos de consumo y electrodomésticos es una industria de \$228 000 millones y Best Buy está haciendo cambios para competir mejor y obtener mayor participación de mercado. Al contar con tantas tiendas a lo largo de Estados Unidos, tiene una ventaja competitiva y

puede aprovechar estos activos a medida que se expanda a un mayor número de canales.

Preguntas

1. ¿Cuáles son las claves del éxito de Best Buy? ¿Cuáles son los riesgos que enfrenta en el entorno actual de las ventas al detalle?
2. ¿De qué otra manera podría competir Best Buy contra nuevos competidores como Walmart, Costco y empresas en línea como Amazon.com?

Fuentes: Jena McGregor, "At Best Buy, Marketing Goes Micro", *Businessweek*, 15 de mayo de 2008; Matt Richtel, "Last Man Standing", *The New York Times*, 17 de julio de 2009; Matthew Boyle, "Best Buy's Giant Gamble", *Fortune*, 29 de marzo de 2006; Millstein, "Best Buy's Quest to Master Customer Centricity", *Chain Store Age*, diciembre de 2007; Ann Zimmerman, "Best Buy Plays Web Hardball", *Wall Street Journal*, 12 de octubre de 2012; Walter Loeb, "Best Buy in Turmoil, Will It Survive?", *Forbes*, 22 de agosto de 2012; Paula Rosenblum, "Can Best Buy Survive and Are Its Problems Really All about Amazon?", *Forbes*, 12 de agosto de 2013; Margaret Bogenrief, "Best Buy Is Pulling Off an Incredible Turnaround", *BusinessInsider*, 30 de julio de 2013; NPD, Nielsen, Stevenson Traqline y análisis interno de Best Buy, "Renew Blue", presentación del Best Buy Analyst and Investor Day, 12 de noviembre de 2012; BestBuy.com, Informe anual 2012.

Parte 7 Comunicación de valor

- Capítulo 19** Diseño y administración de comunicaciones integradas de marketing
- Capítulo 20** Administración de las comunicaciones masivas: publicidad, promociones de ventas, eventos y experiencias, y relaciones públicas
- Capítulo 21** Administración de las comunicaciones digitales: en línea, de social media y móviles
- Capítulo 22** Administración de las comunicaciones personales: marketing directo, marketing de bases de datos y ventas personales



En este capítulo responderemos las siguientes **preguntas**

1. ¿Cuál es el papel de las comunicaciones de marketing? (p. 558)
2. ¿Qué es la mezcla de comunicaciones de marketing? (p. 559)
3. ¿Cómo funcionan las comunicaciones de marketing? (p. 561)
4. ¿Cuáles son los pasos principales para desarrollar comunicaciones efectivas? (p. 564)
5. ¿De qué manera se establece y evalúa la mezcla de comunicaciones? (p. 573)
6. ¿Qué es un programa integrado de comunicaciones de marketing? (p. 577)

Oreo se ha convertido en una marca verdaderamente global mediante la creativa comunicación de sus mensajes acerca de la “unión” y “la galleta favorita de la leche” en los mercados de todo el mundo.

FUENTE: ASSOCIATED PRESS

19 Diseño y administración de comunicaciones integradas de marketing

El marketing moderno requiere más que sólo desarrollar un buen producto, fijarle un precio atractivo, y hacerlo accesible. Las empresas también deben comunicarse con los participantes actuales y potenciales y con el público en general. Por lo tanto, para la mayoría de los especialistas en marketing, la cuestión no es si deben comunicarse, sino *qué decir, cómo y cuándo decirlo, a quién y con cuánta frecuencia.* Los consumidores pueden recurrir a cientos de canales de televisión por cable y satélite, a miles de revistas y periódicos y a millones de páginas de internet y decidir activamente el tipo de comunicación que desean recibir. Para llegar a los mercados meta e influir de manera efectiva en ellos, los expertos en marketing holístico están utilizando creativamente múltiples formas de comunicación. Consideremos lo que Mondelēz International ha hecho para crear una marca global de galletas.¹



El posicionamiento de la marca global Oreo se concentra en “la galleta favorita de la leche” y “momentos de unión” con el uso de diferentes mensajes para distintos países. En Estados Unidos, la muy exitosa campaña “Celebrate the Kid Inside” fue apoyada por las celebraciones del 100o. aniversario de la marca. Anuncios y concursos en las tiendas crearon una atmósfera de fiesta de cumpleaños enfocada en el método de “girar, lamer y beber” para comer galletas Oreo con leche. La promoción “Daily Twist” del centésimo día vinculó a la marca en anuncios impresos y en línea con diversas imágenes, iconos y eventos culturales, como la semana de Elvis Presley, el Mars Rover, la semana del orgullo gay y el “Día de la Bastilla”. La página del cumpleaños de Oreo en Facebook recibió 25 millones de “me gusta” y en Estados Unidos las ventas aumentaron 25 por ciento. Cuando una falla de energía oscureció el estadio por más de media hora durante el Super Bowl en febrero de 2013, Oreo envió rápidamente un tuit —“¿Se quedó sin energía eléctrica? No hay problema. Aún en la oscuridad puede beber”—, el cual se convirtió en tema dominante en los social media que comentaban acerca del juego. En India, los anuncios presentaban a un padre y a su hijo realizando el ritual de “gira, lame y bebe”. En ese país, los padres utilizaron los social media para firmar un “Oreo Togetherness Pledge” en el que prometían pasar más tiempo de calidad con sus hijos. Un autobús de Oreo Togetherness viajó por el país para brindar una plataforma en la que padres e hijos podían captar momentos divertidos con la familia. Oreo está logrando establecer un firme posicionamiento global mediante estas comunicaciones diversas en distintos mercados.

Bien ejecutadas, las comunicaciones de marketing pueden brindar enormes beneficios. En este capítulo se describe cómo funcionan y qué pueden hacer por una empresa. También se describe la manera en que los especialistas en marketing holístico combinan e integran las comunicaciones de marketing. En el capítulo 20 se analizan las comunicaciones masivas, incluyendo la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas. En el capítulo 21 se abordan las comunicaciones digitales, como internet, los social media y el marketing móvil, y en el capítulo 22 se estudian las comunicaciones personales, incluyendo el marketing directo y de bases de datos y las ventas personales.

El papel de las comunicaciones de marketing

Las **comunicaciones de marketing** son los medios por los cuales las empresas intentan informar, persuadir y recordar a los consumidores —de manera directa o indirecta— acerca de los productos y marcas que venden. De cierta manera, representan la voz de la empresa y de sus marcas; son los medios por los cuales la empresa puede establecer un diálogo y construir relaciones con sus consumidores. Al fortalecer la lealtad de los clientes, las comunicaciones de marketing pueden contribuir al capital de clientes.

Las comunicaciones de marketing también funcionan al mostrarles a los consumidores cómo y por qué se utiliza un producto, así como quién lo usa y dónde y cuándo lo hace. Los consumidores pueden conocer quién fabrica el producto, y lo que la empresa y la marca representan, y sentirse motivados para probarlo o utilizarlo. Las comunicaciones de marketing permiten a las empresas vincular sus marcas con otras personas, otros lugares, eventos, marcas, experiencias, sentimientos y cosas. Pueden contribuir al capital de marca —al introducir la marca en la memoria y crear una imagen de marca—, así como impulsar las ventas e incluso afectar el valor para los accionistas.²

EL CAMBIANTE ENTORNO DE LAS COMUNICACIONES DE MARKETING

La tecnología y otros factores han modificado profundamente la manera en que los consumidores procesan las comunicaciones o inclusive si deciden procesarlas. La rápida difusión de poderosos teléfonos inteligentes, las conexiones inalámbricas y de banda ancha de internet y las grabadoras digitales de video (DVR) que omiten los comerciales han reducido la eficacia de los medios masivos. En 1960, una empresa podía llegar al 80 por ciento de las mujeres estadounidenses con un comercial de 30 segundos transmitido simultáneamente en tres televisoras: ABC, CBS y NBC. Hoy, el mismo anuncio tendría que transmitirse por 100 canales o más para lograr esta hazaña de marketing. En la sección “Perspectiva de marketing: No toque el control remoto” se describen algunos avances en la publicidad por televisión.

Perspectiva de marketing

No toque el control remoto

En ningún lugar es tan evidente el poder de los consumidores sobre el mercado como en los programas de televisión, donde las DVR permiten que los consumidores vean los programas cuando lo deseen y que eviten los anuncios con sólo apretar el botón de avance. Más de la mitad de los adultos estadounidenses que se suscriben a un servicio de video multicanal cuentan con una DVR y, de los televidentes que la utilizan, entre el 60 y el 70 por ciento usa la función de avance para saltarse los anuncios (al resto le gustan los anuncios, no les importan o no se molestan en saltárselos).

¿Esto es malo? De manera sorprendente, las investigaciones muestran que al enfocarse en un anuncio para avanzar hasta donde termina, los consumidores en realidad retienen y recuerdan una buena cantidad de información. Los anuncios más exitosos en “modo de avance rápido” son los que los consumidores ya han visto antes, donde aparecen personajes familiares y que no tenían muchas escenas. También ayudó que la información relativa a la marca estuviera en el centro de la pantalla, el lugar donde los ojos de los televidentes se enfocan al estar saltándose los anuncios. Aunque los consumidores tienen mayor probabilidad de recordar un anuncio al día siguiente si lo vieron en vivo, existen ciertos recuerdos de la marca incluso después de que un anuncio fue acelerado deliberadamente.

Otro desafío que los especialistas en marketing han enfrentado durante largo tiempo es la tendencia de los televidentes a cambiar de canal durante los cortes comerciales. Sin embargo, Nielsen, que maneja los

índices de audiencia de programas de televisión, recientemente ha comenzado a ofrecer índices para anuncios específicos. Antes, los anunciantes pagaban con base en el índice de audiencia del programa, incluso si entre 5 y 15 por ciento de los consumidores cambiaban de canal temporalmente. Ahora pueden pagar con base en el tamaño real de la audiencia disponible cuando su anuncio se transmite. Para aumentar la audiencia durante los cortes comerciales, las televisoras nacionales y de cable están haciendo comerciales más cortos y retrasándolos hasta que haya mayor probabilidad de que el público esté involucrado con el programa.

Un desafío más reciente para los especialistas en marketing es el tiempo que tardan los televidentes en ver la grabación, ya que gracias a las DVR cada vez más consumidores determinan los horarios en que desean ver los programas. Ahora Nielsen incluye los índices de audiencia Live+3 y Live+7 para detectar a los consumidores que ven los programas tres o siete días después de que fueron transmitidos. En el caso de algunos programas y horarios, agregar las vistas pospuestas puede revelar una gran diferencia en el tamaño de la audiencia.

Fuentes: Merrill Barr, “In a World of DVR Monsters, Do Time Slots Still Matter?”, *Forbes*, 1 de noviembre de 2013; “Over Half of Multi-Channel Video Households Have a DVR”, www.leichtmanresearch.com, 30 de noviembre de 2012; Andrew O’Connell, “Advertisers: Learn to Love the DVR”, *Harvard Business Review*, abril de 2010, p. 22; Erik du Plessis, “Digital Video Recorders and Inadvertent Advertising Exposure”, *Journal of Advertising Research* 49 (junio de 2009); S. Adam Brasel y James Gips, “Breaking Through Fast-Forwarding: Brand Information and Visual Attention”, *Journal of Marketing* 72 (noviembre de 2008), pp. 31-34; Kenneth C. Wilbur, “How Digital Video Recorder Changes Traditional Television Advertising”, *Journal of Advertising* 37 (verano de 2008), pp. 143-149.



Fuente: imago sportfotodienst/Newscom

Heineken y su agencia de publicidad digital AKQA han trabajado en conjunto para apoyar su patrocinio de la UEFA Champions League de fútbol.

Sin embargo, aun cuando algunos especialistas en marketing evitan los medios tradicionales, siguen enfrentando desafíos. Existe una enorme cantidad de anuncios. Se calcula que el habitante promedio de las ciudades está expuesto a entre tres mil y cinco mil mensajes publicitarios al día. Los cortos de video y los anuncios aparecen en gasolineras, tiendas de comestibles, consultorios médicos y grandes detallistas.

Las comunicaciones de marketing han aumentado en prácticamente todos los medios y todas las formas, y algunos consumidores sienten que son cada vez más invasivas. Los especialistas en marketing deben ser creativos al usar la tecnología, pero sin inmiscuirse en la vida de los consumidores. Una agencia que ha demostrado ser experta en crear marcas y ha producido ventas para sus clientes en esta nueva era digital es AKQA.³

AKQA Establecida en 2001, AKQA (las siglas de “All Known Questions Answered”; Respuestas a todas las preguntas conocidas) ha surgido como una de las agencias publicitarias digitales más importantes debido a sus creativas estrategias implementadas para clientes como Visa, Xbox y Clorox, entre otros. Un anuncio en línea para Audi adoptó el punto de vista del tablero de un automóvil durante la noche de Halloween para mostrar el valor del “asistente de imagen térmica para visión nocturna” del Audi A6 como una característica de seguridad con la que los conductores pudieron evitar a, los difíciles de ver, niños que pedían dulces. El anuncio fue tan bien recibido en internet que también se transmitió por televisión en horario estelar. Para Heineken, AKQA creó el premiado juego Star Player, el cual sirvió para apoyar su patrocinio de la UEFA Champions League de fútbol. Con el uso de un teléfono inteligente o de la página de Facebook de la marca, los aficionados al fútbol podían ver un partido televisado y al mismo tiempo jugar el juego en tiempo real para predecir qué ocurriría a continuación y publicar sus resultados en Twitter y Facebook. En el caso de su antiguo cliente Nike, AKQA ha creado diversas aplicaciones y juegos, como uno que ayudó al lanzamiento de Nike+ Kinect para ejercitarse en el hogar. La agencia también produjo un atractivo corto en línea con la cantante Ellie Golding y su canción “Run Into the Light” para promocionar el desempeño y los beneficios sociales de correr con el calzado Nike+.

La mezcla de comunicaciones de marketing

En este nuevo entorno de comunicación, aunque la publicidad con frecuencia es un elemento central de un programa de comunicaciones de marketing, generalmente no es el único —ni el más importante— para las ventas y para generar capital de marca y capital de clientes. Mondelēz International se asoció con nueve empresas digitales para lograr una ventaja en esa área, comprometiéndose a gastar el 10 por ciento de su presupuesto de marketing en publicidad móvil.⁴ Para atraer a su diverso público, GE utiliza marketing con contenido interno y un equipo de social media para hacer el papel de “narradores” y explicar las actividades de la empresa en diversas plataformas en línea.⁵

Ocean Spray —una cooperativa agrícola de cultivadores de arándanos— ha creado una gran variedad de vehículos de comunicación para aumentar sus ventas.⁶



El programa de comunicación completamente integrado “Straight from the Bog” de Ocean Spray exhibió ciénagas en miniatura en grandes ciudades.

OCEAN SPRAY Al enfrentar una fuerte competencia, una serie de tendencias adversas de consumo y casi una década de ventas decrecientes, el director de operaciones de Ocean Spray Ken Romanzi y Arnold Worldwide decidieron relanzar el arándano como “la pequeña fruta sorprendentemente versátil que satisface los requerimientos de la vida moderna”, para ello, implementaron una verdadera campaña de 360 grados que usó todas las facetas de las comunicaciones de marketing para llegar a los consumidores en diversos entornos. La intención era apoyar toda la gama de productos —salsa de arándano, jugos de fruta y arándanos deshidratados en diferentes formas— y destacar el hecho de que la marca nació en las ciénagas de cultivo de los arándanos y permanecía allí. La agencia decidió contar una historia auténtica, honesta y tal vez sorprendente llamada “Straight from the Bog”. La campaña estaba diseñada para resaltar también dos beneficios fundamentales de la marca —que los productos de Ocean Spray tienen buen sabor y que son buenos para la salud—. Las relaciones públicas desempeñaron un papel fundamental. Llevaron ciénagas miniatura a Manhattan y aparecieron en un segmento del programa *Today* de NBC. Una “gira de ciénagas a lo largo de Estados Unidos” llevó la experiencia a Los Ángeles y Chicago. En la publicidad televisiva e impresa aparecían dos agricultores (representados por actores) parados en una ciénaga que les llegaba a la cintura y hablaban, generalmente con sentido del humor, sobre lo que hacían. La campaña también incluyó un sitio web, exhibidores en las tiendas y eventos para los consumidores y miembros de la cooperativa de agricultores. También la innovación del producto resultó crucial: se lanzaron nuevas mezclas de sabores y una línea de jugos cien por ciento, con versiones ligeras y de dieta, y los arándanos Craisins deshidratados y endulzados. Desde entonces, el famoso chef Ming Tsai se ha presentado en un restaurante de aparición súbita en el Centro Rockefeller de Nueva York y una promoción lanzada en un año bisiesto invitaba a los consumidores a “saltar” a Craisins. La campaña dio en el blanco, aumentando las ventas en un promedio del 10 por ciento anual en sus primeros cinco años, a pesar de la continua decadencia de la categoría de los jugos de frutas.

La **mezcla de comunicaciones de marketing** consiste en ocho tipos principales de comunicación:⁷

1. **Publicidad.** Cualquier forma pagada no personal de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por parte de un patrocinador identificado, la cual tiene lugar a través de medios impresos (periódicos y revistas), medios transmitidos (radio y televisión), medios de redes (teléfono, cable, satélite, inalámbricos), medios electrónicos (cintas de audio, cintas de video, videodisco, CD-ROM, páginas web) y medios de exhibición (vallas publicitarias, letreros, carteles).
2. **Promoción de ventas.** Variedad de incentivos de corto plazo para animar a la prueba o compra de un producto o servicio; incluye promociones para consumidores (muestras gratis, cupones y bonificaciones), promociones comerciales (exhibidores y publicidad) y promociones para la fuerza de ventas y empresarial (concursos para los representantes de ventas).
3. **Eventos y experiencias.** Actividades y programas patrocinados por la empresa y diseñados para crear interacciones diarias o especiales de la marca con los consumidores, incluyen eventos deportivos, artísticos y de entretenimiento, así como actividades menos formales.
4. **Relaciones públicas y publicity.** Variedad de programas dirigidos internamente a los empleados de la empresa o externamente a los consumidores, otras empresas, el gobierno o los medios para promover o proteger la imagen de la empresa o sus comunicaciones de productos individuales.
5. **Marketing en línea y en los social media.** Actividades y programas en línea diseñados para atraer a los consumidores actuales y potenciales y para crear conciencia, mejorar la imagen o producir la venta de productos y servicios de manera directa o indirecta.
6. **Marketing móvil.** Forma especial del marketing en línea que transmite las comunicaciones a teléfonos celulares, tabletas o teléfonos inteligentes de los consumidores.
7. **Marketing directo y de bases de datos.** Uso del correo tradicional, teléfono, fax, correo electrónico o internet para comunicarse directamente con clientes específicos y potenciales o para solicitarles una respuesta o un diálogo.
8. **Ventas personales.** Interacción cara a cara con uno o más compradores potenciales con el propósito de hacer presentaciones, responder preguntas y obtener pedidos.

La tabla 19.1 incluye ejemplos de estas plataformas, aunque la comunicación de la empresa va más allá. El estilo y el precio del producto, la forma y el color del envase, los modales y el vestuario del vendedor, la decoración de la tienda y la papelería de la empresa comunican algo a los compradores. Cada *contacto de marca* entrega una impresión que puede fortalecer o debilitar la forma en que los clientes perciben a una empresa.⁸

Como se indicó en el capítulo 1, las opciones de comunicación se clasifican como medios pagados (puntos de venta tradicionales como la televisión, los medios impresos, el correo directo), medios propios (canales controlados por la empresa como sitios web, blogs, aplicaciones móviles y social media) y medios devengados (comunicación de boca en boca, real o virtual, cobertura de la prensa).

TABLA 19.1

Ejemplo de ocho plataformas comunes de comunicación

| Publicidad | Promoción de ventas | Eventos y experiencias | Relaciones públicas y publicity | Marketing en línea y en los social media | Marketing móvil | Marketing directo y de bases de datos | Ventas personales |
|-----------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|---------------------------------|---|---------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| Anuncios impresos y transmitidos | Concursos, juegos, rifas y loterías | Deportes | Paquetes de prensa | Sitios web | Mensajes de texto | Catálogos | Presentaciones de ventas |
| Empaque exterior | Bonificaciones y regalos | Entretenimiento | Discursos | Correo electrónico | Marketing en línea | Correos | Reuniones de ventas |
| Insertos en el empaque | Muestras | Festivales | Seminarios | Anuncios de búsqueda | Marketing de social media | Telemarketing | Programas de incentivos |
| Cine | Ferias y exposiciones comerciales | Arte | Informes anuales | Anuncios de exhibición | | Compras electrónicas | Muestras |
| Folletos y panfletos | Exhibiciones | Causas | Donaciones a obras de caridad | Blogs de la empresa | | Compras por televisión | Ferias y exhibiciones comerciales |
| Carteles y folletos | Demostraciones | Visitas a fábricas | Publicaciones | Salas de chat, foros y blogs de terceros | | Fax | |
| Directorios | Cupones | Museos de la empresa | Relaciones con la comunidad | Mensajes en Facebook y Twitter, canales y videos en YouTube | | Catálogos | |
| Reimpresiones de anuncios | Devoluciones | Actividades en la calle | Cabildeo | | | | |
| Vallas publicitarias | Financiamiento con intereses bajos | | Medios de identidad | | | | |
| Anuncios de exhibición | Bonificaciones por intercambio | | Revista de la empresa | | | | |
| Exhibiciones en el punto de venta | Programas de continuidad | | | | | | |
| DVD | Enlaces | | | | | | |

¿Cómo funcionan las comunicaciones de marketing?

Las actividades de comunicación de marketing en cada medio contribuyen a formar el capital de marca e impulsan las ventas de muchas maneras: creando conciencia de marca, formando la imagen de la empresa en la memoria de los consumidores, provocando juicios o sentimientos positivos sobre la marca y fortaleciendo la lealtad de los consumidores. No importa la manera en que se forman las asociaciones de marca. Si un consumidor forma una asociación fuerte, favorable y única del Subaru con los conceptos “exteriores”, “activo” y “resistente” gracias a un anuncio de televisión que muestran al automóvil avanzando sobre terreno áspero o debido a que la marca Subaru patrocina eventos de esquí, kayak y bicicleta de montaña, los efectos en términos del capital de marca del Subaru deberían ser idénticos.

Pero estas actividades de comunicaciones de marketing deben estar integradas para que puedan entregar un mensaje consistente y lograr un posicionamiento estratégico. El punto de partida para la planificación de comunicaciones de marketing es una *auditoría de comunicación* que perfile todas las interacciones posibles que pueda haber entre

los clientes del mercado meta y todos los productos y servicios de una compañía. Por ejemplo, alguien interesado en comprar un nuevo teléfono inteligente podría hablar con amigos o familiares, ver anuncios de televisión, leer artículos, buscar información en internet y ver los teléfonos inteligentes en una tienda.

Para implementar programas de comunicaciones correctos y asignar los recursos con eficiencia, los especialistas en marketing necesitan evaluar cuáles experiencias e impresiones tendrán mayor influencia en cada etapa del proceso de compra. A partir de esta información, pueden juzgar si las comunicaciones de marketing afectan las experiencias e impresiones, si producen capital de marca y lealtad en los clientes y si generan ventas. Por ejemplo, ¿qué tanto contribuye una campaña a crear conciencia o a estimular, mantener o fortalecer las asociaciones de marca? ¿Un patrocinio mejora los juicios y sentimientos sobre la marca? ¿Una promoción anima a los consumidores a comprar más de un determinado producto? ¿A qué sobreprecio?

Para generar capital de marca, los especialistas en marketing deben ser “neutrales respecto a los medios” y evaluar la eficacia (¿qué tan bien funciona?) y la eficiencia (¿cuánto cuesta?) de *todas* las opciones de comunicación. Chrysler se arriesgó al lanzar una campaña poco convencional para la camioneta Dodge Durango y el programa de comunicación de marketing dio resultados.⁹

DODGE DURANGO Para promocionar su camioneta Dodge Durango 2013, Chrysler eligió al actor Will Ferrell, caracterizado como el personaje Ron Burgundy, para crear un anuncio que coincidiera con el lanzamiento de la secuela *Anchorman* del actor. Paramount Productions, la agencia de publicidad Wieden + Kennedy y el sitio web Funny or Die de la empresa productora colaboraron para grabar docenas de comerciales para televisión y películas cortas para internet del elegante, pero despistado, reportero de la década de 1970 admirando las modernas características de la nueva camioneta Durango. En un anuncio, Burgundy describe la guantera como lo “suficientemente cómoda como para guardar dos emparedados de pavo o 70 paquetes de goma de mascar”. Se organizó la graciosa promoción en línea “Hands on Ron Burgundy”, donde se recompensaba a los consumidores que podían “tocar” a Ron Burgundy al perseguir un círculo en movimiento con el cursor o con el botón de un teléfono inteligente. Una vez lanzada la campaña, las visitas a la página aumentaron 80 por ciento y cada video fue visto millones de veces. Los intentos de compra se incrementaron 100 por ciento y las ventas aumentaron casi 60 por ciento.

MODELOS DEL PROCESO DE COMUNICACIONES

Los especialistas en marketing deben entender los elementos fundamentales de las comunicaciones efectivas. Existen dos modelos útiles: un macromodelo y un micromodelo.

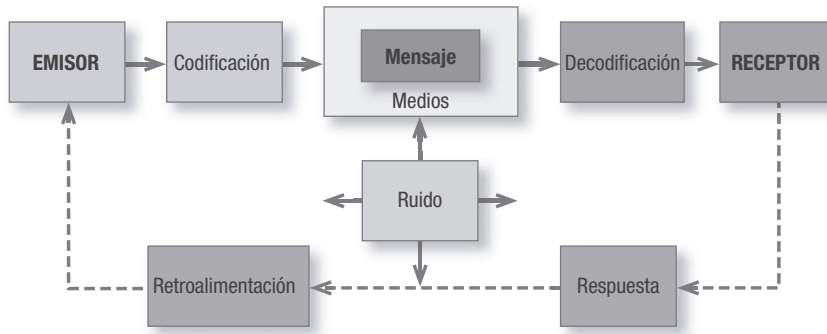
MACROMODELO DEL PROCESO DE COMUNICACIONES La figura 19.1 muestra un macromodelo con nueve factores fundamentales de la comunicación efectiva. Dos representan las partes principales: *emisor* y *receptor*. Dos representan las herramientas principales: *mensaje* y *medios*. Cuatro representan funciones importantes de comunicación: *codificación*, *decodificación*, *respuesta* y *retroalimentación*. El último elemento del sistema es el *ruido*, el cual está constituido por mensajes aleatorios y competitivos que podrían interferir con la comunicación deseada.

Los emisores deben conocer a qué audiencias desean llegar y qué respuestas desean obtener. Deben codificar sus mensajes para que el público meta pueda decodificarlos. También deben transmitir el mensaje a través de medios que

Una campaña de comunicación de marketing poco convencional para la camioneta Dodge Durango, que incluyó al actor Will Ferrell, ayudó a aumentar las ventas.



Fuente: ASSOCIATED PRESS



| Fig. 19.1 |
Elementos del proceso de comunicación

lleguen al público meta y desarrollar canales de retroalimentación para vigilar las respuestas. Cuanto más se traslape el campo de experiencia del emisor con el del receptor, mayores son las probabilidades de que el mensaje resulte eficaz. Nótese que podrían estar operando los procesos de atención, distorsión y retención selectivas —conceptos que se presentaron en el capítulo 6.

MICROMODELO DE RESPUESTAS DEL CONSUMIDOR Los micromodelos de comunicaciones de marketing se concentran en las respuestas específicas de los consumidores a las comunicaciones.¹⁰ La figura 19.2 lista cuatro *modelos de jerarquías de respuesta* clásicos.

Todos estos modelos suponen que el comprador pasa por etapas cognitivas, afectivas y conductuales, en ese orden. Esta secuencia de “aprender-sentir-hacer” es adecuada cuando el público está muy involucrado con una categoría de productos percibida para tener un alto nivel de diferenciación, como un automóvil o una casa. Una secuencia alternativa de “hacer-sentir-aprender” es relevante cuando la audiencia está muy involucrada pero percibe poca o ninguna diferenciación dentro de la categoría de un producto, como los boletos de avión o las computadoras personales. Una tercera secuencia “aprender-hacer-sentir” es relevante cuando la audiencia está poco involucrada y percibe poca diferenciación, como ocurre con la sal o las baterías. Al elegir la secuencia correcta, el especialista en marketing puede hacer una mejor planificación de las comunicaciones.

Supongamos que un comprador está muy involucrado con la categoría de productos y que percibe una alta diferenciación dentro de ella. Se ilustrará el *modelo de jerarquía de efectos* (segunda columna de la figura 19.2) en el contexto de una campaña de comunicaciones de marketing para una pequeña universidad de Iowa llamada Pottsville:

- **Conciencia.** Si la mayor parte del público meta no está consciente del objeto, la tarea del comunicador es generar conciencia. Supongamos que Pottsville busca aspirantes de Nebraska, pero que ahí no reconocen su nombre, aun

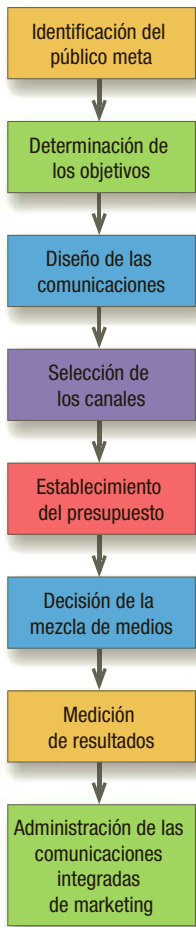
| | | Modelos | | | |
|--------|----------------------------|--------------------------|---|---|--|
| Etapas | | Modelo AIDA ^a | Modelo de jerarquía de efectos ^b | Modelo de adopción de innovación ^c | Modelo de comunicaciones ^d |
| Etapas | Etapas cognitivas | Atención | Conciencia ↓ Conocimiento | Conciencia | Exposición ↓ Recepción ↓ Respuesta cognitiva |
| | Etapas afectivas | Interés ↓ Deseo | Agrado ↓ Preferencia ↓ Convicción | Interés ↓ Evaluación | Actitud ↓ Intención |
| | Etapas conductuales | Acción | Compra | Ensayo ↓ Adopción | Conducta |

| Fig. 19.2 |
Modelos de jerarquías de respuesta

Fuentes: ^a E. K. Strong. *The Psychology of Selling* (Nueva York: McGraw Hill, 1925), p. 9; ^b Robert J. Lavidge y Gary A. Steiner, “A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness”, *Journal of Marketing* (octubre de 1961), p. 61; ^c Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovation* (Nueva York: Free Press, 1962), pp. 79-86; ^d varias fuentes.

cuando 30 mil estudiantes de los últimos dos años de preparatoria podrían estar interesados en ella. La universidad podría fijarse el objetivo de que el 70 por ciento de esos estudiantes adquieran conciencia de su nombre en el lapso de un año.

- **Conocimiento.** El público meta podría tener conciencia de marca, pero no saber mucho más. Pottsville podría desear que su público meta supiera que su universidad privada de cuatro años tiene excelentes programas de inglés, lenguas extranjeras e historia. Necesita saber entonces cuánta gente del público meta conoce un poco, algo regular o mucho acerca de Pottsville. Si existe poco conocimiento, Pottsville podría elegir el conocimiento de marca como su meta de comunicación.
- **Agrado.** Si los miembros meta conocen la marca, ¿cómo se sienten al respecto? Si no ven favorablemente a la universidad Pottsville, el comunicador necesita averiguar por qué. En el caso de que existan problemas verdaderos, Pottsville necesitará arreglarlos y entonces comunicar su calidad renovada. Para lograr buenas relaciones públicas se necesitan “buenas acciones seguidas de buenas palabras”.
- **Preferencia.** Es probable que al público meta le agrade el producto, pero que no lo prefiera respecto a otros productos. En este caso, el comunicador debe tratar de estimular la preferencia al comparar la calidad, el valor, el desempeño y otras características del producto contra las características de los productos de otros posibles competidores.
- **Convicción.** Es probable que un público meta prefiera un producto en particular, pero que no esté convencido de adquirirlo. El trabajo del comunicador será tratar de convencer a los estudiantes interesados en la universidad de Pottsville.
- **Compra.** Por último, algunos miembros del público meta podrían estar convencidos, pero no llegar a realizar la compra. El comunicador debe guiar a estos consumidores para que lleven a cabo el paso final, tal vez ofreciendo el producto a un bajo precio, incentivos o permitiéndoles hacer una prueba. Pottsville podría invitar a un grupo selecto de estudiantes de preparatoria para que visiten el campus y asistan a algunas clases u ofrecer becas parciales a buenos estudiantes.



Para determinar la fragilidad del proceso de comunicación, suponga que la probabilidad de que *cada uno* de estos seis pasos se supere con éxito es del 50 por ciento. Las leyes de la probabilidad sugieren que la posibilidad de que *los seis* pasos ocurran exitosamente, suponiendo que sean eventos independientes, es de $0.5 \times 0.5 \times 0.5 \times 0.5 \times 0.5 \times 0.5$, lo que equivale al 1.5625 por ciento. Si la probabilidad de que cada paso suceda fuera, en promedio, del más razonable 10 por ciento, la probabilidad conjunta de que los seis eventos ocurran disminuye a 0.0001 por ciento —¡sólo una oportunidad en un millón!

Para aumentar las posibilidades de que una campaña de marketing resulte exitosa, los especialistas en marketing deben tratar de incrementar la probabilidad de que ocurra *cada* paso. Por ejemplo, la campaña publicitaria ideal debería asegurar que:

1. El consumidor correcto esté expuesto al mensaje adecuado en el lugar correcto y en el momento adecuado.
2. El anuncio logre que el consumidor ponga atención, pero sin distraerlo del mensaje pretendido.
3. El anuncio refleje adecuadamente el nivel de comprensión y las conductas del consumidor respecto al producto y a la marca.
4. El anuncio posicione correctamente la marca en términos de puntos deseables y entregables de diferencia y paridad.
5. El anuncio motive a los consumidores para considerar comprar la marca.
6. El anuncio genere fuertes asociaciones de marca a partir de todos estos efectos acumulados de comunicaciones para que pueda tener impacto cuando los consumidores consideren hacer una compra.

Los desafíos para lograr el éxito con las comunicaciones requieren de una planificación cuidadosa, tema que se aborda a continuación.

Desarrollo de comunicaciones efectivas

La figura 19.3 muestra los ocho pasos necesarios para desarrollar comunicaciones eficaces. Inicia con lo básico: identificar el público meta, determinar los objetivos de comunicación, diseñar las comunicaciones, elegir los canales y establecer el presupuesto total de comunicaciones de marketing.

IDENTIFICACIÓN DEL PÚBLICO META

El proceso debe comenzar con un público meta: compradores potenciales de los productos de la empresa, usuarios actuales, quienes toman las decisiones o influyen en ellas, así como individuos, grupos, públicos específicos o el público en general. El público meta constituye una influencia fundamental sobre las decisiones del comunicador respecto a qué decir, cómo, cuándo, dónde y a quién decirlo.

| Fig. 19.3 |

Pasos para desarrollar comunicaciones efectivas

Aunque es posible describir al público meta en términos de cualquiera de los segmentos de mercado caracterizados en el capítulo 9, en general es útil hacerlo en términos del uso y la lealtad. ¿Se trata de un nuevo consumidor en la categoría o de un usuario actual? ¿El usuario es leal a la marca, leal a un competidor o se trata de alguien que cambia entre marcas? Si es usuario de la marca, ¿es frecuente o esporádico? La estrategia de comunicación específica debe depender de las respuestas. También se puede llevar a cabo un *análisis de imagen* al describir al público meta en términos del conocimiento de la marca.

DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LAS COMUNICACIONES

Como en el ejemplo de la universidad de Pottsville, los especialistas en marketing pueden fijar objetivos de comunicación en cualquier nivel del modelo de jerarquía de efectos. John Rossiter y Larry Percy identifican los siguientes cuatro objetivos posibles:¹¹

1. **Establecer una necesidad de la categoría.** Establecer una categoría de productos o servicios como necesaria para eliminar una discrepancia o satisfacer una necesidad percibida entre un estado motivacional actual y un estado motivacional deseado. Los objetivos de comunicación de un producto completamente nuevo, como los automóviles eléctricos, deben iniciar estableciendo la necesidad de la categoría.
2. **Crear conciencia de marca.** Fomentar la capacidad del consumidor para reconocer o recordar la marca con el suficiente detalle como para llevar a cabo la compra. Es más fácil reconocer que recordar —es más probable que los consumidores a quienes se les pide que piensen en una marca de alimentos congelados reconozcan los distintivos paquetes anaranjados de Stouffer's a que recuerden la marca—. La recordación de marca es importante fuera de la tienda; el reconocimiento de marca es importante dentro de la tienda. La conciencia de marca establece las bases para el capital de marca.
3. **Crear una actitud hacia la marca.** Ayudar a los consumidores a evaluar la capacidad percibida de la marca para satisfacer una necesidad relevante. Las necesidades de marcas relevantes pueden estar orientadas negativamente (eliminación de un problema, evitar un problema, satisfacción incompleta, escasez normal) o positivamente (gratificación sensorial, estimulación intelectual o aprobación social). Los productos de limpieza para el hogar a menudo utilizan la solución de problemas; por otro lado, los productos alimenticios suelen utilizar anuncios orientados a los sentidos que buscan estimular el apetito.
4. **Influir en la intención de compra de la marca.** Animar a los consumidores para que decidan comprar la marca o emprender una acción relativa a la compra. Ofertas promocionales como los cupones o dos artículos por uno animan a los consumidores a crear un compromiso mental de compra. No obstante, muchos consumidores no tienen una necesidad expresa de esta categoría y podrían no estar en el mercado al estar sujetos a un anuncio, por lo que hay pocas probabilidades de que desarrollen intenciones de comprar. En una semana dada, sólo el 20 por ciento de los adultos podría tener planes de comprar detergente, el 2 por ciento de comprar limpiador para alfombras y sólo el 0.25 por ciento de adquirir un automóvil.

Las comunicaciones más efectivas pueden lograr objetivos múltiples. A continuación se describe lo que hizo Jockey.¹²

JKY DE JOCKEY Igual que muchas marcas de gran tradición, con una antigua base de clientes, Jockey se vio afectada por la imagen de ropa interior “de tu padre” o incluso “de tu abuelo”. Para ser viable a largo plazo, la marca necesitaba un toque juvenil. Las investigaciones revelaron que las mujeres de 18 a 34 años de edad hacen casi la mitad de las compras de ropa interior, lo que coincide con la clientela de Target, predominantemente de mujeres jóvenes. Así, en 2012 Jockey lanzó un programa integrado con Target, diseñado de manera específica para las ventas al detalle, para cambiar las percepciones de la marca. Se introdujo una nueva línea de ropa interior y calzoncillos para hombre, JKY de Jockey, con el posicionamiento de que la ropa interior o unos calzoncillos correctos pueden cambiar la apariencia y las sensaciones de los hombres. Los estudios también revelaron que a las mujeres les gusta sentir y ver los productos, por lo que se utilizó un empaque atractivo y elegante con un recuadro transparente que permitía realizar una fácil inspección del artículo. Un código de colores y gráficos sencillos permitían a los compradores determinar el tamaño correcto y cuáles estilos eran mejores para diferentes tipos de ropa masculina. Se colocaron anuncios atractivos, en grandes carteles sobre el techo de la tienda, con la ingeniosa frase: “Es momento de cambiar su ropa interior”. La frase también se colocó al fondo de la tienda y en tarjetas que se insertaron en los bolsillos traseros de los *jeans* para caballero que vendía el detallista. Asimismo se lanzó un micrositio de Facebook para promocionar la línea. La campaña logró sus objetivos al modificar tanto las actitudes como el comportamiento. El comprador promedio de la marca JKY tenía 32 años de edad, es decir, 20 años menos que el cliente central de Jockey, y el éxito de la línea provocó que Target pidiera a Hockey la creación de una línea JKY para mujeres.

DISEÑO DE LAS COMUNICACIONES

Formular las comunicaciones para lograr la respuesta deseada requiere la solución de tres cuestiones: qué decir (estrategia del mensaje), cómo decirlo (estrategia creativa) y quién debe decirlo (fuente del mensaje).

Gracias a la investigación realizada en forma cuidadosa con los consumidores, Jockey diseñó con éxito una campaña de comunicaciones integradas para el lanzamiento de su línea de ropa interior y calzoncillos JKY, la cual vende en Target.



Fuente: Utilizado con autorización de Jockey International, Inc. Todos los derechos reservados.

ESTRATEGIA DEL MENSAJE Para determinar la estrategia del mensaje, la dirección busca algún recurso atractivo, un tema o una idea que se asocien con el posicionamiento de la marca y ayuden a establecer puntos de paridad o puntos de diferencia. Algunos de estos recursos e ideas podrían estar relacionados directamente con el desempeño del producto o servicio (la calidad, la economía o el valor de la marca); mientras que otros podrían relacionarse con consideraciones más extrínsecas (la marca como contemporánea, popular o tradicional).

El investigador John C. Maloney consideró que los compradores esperan una de cuatro tipos de recompensa de un producto: racional, sensorial, social o satisfactoria del ego.¹³ Los compradores podrían visualizar estas recompensas a partir de las experiencias derivadas del uso, de las experiencias vividas durante el uso del producto o de las experiencias del uso incidental. Cruzar los cuatro tipos de recompensa con los tres tipos de experiencia genera 12 tipos de mensaje. Por ejemplo, el mensaje “la ropa queda más limpia” es una promesa de recompensa racional que deriva de una experiencia que es resultado del uso. La frase “verdadero sabor a cerveza en una fabulosa cerveza light” es una promesa de recompensa sensorial asociada con una experiencia vivida durante el uso del producto.

ESTRATEGIA CREATIVA La eficacia de las comunicaciones depende de qué tan bien se expresa un mensaje, así como de su contenido. Si una comunicación es ineficaz, tal vez se deba a que se utilizó el mensaje equivocado o a que el mensaje correcto fue mal expresado. Las *estrategias creativas* son la manera en que los especialistas en marketing traducen sus mensajes en una comunicación específica. De manera general, se clasifican como mensajes **informativos** o **transformativos**.¹⁴

Mensajes informativos. Un *mensaje informativo* profundiza sobre los atributos o beneficios del producto o servicio. Ejemplos en el área de publicidad son los anuncios de solución de problemas (Aleve ofrece el alivio más prolongado para el dolor), anuncios de demostración de productos (Thompson Water Seal es capaz de resistir la lluvia intensa, la nieve y el calor), anuncios de comparación de productos (AT&T ofrece la red móvil 4G más grande) y testimoniales de patrocinadores desconocidos o famosos (LeBron James, fenomenal jugador de la NBA, anuncia McDonald’s, Nike, Samsung, Sprite y otras marcas). Los mensajes informativos suponen un procesamiento estrictamente racional de la comunicación por parte del consumidor. Imperan la lógica y la razón.

Las investigaciones de Carl Hovland de Yale han proporcionado relevantes datos sobre los mensajes informativos y su relación con cuestiones como la obtención de conclusiones, los argumentos unilaterales contra argumentos bilaterales, así como el orden de presentación de los argumentos. Algunos experimentos iniciales apoyaban la presentación de conclusiones para el público. Sin embargo, investigaciones posteriores indican que los mejores anuncios hacen preguntas y permiten que los lectores y espectadores saquen sus propias conclusiones.¹⁵

Se podría esperar que las presentaciones unilaterales que elogian un producto fueran más eficaces que los argumentos bilaterales que también mencionan sus debilidades. Sin embargo, es probable que los mensajes de dos sentidos sean más apropiados, especialmente cuando se deben superar asociaciones negativas.¹⁶ Los mensajes bilaterales son más efectivos con los públicos más educados y los que en un inicio se oponen.¹⁷ En el capítulo 6 se describió que Domino’s tomó la drástica medida de admitir los problemas de sabor de sus pizzas para intentar cambiar la opinión de los consumidores que tenían percepciones negativas.

Por último, también es importante el orden en que se presentan los argumentos.¹⁸ En un mensaje unilateral, presentar primero el argumento más fuerte llama la atención y el interés, lo cual es importante en medios donde el público no suele atender al mensaje completo. Con un público cautivo, una presentación culminante podría ser más eficaz.



Fuente: RadioShack

Para ser vista como más moderna y actualizada, Radio Shack transmitió un anuncio durante el Super Bowl donde hizo una parodia de su antigua imagen.

En el caso de un mensaje bilateral, si el público muestra oposición en un inicio, el comunicador debería iniciar con el argumento en contra y concluir con su argumento más fuerte. En un anuncio ampliamente visto y admirado durante el Super Bowl de 2014, Radio Shack hizo una parodia de su antigua imagen al presentar a un grupo de iconos de la década de 1980 que querían recuperar su tienda, terminando con una invitación a visitar sus recién remodeladas tiendas.

Mensajes transformativos. Un *mensaje transformativo* profundiza sobre un beneficio o una imagen que no tiene relación con el producto. Podría descubrir al tipo de persona que utiliza una marca (VW se dirigió a personas jóvenes y activas con su famosa campaña de “Drivers Wanted”) o la clase de experiencia que deriva de su uso (durante años Pringles anunciaba, “Once You Pop, The Fun Don’t Stop”). Los mensajes transformativos con frecuencia intentan despertar emociones que impulsen a la compra.¹⁹

Los comunicadores utilizan mensajes negativos basados en sentimientos como el miedo, la culpa y la vergüenza para lograr que la gente haga cosas (cepillarse los dientes, hacerse una revisión médica anual) o deje de hacerlas (fumar, abusar del alcohol, comer en exceso). Los mensajes de miedo funcionan mejor cuando no son demasiado fuertes, cuando la credibilidad de la fuente es alta y cuando la comunicación promete, de manera creíble y eficaz, aliviar el miedo que despierta el mensaje. Los mensajes son más persuasivos cuando discrepan de manera moderada con las creencias del público. Decir exclusivamente lo que el público ya cree sólo reforzará sus creencias; mientras que los mensajes que se alejan mucho de dichas creencias suelen ser rechazados.²⁰

Los comunicadores utilizan también mensajes emocionalmente positivos basados en el sentido del humor, el amor, el orgullo y la alegría. Los dispositivos motivacionales o de “intereses prestados” —como bebés lindos, cachorros juguetones, música popular o mensajes sexuales atractivos— se emplean con frecuencia para captar la atención y aumentar el involucramiento con un anuncio. Se cree que estas técnicas son necesarias en el difícil nuevo entorno de medios masivos caracterizado por un procesamiento de baja participación y mensajes en competencia. Sin embargo, las tácticas para captar la atención también podrían desvirtuar la comprensión, agotar rápidamente su acogimiento o restarle importancia al producto. Así, descifrar la manera de sobresalir entre la confusión y transmitir el mensaje deseado constituyen todo un desafío.

Incluso los medios de expresión con altos niveles de entretenimiento y creatividad deben conservar la perspectiva adecuada del consumidor, como descubrió Toys “R” Us.²¹

TOYS “R” US

Antes de la temporada de ventas navideñas de 2013, Toys “R” Us filmó un video humorístico que mostraba a un grupo de niños escolares en un autobús haciendo un viaje para admirar la naturaleza. Mientras el guía explica sus planes durante el trayecto, los niños se muestran evidentemente aburridos. Sin embargo, cuando el guía se quita su traje de cuidador del parque, deja ver el uniforme de Toys “R” Us y anuncia que visitarán una tienda Toys “R” Us, los niños manifiestan una gran emoción. Muchos padres, educadores y otros individuos se quejaron en línea debido a que el video presenta la educación científica y la naturaleza como temas aburridos y en su lugar refuerza valores materialistas.

La magia de la publicidad consiste en dar vida a los conceptos abstractos en la mente del consumidor meta. En un anuncio impreso, el comunicador debe decidir el encabezado, el texto publicitario, la ilustración y los colores.²² En un mensaje de radio, el comunicador debe elegir palabras, cualidades de la voz y vocalizaciones. El tono de un locutor que anuncia un automóvil usado debe ser diferente del que anuncia un vehículo nuevo de lujo. Si el mensaje se transmitirá por televisión o en persona, se deben planear todos estos elementos, además del lenguaje corporal. Si el mensaje se transmitirá por internet deberán establecerse la disposición, las fuentes, los gráficos y cualquier otro elemento de información visual y verbal.

FUENTE DEL MENSAJE Las investigaciones han revelado que la credibilidad de la fuente es fundamental para la aceptación de un mensaje. Las tres fuentes de credibilidad nombradas con mayor frecuencia son la experiencia, la confiabilidad y la simpatía.²³ La *experiencia* es el conocimiento especializado que posee el comunicador para respaldar la aseveración. La *confiabilidad* describe qué tan objetiva y honesta parece ser la fuente. Los amigos son más confiables que los extraños o los vendedores, y la gente a la que no se le paga por anunciar un producto se le considera más confiable que la que sí recibe una remuneración. La *simpatía* describe el atractivo de la fuente medido en términos de franqueza, sentido del humor y naturalidad.

La fuente con mayor credibilidad podría tener altas puntuaciones en las tres dimensiones —experiencia, confiabilidad y simpatía—. Las empresas farmacéuticas desean que los médicos testifiquen sobre los beneficios de sus productos porque gozan de alta credibilidad. Charles Schwab se convirtió en la pieza central de los anuncios elaborados para su empresa de intermediación financiera de descuento, con un valor mayor a los \$4000 millones, a través de las campañas publicitarias corporativas “Talk to Chuck” y “Own Your Tomorrow”.

Los mensajes transmitidos por fuentes atractivas o populares pueden atraer mayor atención y recordación, por lo que algunos anunciantes utilizan celebridades como portavoces. La sección “Apuntes de marketing: Recomendación de celebridades como estrategia del mensaje” se enfoca en el uso adecuado de testimoniales.

Por otro lado, algunos especialistas en marketing están utilizando individuos comunes en sus anuncios para lograr mayor realismo y evitar el escepticismo de los consumidores. Ford presentó clientes reales que fueron invitados a dar una conferencia de prensa para describir sus vehículos. Red Lobster utilizó chefs de sus restaurantes para destacar las virtudes de su menú.²⁴

Si una persona tiene una actitud positiva hacia una fuente y hacia un mensaje, o una actitud negativa hacia ambos, se dice que existe un estado de *congruencia*. Sin embargo, ¿qué ocurre si un consumidor escucha a una celebridad que le simpatiza alabando a una marca que le disgusta? Charles Osgood y Percy Tannenbaum creen que habrá un cambio de actitud para aumentar la cantidad de congruencia entre las dos evaluaciones.²⁵ El consumidor terminará por respetar a la celebridad un poco menos o a la marca un poco más. Si se encuentra con la misma celebridad alabando otras marcas que le disgustan, tarde o temprano desarrollará un punto de vista negativo sobre esa celebridad y mantendrá actitudes negativas hacia las marcas que promueve. El **principio de congruencia** implica que los comunicadores pueden usar su buena imagen para reducir algunos sentimientos negativos hacia una marca, pero que en el proceso podrían perder algo de la estima del público.

ELECCIÓN DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN

Elegir un medio eficiente para transmitir el mensaje se vuelve más difícil conforme los canales de comunicación se fragmentan y abarrotan. Los canales de comunicación pueden ser personales y no personales. Dentro de cada uno existen muchos subcanales.

CANALES DE COMUNICACIÓN PERSONAL Los **canales de comunicación personal** permiten que dos o más personas se comuniquen de manera directa, o cara a cara, con el público a través del teléfono, correo tradicional o correo electrónico. Su eficacia deriva de una presentación y retroalimentación individualizadas e incluyen el marketing directo e interactivo, las ventas personales y la comunicación de boca en boca.

Es posible establecer una distinción más entre canales defensores, expertos y de comunicación social. Los *canales defensores* consisten en vendedores de la empresa que contactan a compradores en el mercado meta. Los *canales expertos* consisten en expertos independientes que hacen declaraciones a los compradores meta. Los *canales sociales* consisten en vecinos, amigos, miembros de la familia y otros asociados que hablan con los compradores meta.

Un estudio de Burson-Marsteller y Roper Starch Worldwide encontró que los comentarios de una persona influyente tienden a afectar las actitudes de compra de otras dos personas en promedio. Sin embargo, cuando ese círculo de influencia se extiende a internet, aumenta a ocho. La información sobre las buenas empresas viaja con rapidez; pero la que habla de empresas malas viaja aún más rápido. La clave consiste en llegar a las personas correctas.

La influencia personal tiene un peso especialmente importante 1) cuando los productos son costosos, arriesgados o se compran con poca frecuencia, y 2) cuando los productos sugieren algo sobre el estatus o gusto del usuario. Las personas con frecuencia piden a otras que recomienden médicos, plomeros, hoteles, abogados, contadores, arquitectos, agentes de seguros, decoradores de interiores o consultores financieros. Si tenemos confianza en la recomendación, actuamos a partir de la referencia. Los proveedores de servicios tienen mucho interés en crear fuentes de recomendación.

Incluso los especialistas en marketing entre negocios pueden beneficiarse de una fuerte comunicación de boca en boca. Para permitir que los clientes leales y otros consumidores influyeran en el desarrollo de sus productos, John Deere creó su propio programa de chat “You’re On” con un estudio de producción móvil llamado “Chatterbox”, el cual se construyó aparentando ser una estación de radio local. Esta premiada campaña fue lanzada en el programa de construcción más grande del mundo, ConExpo, e incluyó blogs diarios y texto en tiempo real para involucrar a otras personas externas al evento en el diseño de la línea de productos 2012.²⁶

Diariamente los consumidores utilizan la *comunicación de boca en boca* para hablar acerca de docenas de marcas, desde medios y productos de entretenimiento como películas, programas de televisión y publicaciones, hasta productos comestibles, servicios de viajes y tiendas detallistas. Las empresas están muy conscientes del poder de esta comunicación. El calzado Hush Puppies, las rosquillas Krispy Kreme y, más recientemente, los zapatos Crocs se crearon con una fuerte comunicación de boca en boca, igual que empresas como Red Bull, Starbucks y Amazon.com.

Apuntes de marketing

Recomendación de celebridades como estrategia del mensaje

La buena selección de una celebridad puede atraer la atención hacia un producto o una marca —como lo descubrió Priceline al elegir al icono de *Star Trek*, William Shatner, como la estrella de sus desafortunados anuncios empleados para reforzar su imagen de precios bajos—. Las extravagantes campañas llevan más de una década y la decisión de Shatner de recibir su remuneración en especie en la forma de opciones de acciones, según se informó, le aportó millones de dólares por su trabajo. La celebridad correcta puede prestar también su imagen a una marca. Para reforzar su imagen de alto estatus y prestigio, American Express ha utilizado a leyendas del cine como Robert De Niro y Martin Scorsese en sus anuncios.

Las celebridades suelen ser más efectivas cuando tienen credibilidad o personifican un atributo fundamental del producto. La imagen de estadista de Dennis Haysbert para la aseguradora State Farm, el rudo Brett Favre para los *jeans* Wrangler y la popular cantante y actriz Jennifer Hudson para el programa de pérdida de peso Weight Watchers han sido considerados portavoces adecuados por los consumidores. Sin embargo, Celine Dion no logró agregar glamour —ni ventas— a Chrysler y, aun cuando tenía firmado un contrato de tres años por \$14 millones, le permitieron liberarse de su compromiso. Ozzy Osbourne no parece la mejor opción para anunciar “I Can’t Believe It’s Not Butter” debido a su aparente confusión continua.

La celebridad debe ser muy reconocida, tener un afecto muy positivo y un alto nivel de “ajuste” con el producto. Paris Hilton, Howard Stern y Donald Trump tienen un alto nivel de reconocimiento, pero un afecto negativo entre muchos grupos. Johnny Depp tiene alto reconocimiento y afecto positivo, pero tal vez no podría parecer relevante para anunciar, por ejemplo, un nuevo servicio financiero. Tom Hanks y Oprah Winfrey podrían anunciar un gran número de productos porque tienen calificaciones sumamente altas respecto a familiaridad y simpatía (lo que en la industria del entretenimiento se denomina factor Q).

Las celebridades también pueden desempeñar un papel más estratégico no sólo al recomendar un producto, sino también ayudando en su diseño, posicionamiento y venta de mercancía y servicios. A menudo Nike involucra a los deportistas que recomiendan su marca en el diseño de productos. Tiger Woods, Paul Casey y Stewart Cink han ayudado a diseñar, crear prototipos y probar nuevos palos y pelotas de golf en las instalaciones de investigación y desarrollo de golf de Nike. Beyoncé (Pepsi), will.i.am (Intel), Justin Timberlake (Bud Light Platinum), Alicia Keys (BlackBerry) y Taylor Swift (Diet Coke) han sido designados como “embajadores” de sus marcas con diversas obligaciones y responsabilidades creativas.

Algunas celebridades prestan su talento a las marcas sin utilizar su fama de manera directa. Una serie de estrellas de cine y televisión hacen narraciones en comerciales donde no reciben créditos, incluyendo a Jon Hamm (Mercedes-Benz), Morgan Freeman (Visa), Matt Damon (TD Ameritrade), Jeff Bridges (Duracell) y George Clooney (Budweiser). Aunque los anunciantes suponen que algunos espectadores reconocerán sus voces, las principales razones de contratarlos son su talento y habilidad incomparables en el uso de la voz.

El uso de celebridades implica ciertos riesgos. La celebridad podría esperar renovar su contrato o retirarse si no obtiene una suma mayor. Además, como sucede con el lanzamiento de películas y álbumes de música, las campañas con celebridades pueden llegar a ser fracasos muy costosos. La celebridad podría perder popularidad o, incluso peor, verse implicada en un escándalo o una situación embarazosa, como sucedió en el caso de Tiger Woods en un episodio muy publicitado en 2009. Además de revisar cuidadosamente los antecedentes de las celebridades que contratan, algunos especialistas en marketing prefieren utilizar a más de uno para disminuir la exposición de su marca a los errores de una sola persona.

Otra solución es que los especialistas en marketing creen sus propias celebridades de la marca. La cerveza Dos Equis, importada desde México, aumentó sus ventas en Estados Unidos en más del 20 por ciento durante la reciente recesión al apoyarse en su campaña “Most Interesting Man in the World”. Suave, elegante, con acento exótico y barba plateada, el personaje tiene cientos de miles de amigos en Facebook a pesar de ser totalmente ficticio. Los videos de sus proezas tienen millones de reproducciones en YouTube. Dos Equis ha hecho posible que los consumidores “le llamen” y escuchen una serie de mensajes de voz automáticos.



Jennifer Hudson fue considerada una vocera de Weight Watchers con un alto nivel de credibilidad.

Fuentes: Lauren Yapalater, “19 Commercials You May Not Have Realized Were Voiced by Famous Actors”, www.buzzfeed.com, 6 de agosto de 2013; Natalie Zmuda y Rupal Parekh, “More than a Pitchman: Why Stars Are Getting Marketing Titles”, *Advertising Age*, 10 de febrero de 2013; Tim Nudd, “Dos Equis Invites You to Call the Most Interesting Voicemail in the World”, *Adweek*, 9 de noviembre de 2012; Lucia Moses, “Get Real”, *Adweek*, 30 de abril de 2012; Linda Massarella, “Shatner’s Singing a Happy Tune”, *Toronto Sun*, 2 de mayo de 2010; “Nike Golf Celebrates Achievements and Successes of Past Year”, www.worldgolf.com, 2 de enero de 2009; Piet Levy, “Keeping It Interesting”, *Marketing News*, 30 de octubre de 2009, p. 8; Irving Rein, Philip Kotler y Martin Scoller, *The Making and Marketing of Professionals into Celebrities* (Chicago: NTC Business Books, 1997).

Los comentarios positivos en ocasiones surgen de manera natural con poca publicidad. Sin embargo, como se analiza en el capítulo 21, también se pueden administrar y facilitar.²⁷ Sin duda, en la actualidad más anunciantes buscan mayor cobertura en medios devengados (comentarios profesionales no solicitados, comentarios en blogs personales y discusiones en redes) como resultado de sus medios pagados y de actividades en los medios propios. Elegir un evento único también puede ser útil, como descubrió Volkswagen con su promoción de la *Shark Week* (Semana del Tiburón).²⁸

VOLKSWAGEN Y LA SHARK WEEK La Shark Week de Discovery Channel es un fenómeno cultural de la televisión que tiene más de 25 años de antigüedad y siempre genera altos niveles de audiencia. Para aumentar la afinidad de la marca de su recién rediseñado VW Beetle entre los hombres, Volkswagen y su red de concesionarios establecieron un patrocinio para la Shark Week y crearon una jaula de buceo que fue sumergida en aguas infestadas de tiburones. La Jaula De Observación de Tiburones, como se le llamó, era un Beetle completamente operativo. Imágenes sorprendentes mostraron al automóvil surcando el piso oceánico y con tiburones nadando alrededor. La campaña incluyó videos con la marca VW que se transmitieron al aire y en línea apoyados por una gran cantidad de social media, relaciones públicas y anuncios impresos tradicionales y externos. La campaña recibió 1.8 millones de “me gusta” en Facebook y las ventas aumentaron 50 por ciento; los compradores masculinos aumentaron del 20 al 40 por ciento.

La comunicación de boca en boca puede ser especialmente efectiva para los pequeños negocios, aquellos con los que los clientes sienten una relación más personal. Para estimular los comentarios, muchos están invirtiendo en diversas formas de social media, en lugar de los periódicos, la radio o la sección amarilla. Southern Jewelz, creada por un estudiante universitario recién graduado, logró duplicar sus ventas seis meses después de empezar a utilizar activamente Facebook, Twitter y software de e-commerce.²⁹

CANALES DE COMUNICACIÓN NO PERSONAL (MASIVOS) Los canales no personales son comunicaciones dirigidas a más de una persona que incluyen publicidad, promoción de ventas, eventos y experiencias y relaciones públicas. Gran parte del crecimiento reciente ha tenido lugar a través de eventos y experiencias. Los especialistas en marketing de eventos, que alguna vez prefirieron los eventos deportivos, ahora utilizan otras sedes como museos, zoológicos y espectáculos sobre hielo para divertir a sus clientes y empleados. AT&T e IBM patrocinan conciertos sinfónicos y exposiciones de arte, Visa es promotor activo de los Juegos Olímpicos y Harley-Davidson patrocina *rallies* anuales de motocicletas. Citibank encontró una forma novedosa de promocionar su marca corporativa al patrocinar un servicio único.³⁰

CITI BIKES Un área de crecimiento en las grandes ciudades la constituyen los programas de bicicletas compartidas, los cuales permiten a los miembros utilizar y dejar bicicletas rentadas en estaciones ubicadas en las calles. En la ciudad de Nueva York, Citibank firmó un contrato de seis años por \$41 millones para patrocinar 10 mil Citi Bikes color azul cobalto en 600 estaciones a lo largo de la ciudad. Los usuarios pagan una cuota de membresía y una tarifa de uso basada en el tiempo. El programa ha tenido gran éxito ya que sólo en el primer año se realizaron millones de viajes. Los observadores señalaron que en el mar de anuncios y vallas publicitarias de Nueva York, las Citi Bikes destacan en la escena urbana. Además, mejoran la percepción que tienen los consumidores del banco al considerarlo como una empresa “innovadora”, “socialmente responsable” y “una empresa para mí”. Debido a que un gran número de estaciones de bicicletas se localizan cerca de sus sucursales bancarias, la empresa también tuvo un incremento en las solicitudes para hacer negocios y tramitar tarjetas de crédito.

Las empresas están buscando mejores maneras de cuantificar los beneficios de los patrocinios y demandan mayor responsabilidad de los propietarios y organizadores de eventos. También están creando eventos diseñados para sorprender al público y provocar comentarios. Muchos esfuerzos se sintetizan en tácticas de marketing de guerrilla. En la sección “Perspectiva de marketing: Haciendo triquiñuelas para construir una marca” se describen algunas promociones de marketing inteligentes y fuera de lo común.



Fuente: © Steve Hamblin/Alamy

El patrocinio de Citibank de bicicletas en la ciudad de Nueva York ha proporcionado muchos tipos diferentes de dividendos a la empresa.

Perspectiva de marketing

Haciendo triquiñuelas para construir una marca

Algunos especialistas en marketing están sacando ventaja de los videos virales y de otras formas digitales de expresión para desarrollar hazañas creativas o “travesuras reales” para promocionar sus marcas. Las que tienen éxito captando la imaginación del público y al mismo tiempo refuerzan el posicionamiento de la marca en el proceso. Los siguientes son dos ejemplos.

Para demostrar la calidad de la imagen de sus televisores Ultra HD, que tienen una resolución hasta cuatro veces mayor que los televisores regulares HD, LG transmitió un comercial de cámara escondida en Chile. En una oficina ubicada dentro de un alto edificio, la compañía sustituyó un gran ventanal con vista panorámica a la ciudad por uno de sus televisores Ultra HD que mostraba la misma escena. Luego, filmó a un grupo de aspirantes a empleo mientras respondían preguntas de entrevista a un actor que se hizo pasar por empleador. En la escena, todo va bien hasta la mitad de la entrevista, cuando tiene lugar el choque de un gran meteoro en la

ciudad que produce una enorme nube de polvo, la cual se dirige hacia el edificio. Todos los entrevistados tratan de permanecer tranquilos, hasta que las realistas imágenes los abruman y muestran reacciones de pánico.

Para demostrar la característica de seguimiento ocular de su nuevo teléfono inteligente Galaxy S4, Samsung organizó el concurso “Stare Down”. El concepto era muy sencillo. Cualquiera que pudiera mantener contacto visual con un dispositivo S4 durante una hora completa en un lugar público recibiría un teléfono sin costo. El aparato era colocado al nivel de los ojos, pero con el tiempo aparecían imágenes cada vez más distractoras: un policía tratando de controlar a un pastor alemán ladrando, un hombre tocando música a un alto volumen, el choque de una motocicleta contra una maceta, etc. También había un premio de consolación. Mientras más tiempo lograba mirar el participante al teléfono S4, mayor era el descuento que recibía al adquirirlo.

Ambos videos se convirtieron en transmisiones virales con millones de vistas, reforzando en forma divertida los principales beneficios establecidos por el posicionamiento de la marca.

Fuentes: Will Burns, “Samsung ‘Stare Down’ the Latest Great Reality Prank”, *Forbes*, 31 de mayo de 2013; “An Eye to Eye Phone Competition”, www.feishmanhillard.com, consultado el 30 de marzo de 2014; Will Burns, “LG Ultra HDTV: A Product Demo for the Ages”, *Forbes*, 5 de septiembre de 2013; Salvador Rodríguez, “LG Hidden-Camera Prank Ad for its Ultra HD TV Goes Viral”, *Los Angeles Times*, 7 de septiembre de 2013.



Fuente: LG Electronics Chile

La realista travesura que LG jugó a individuos asustados en una entrevista de trabajo demostró claramente la calidad de la imagen de sus televisores Ultra HD.

Los eventos pueden captar la atención, si bien el que tengan un efecto duradero en la conciencia, el conocimiento o la preferencia del consumidor varía considerablemente dependiendo de la calidad del producto, del propio evento y de su ejecución.

INTEGRACIÓN DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN Aunque las comunicaciones personales por lo general son más efectivas que las comunicaciones masivas, los medios masivos podrían ser el medio principal para estimularlas. Las comunicaciones masivas afectan las actitudes personales y el comportamiento a través de un proceso de dos pasos. Usualmente, las ideas fluyen de la radio, la televisión y los medios impresos hacia los líderes de opinión o consumidores muy involucrados con los medios y, a partir de ellos, fluyen hacia los grupos de población menos implicados con los medios.³¹

Este flujo de dos pasos tiene varias implicaciones. Primero, la influencia de los medios masivos en la opinión pública no es tan directa, poderosa ni automática como los especialistas en marketing habían supuesto. Está mediada por los líderes de opinión y los expertos de los medios, personas que buscan nuevas ideas y que otras personas siguen o que llevan sus opiniones a los demás. Segundo, el flujo de dos pasos desafía la noción de que los estilos de consumo están primordialmente influidos por un efecto de “filtración” hacia abajo o hacia arriba de los medios masivos. Las personas interactúan principalmente dentro de sus propios grupos sociales y adquieren ideas de los otros miembros de esos grupos. Tercero, de ser posible, los comunicadores masivos deberían dirigir sus mensajes específicamente a los líderes de opinión y a otras personas involucradas con los medios y dejarlos llevar el mensaje a los demás.

ESTABLECIMIENTO DEL PRESUPUESTO TOTAL DE COMUNICACIONES DE MARKETING

Una de las decisiones de marketing más difíciles es determinar cuánto gastar en las comunicaciones de marketing. John Wanamaker, el magnate de las tiendas departamentales, una vez dijo: “Sé que la mitad de mi publicidad se desperdicia, pero no sé cuál mitad”.

El gasto en comunicaciones de marketing de las industrias y empresas varía considerablemente: podría ser de entre el 40 y el 45 por ciento de las ventas en la industria de los cosméticos, pero de sólo de entre el 5 y el 10 por ciento en la industria del equipo industrial. Dentro de una industria, existen empresas que gastan mucho y otras que gastan poco.

¿De qué manera establecen las empresas su presupuesto de comunicación? Se describirán cuatro métodos comunes: el método costeable, el del porcentaje de ventas, el de paridad competitiva y el de objetivo y tarea.

MÉTODO COSTEABLE Algunas empresas fijan el presupuesto de comunicación en el límite de lo que creen la empresa puede pagar. El método costeable ignora por completo el papel de las comunicaciones de marketing como un elemento de inversión y su efecto inmediato en el volumen de ventas. Conduce a un presupuesto anual incierto que dificulta la planeación a largo plazo.

MÉTODO DEL PORCENTAJE DE VENTAS Algunas empresas fijan los gastos de comunicaciones como un porcentaje específico sobre las ventas actuales o pronosticadas o como un porcentaje del precio de venta. Las empresas automotrices generalmente presupuestan un porcentaje fijo con base en el precio planificado del automóvil; las petroleras asignan una fracción de un centavo por cada galón de gasolina vendido bajo su propia marca.

El método del porcentaje de ventas no tiene muchas justificaciones. Considera las ventas como el determinante de las comunicaciones en lugar de contemplarlas como el resultado. Conduce a un presupuesto que se fija según la disponibilidad de fondos más que por las oportunidades de mercado. No fomenta la experimentación con comunicaciones contracíclicas o gastos fuertes. La dependencia de las fluctuaciones de ventas de un año a otro interfiere con la planeación de largo plazo. No existe una base lógica para elegir el porcentaje específico, excepto lo que se ha hecho en el pasado o lo que hacen los competidores. Por último, no fomenta la creación del presupuesto de comunicación al determinar lo que amerita cada producto y territorio.

MÉTODO DE PARIDAD COMPETITIVA Algunas empresas fijan sus presupuestos de comunicación para lograr con los competidores una paridad de participación de la voz. Este método también es problemático. No hay bases para creer que los competidores saben más. La reputación, los recursos, las oportunidades y los objetivos de las empresas difieren tanto que los presupuestos de comunicaciones difícilmente pueden ser una guía. Tampoco existe evidencia de que los presupuestos basados en una paridad competitiva desanimen las guerras de comunicaciones.

MÉTODO DE OBJETIVO Y TAREA Es el método más recomendable y requiere que las empresas desarrollen presupuestos de comunicaciones al definir objetivos específicos, determinar las tareas necesarias para lograrlos y estimar el costo de realizarlas. El total de este costo constituye la propuesta del presupuesto de comunicación.

Supongamos que Dr. Pepper Snapple desea lanzar una nueva bebida energizante, llamada Sunburst, para el deportista casual.³² Sus objetivos podrían ser los siguientes:

1. **Establecer la meta de participación de mercado.** La empresa calcula 50 millones de usuarios potenciales y se fija la meta de atraer al 8 por ciento del mercado, es decir, cuatro millones de usuarios.
2. **Determinar el porcentaje del mercado al que se debe llegar por medio de la publicidad.** El anunciante espera llegar al 80 por ciento del mercado (40 millones de clientes potenciales) con su mensaje publicitario.
3. **Estimar el porcentaje de clientes potenciales conscientes que deberían ser persuadidos de probar la marca.** El anunciante estaría satisfecho si el 25 por ciento de los clientes potenciales conscientes (10 millones) probaran Sunburst. Calcula que el 40 por ciento de todos los que lo prueban, o cuatro millones de personas, se volverán usuarios leales. Esta es la meta de la participación de mercado.
4. **Estimar el número de impresiones de publicidad por una tasa de prueba del uno por ciento.** El anunciante estima que el 40 por ciento de las impresiones de publicidad (exposiciones) por cada uno por ciento de la población logrará una tasa de prueba del 25 por ciento.
5. **Determinar el número de puntos brutos de audiencia que necesitaría ser comprado.** Un punto bruto de audiencia es una exposición al uno por ciento de la población meta. Debido a que la empresa desea lograr 40 exposiciones para el 80 por ciento de la población, deseará adquirir 3200 puntos brutos de audiencia.
6. **Calcular el presupuesto necesario de publicidad con base en el costo promedio de comprar un punto bruto de audiencia.** Supongamos que exponer al uno por ciento de la población meta a una impresión cuesta un promedio de \$3277. Por lo tanto, 3200 puntos brutos de audiencia costarán \$10 486 400 ($= 3277 \times 3200$) en el año de lanzamiento del producto.

El método de objetivo y tarea tiene la ventaja de requerir que la dirección explique detalladamente sus suposiciones sobre la relación entre el monto gastado, los niveles de exposición, las tasas de prueba y el uso regular.

COMPENSACIONES EN EL PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN ¿Qué peso se debe asignar a las comunicaciones de marketing respecto a alternativas como mejorar los productos, fijar precios más bajos o mejorar el servicio? La respuesta depende del punto en que los productos de la empresa se encuentren dentro de su ciclo de vida, de si son productos básicos o productos altamente diferenciados, de si son productos necesarios o requieren “ser vendidos”, entre otras consideraciones. Los presupuestos de comunicaciones de marketing tienden a ser más altos cuando: hay poco apoyo de canal, el programa de marketing cambia mucho con el tiempo, es difícil llegar a muchos clientes, la toma de decisiones de los clientes es compleja, los productos son diferenciados y las necesidades de los clientes no son homogéneas, también cuando las compras son frecuentes y las cantidades pequeñas.³³

En teoría, los especialistas en marketing deberían establecer el presupuesto total de comunicaciones de manera que las ganancias marginales de lo último gastado en comunicaciones sean equivalentes a la ganancia marginal de lo último gastado en el mejor uso posible que no sea comunicación. Sin embargo, la implementación de este principio no es fácil.

Selección de la mezcla de comunicaciones de marketing

Las empresas deben asignar el presupuesto de comunicaciones de marketing para los ocho modos principales de comunicación: publicidad, promoción de ventas, eventos y experiencias, relaciones públicas y publicity, marketing en línea y en social media, marketing móvil, marketing directo y de base de datos y la fuerza de ventas. Dentro de una misma industria, las empresas pueden diferir considerablemente en sus elecciones de medios y canales. Avon concentra sus fondos promocionales en las ventas personales, mientras que Revlon gasta mucho en publicidad. Electrolux gastó mucho en una fuerza de ventas de puerta en puerta durante años, mientras que Hoover ha dependido más de la publicidad. La tabla 19.2 desglosa los gastos de algunas formas principales de comunicación.

TABLA 19.2 Pronóstico de comunicaciones de publicidad y marketing digital para 2016

| Porcentaje de gastos de publicidad global por cada medio —2016 | |
|---|-------|
| Cine | 0.5% |
| Internet de escritorio | 17.9% |
| Revistas | 7.9% |
| Internet móvil | 2.7% |
| Periódicos | 17.0% |
| Exterior | 6.9% |
| Radio | 6.9% |
| Televisión | 40.2% |
| <small>FUENTE: Resumen ejecutivo: Pronóstico de gastos de publicidad a diciembre de 2013. ZenithOptimedia, www.zenithoptimedia.com.</small> | |
| Comunicaciones de marketing digital —2016 | |
| Publicidad de exhibidor | 26.4% |
| Marketing por correo electrónico | 2.4% |
| Marketing móvil | 25.5% |
| Marketing de búsqueda | 37.5% |
| Social media | 8.2% |

Fuente: Datos de Forrester Research Online Display Advertising Forecast, 2014 a 2019 (US), 21 de mayo de 2014; Forrester Research Search Engine Marketing Forecast, 2014 a 2019 (US), 8 de mayo de 2014; Forrester Research Mobile Advertising Forecast, 2014 a 2019 (US), 5 de mayo de 2014; Forrester Research Social Media Forecast, 2014 a 2019 (US), 4 de abril de 2014; Forrester Research Email Marketing Forecast, 2013 a 2018 (US), 8 de julio de 2013.

Las empresas siempre buscan maneras de ser más eficientes al sustituir una herramienta de comunicación por otra u otras. Muchas están reemplazando algunas actividades de ventas en campo por anuncios, correo directo y telemarketing. Un concesionario de automóviles despidió a sus cinco vendedores y redujo los precios y las ventas aumentaron. La capacidad de sustitución entre las herramientas de comunicación explica por qué las funciones de marketing necesitan estar coordinadas.

CARACTERÍSTICAS DE LA MEZCLA DE COMUNICACIONES DE MARKETING

Cada herramienta de comunicación tiene sus propias características y sus propios costos. A continuación se revisan brevemente y en los capítulos 20, 21 y 22 se estudiarán con mayor detalle.

PUBLICIDAD La publicidad llega a los compradores geográficamente dispersos. Puede crear una imagen de largo plazo para un producto (anuncios de Coca-Cola) o disparar ventas rápidas (un anuncio de una barata de fin de semana en Macy's). Algunas formas de publicidad, como la televisiva, pueden requerir un gran presupuesto, mientras que otras, como el periódico, no lo requieren. La mera presencia de la publicidad podría tener un efecto en las ventas: los consumidores podrían creer que una marca muy publicitada debe ofrecer un "buen valor".³⁴ Debido a las muchas formas y a los múltiples usos de la publicidad, es difícil generalizar al respecto.³⁵ Sin embargo, vale la pena considerar algunas observaciones:

1. **Capacidad de penetración.** La publicidad permite al vendedor repetir un mensaje muchas veces. También permite que el comprador reciba y compare los mensajes de varios competidores. La publicidad de gran escala dice algo positivo sobre el tamaño, poder y éxito del vendedor.
2. **Expresividad amplificada.** La publicidad proporciona oportunidades para destacar a la empresa y sus marcas y productos a través de un uso ingenioso de los medios impresos, el sonido y el color.
3. **Control.** El anunciante puede elegir los aspectos de la marca y del producto sobre los que se enfocarán las comunicaciones.

PROMOCIÓN DE VENTAS Las empresas utilizan herramientas de promoción de ventas —cupones, concursos, premios y demás— para lograr una respuesta más fuerte y rápida de los compradores, incluyendo efectos de corto plazo tales como destacar las ofertas de productos e impulsar las ventas caídas. La herramienta de promoción de ventas ofrece tres beneficios distintivos:

1. **Capacidad de captar la atención.** Capta la atención y puede llevar al consumidor hacia el producto.
2. **Incentivo.** Incorpora alguna concesión, incentivo o contribución que le da valor al consumidor.
3. **Invitación.** Incluye una invitación distintiva para participar en la transacción en ese momento.

EVENTOS Y EXPERIENCIAS Los eventos y las experiencias ofrecen muchas ventajas, pero siempre que tengan las siguientes características:

1. **Relevancia.** Un evento o una experiencia bien elegidos pueden ser considerados muy relevantes porque el consumidor con frecuencia se interesa personalmente en el resultado.
2. **Atractivo.** Dado que se llevan a cabo en vivo y en tiempo real, los eventos y las experiencias son más atractivos para los consumidores.
3. **Venta implícita.** Los eventos suelen ser una venta indirecta suave.

RELACIONES PÚBLICAS Y PUBLICITY Los especialistas en marketing tienden a subutilizar las relaciones públicas, aun cuando un programa bien planeado y coordinado con otros elementos de la mezcla de comunicaciones puede ser extremadamente efectivo, en especial si la empresa necesita desafiar ideas erróneas de los consumidores. El atractivo de las relaciones públicas y la publicity se basa en tres cualidades distintivas:

1. **Alta credibilidad.** Nuevas historias y presentaciones son más auténticas y creíbles para los lectores que los anuncios.
2. **Capacidad de llegar a compradores difíciles de alcanzar.** Las relaciones públicas pueden llegar a los clientes potenciales que prefieren evitar los medios masivos y las promociones dirigidas.
3. **Dramatización.** Las relaciones públicas pueden contar la historia que hay detrás de una empresa, marca o de un producto.

MARKETING EN LÍNEA Y EN LOS SOCIAL MEDIA El marketing y los mensajes en línea pueden adoptar muchas formas para interactuar con los consumidores cuando realizan búsquedas de manera activa o cuando navegan en línea para tener algo que hacer. Comparten tres características, son:

1. **Enriquecedores.** Es posible proporcionar una gran cantidad de información o diversión (tanta como el consumidor desee).
2. **Interactivos.** La información se puede modificar o actualizar, dependiendo de la respuesta del individuo.
3. **Actualizados.** Un mensaje se puede preparar y difundir a través de los canales de social media con gran rapidez.

MARKETING MÓVIL El marketing en línea y en los social media depende cada vez más de formas móviles de comunicación en teléfonos inteligentes o tabletas. Tres características distintivas del marketing móvil son que resulta:

1. **Oportuno.** Las comunicaciones móviles pueden ser muy sensibles al tiempo y reflejar dónde se encuentra el consumidor.
2. **Influyente.** La información recibida u obtenida a través de un teléfono inteligente puede llegar e influir en los consumidores en el momento en que toman la decisión de compra.
3. **Penetrante.** Por lo general, los consumidores llevan sus teléfonos inteligentes a todas partes, así que las comunicaciones móviles se localizan en la punta de sus dedos.

MARKETING DIRECTO Y DE BASES DE DATOS El surgimiento de los datos masivos o “Big Data” les ha dado a los especialistas en marketing la oportunidad de conocer aún más a los consumidores y de desarrollar comunicaciones de marketing más personales y relevantes. Tres características notorias del marketing directo y de bases de datos son:

1. **(Marketing) personal.** Los hechos, las opiniones y experiencias personales pueden almacenarse en bases de datos masivas e incorporarse a mensajes personales.
2. **(Marketing) proactivo.** Un mensaje de marketing directo puede atraer la atención, informar a los consumidores e incluir un llamado a la acción.
3. **(Marketing) complementario.** Es posible proporcionar información del producto para apoyar a otras comunicaciones de marketing, especialmente en términos de e-commerce. Un buen catálogo puede estimular las compras en línea.

VENTAS PERSONALES Las ventas personales son la herramienta más eficaz en las últimas etapas del proceso de compra, en particular, al estimular la preferencia, convicción y acción del comprador. La venta personal tiene tres características notables:

1. **Es personalizada.** Puede diseñar un mensaje para atraer a cualquier individuo.
2. **Está orientada a las relaciones.** Las relaciones de las ventas personales van desde una relación práctica de ventas hasta una profunda amistad.
3. **Está orientada a las respuestas.** El comprador con frecuencia tiene opciones personales y se le anima a responder directamente.

FACTORES A CONSIDERAR EN LA DEFINICIÓN DE LA MEZCLA DE COMUNICACIONES DE MARKETING

Las empresas deben considerar varios factores al desarrollar su mezcla de comunicaciones: el tipo de mercado de productos, la disposición de los clientes para hacer una compra y la etapa del ciclo de vida del producto.

TIPO DE MERCADO DE PRODUCTOS Los especialistas en marketing de consumo tienden a gastar más en promociones de ventas y publicidad; los de marketing industrial tienden a gastar más en las ventas personales. En general, las ventas personales se usan más con bienes complejos, costosos y arriesgados y en mercados que tienen menos vendedores y son de mayor tamaño (de ahí que se llamen mercados industriales).

Aunque los especialistas en marketing dependen más de las visitas de negocios en los mercados industriales, la publicidad sigue desempeñando un papel importante:

- La publicidad puede constituir una carta de presentación para las empresas y sus productos.
- Si el producto tiene características nuevas, la publicidad puede explicarlas.
- La publicidad de recordación es más económica que las llamadas de ventas.
- La publicidad que ofrece folletos y lleva el número de teléfono de la empresa o su dirección web es una manera eficaz de localizar clientes potenciales para los representantes de ventas.
- Los representantes de ventas pueden utilizar copias de los anuncios de la empresa para legitimar a la compañía y a sus productos.
- La publicidad puede recordar a los clientes cómo utilizar el producto y tranquilizarlos sobre su compra.

La publicidad combinada con las ventas personales puede aumentar más las ventas que las ventas personales por sí mismas. La publicidad corporativa puede mejorar la reputación de la empresa y aumentar las posibilidades de la fuerza de ventas de obtener una primera impresión favorable y la adopción temprana del producto. El reciente esfuerzo de marketing corporativo de IBM ha tenido un éxito notable.³⁶

SMARTER PLANET DE IBM En 2008 y trabajando con su agencia de largo tiempo, Ogilvy & Mather, IBM lanzó su estrategia de negocios y su programa de comunicaciones multiplataforma llamado “Smarter Planet” para promocionar la manera en que la tecnología y experiencia de IBM ayudan a la industria, al gobierno, al transporte, a la energía, a la educación, al cuidado de la salud y a otros negocios a trabajar mejor y “de manera más inteligente”. El argumento era que la tecnología ha evolucionado tanto que muchos de los problemas del mundo son ahora reparables. La campaña se inició a nivel interno para informar e inspirar a los empleados de IBM sobre cómo podían contribuir a la construcción de un “planeta más inteligente”. Después se complementó con

Fuente: Reimpresión cortesía de International Business Machines Corporation. © International Business Machines Corporation



La campaña publicitaria corporativa “Smarter Planet” de IBM contribuyó a mejorar la imagen de la empresa y aumentó sus ventas.

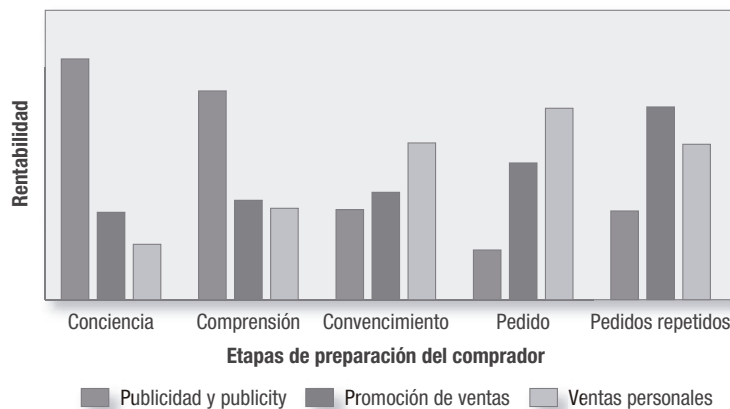
anuncios impresos de formato largo y contenido enriquecido, anuncios televisivos dirigidos y anuncios interactivos detallados por internet. La gira “Smarter Cities” incluyó eventos importantes donde IBM y otros expertos discutían y debatían los desafíos a los que se enfrentan las ciudades: transporte, energía, cuidado de la salud, educación y seguridad pública. El éxito de la campaña, en general, fue evidente en cuanto a mejoras significativas en la imagen de IBM como empresa que “hace un mundo mejor” y es “conocida por resolver los problemas más desafiantes de sus clientes”. A pesar de la recesión, ocurrieron aumentos significativos en las oportunidades de nuevos negocios y en el número de empresas interesadas en hacer negocios con IBM. Asimismo, el precio de sus acciones aumentó de \$80 al inicio de la campaña a más de \$200 cinco años más tarde.

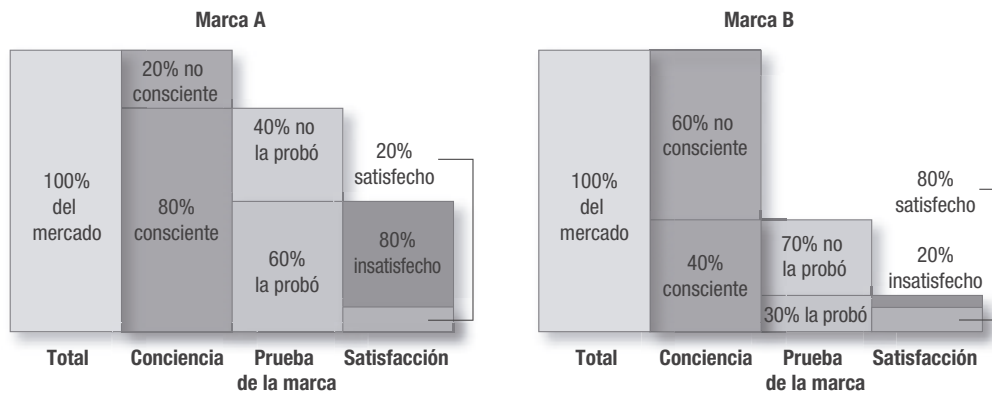
Por otro lado, las ventas personales también pueden hacer una importante contribución al marketing de bienes de consumo. Algunos especialistas en marketing de consumo utilizan la fuerza de ventas, principalmente, para recopilar pedidos semanales de los distribuidores y cerciorarse de que exista suficiente inventario en los anaques. Sin embargo, una fuerza de ventas eficazmente entrenada puede hacer cuatro contribuciones importantes:

1. **Aumentar la colocación de inventario.** Los representantes de ventas pueden persuadir a los distribuidores de adquirir mayor inventario y dedicar más espacio de anaquel a la marca de la empresa.
2. **Generar entusiasmo.** Los representantes de ventas pueden generar entusiasmo en los distribuidores al intensificar la publicidad y las comunicaciones planificadas para apoyar la marca de la empresa.
3. **Llevar a cabo ventas misioneras.** Los representantes de ventas pueden involucrar a un mayor número de distribuidores.
4. **Administrar cuentas clave.** Los representantes de ventas pueden asumir la responsabilidad de hacer crecer el negocio con las cuentas más importantes.

ETAPA DE PREPARACIÓN DEL COMPRADOR Las herramientas de comunicación tienen diversos niveles de rentabilidad en las diferentes etapas de preparación del comprador. La figura 19.4 muestra el rendimiento de tres herramientas de comunicación. La publicidad y la publicity desempeñan los roles más importantes en la etapa de generación de conciencia. La comprensión del cliente se ve afectada principalmente por la publicidad y las ventas personales. La convicción del cliente es influida sobre todo por las ventas personales. Las ventas personales y la promoción de ventas son las estrategias más útiles para el cierre de una venta. Los pedidos repetidos también se ven afectados fuertemente por las ventas personales y la promoción de ventas y, hasta cierto punto, por la publicidad de recordación. Es importante observar que las actividades en línea también pueden afectar prácticamente en cualquier etapa.

| Fig. 19.4 |
Rentabilidad de tres herramientas de comunicación diferentes en distintas etapas de la preparación del comprador





| Fig. 19.5 |

Estados actuales de los clientes para dos marcas

ETAPA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO En la etapa de introducción del ciclo de vida del producto, la mayor rentabilidad se obtiene a partir de la publicidad, los eventos, las experiencias y la publicity, seguida por las ventas personales para lograr cobertura de distribución y promoción de ventas y el marketing directo para inducir a la prueba. En la etapa de crecimiento, la demanda tiene su propia inercia mediante la comunicación de boca en boca y el marketing interactivo. En la etapa de madurez la publicidad, los eventos y las experiencias y las ventas personales adquieren mayor importancia. En la etapa de decadencia, la promoción de ventas sigue siendo una estrategia fuerte, se reducen otras herramientas de comunicación y los vendedores le ponen muy poca atención al producto.

MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA COMUNICACIÓN

Los altos directivos desean conocer los *resultados e ingresos* obtenidos a raíz de sus inversiones en comunicación. Sin embargo, con demasiada frecuencia, sus directores de comunicación sólo proporcionan datos sobre *insumos y gastos*: recopilación de recortes de prensa, número de anuncios colocados o costos de medios. Hablando con justicia, los directores de comunicación intentan traducir los insumos en resultados intermedios como el alcance y la frecuencia (el porcentaje del mercado meta expuesto a la comunicación y el número de exposiciones), puntuaciones de recordación y reconocimiento; cambios de persuasión y cálculos de costo por millar. En última instancia, las medidas de cambio de comportamiento son las que reflejan el resultado real.

Después de implementar el plan de comunicaciones, el director de esta área debe evaluar su impacto. A los miembros del público meta se les pregunta si reconocen o recuerdan el mensaje, cuántas veces lo vieron, qué elementos recuerdan, qué sentimientos les provocó el mensaje y cuáles son las actitudes anteriores y actuales hacia el producto y la empresa. El comunicador también debe recopilar medidas conductuales de la respuesta del público, como cuánta gente compró el producto, si le gustó y si habló con otras personas acerca de él.

La figura 19.5 ofrece un ejemplo de una buena medición de la retroalimentación. Se describe que el 80 por ciento de los consumidores del mercado total estaban conscientes de la marca A, que el 60 por ciento la habían probado y que solamente el 20 por ciento de quienes la probaron se sentían satisfechos. Esto indica que el programa de comunicación es eficaz para crear conciencia, pero que el producto no satisface las expectativas de los clientes. En contraste, el 40 por ciento de los consumidores del mercado total están conscientes de la marca B y solamente el 30 por ciento la han probado, pero el 80 por ciento de quienes la han probado se sienten satisfechos. En este caso, el programa de comunicaciones debe ser reforzado para aprovechar el poder potencial de la marca.

Administración del proceso de las comunicaciones integradas de marketing

La American Marketing Association define las **comunicaciones integradas de marketing** (IMC, por sus siglas en inglés) como un “proceso de planificación diseñado para garantizar que todos los contactos de marca recibidos por un cliente actual o potencial para un producto, servicio u organización sean relevantes para la persona y consistentes al paso del tiempo”. Cuando se realiza de manera adecuada, este proceso de planificación evalúa los papeles estratégicos de varias disciplinas de comunicación y hábilmente las combina para ofrecer mensajes con claridad, consistencia y el mayor impacto posible.

La amplia gama de herramientas de comunicación, mensajes y públicos de que disponen los especialistas en marketing obliga a las empresas a inclinarse por las comunicaciones integradas de marketing. Las empresas deben adoptar una perspectiva de 360 grados acerca de los consumidores para entender por completo las diferentes formas en que la comunicación puede afectar el comportamiento.³⁷

Para facilitar a los especialistas en marketing las compras de una sola parada, las empresas de medios y las agencias de publicidad han adquirido agencias de promoción, compañías de relaciones públicas, consultorías para el diseño de paquetes, desarrolladores de sitios web, expertos en social media y empresas de correo directo. Se están redefiniendo a sí mismas como *compañías de comunicaciones* que ayudan a sus clientes a mejorar la eficacia general de sus comunicaciones al ofrecer asesoría estratégica y práctica sobre muchas formas de comunicación.

Esta extensión de sus capacidades facilita a los especialistas en marketing la combinación de características de diversos medios —así como de los servicios de marketing relacionados— en un programa de comunicación integrado. A modo de ejemplo, en la tabla 19.3 se listan las diferentes líneas de negocios para WPP, la enorme empresa de servicios de marketing y publicidad.

COORDINACIÓN DE MEDIOS

Los medios pueden coordinarse dentro y a través de los diferentes tipos, pero los especialistas en marketing deben combinar canales de comunicación personales y no personales mediante *campañas de múltiples vehículos y múltiples etapas* para lograr el mayor impacto y aumentar el alcance y el efecto de los mensajes.

TABLA 19.3 Líneas de negocios de WPP

| |
|---|
| Publicidad |
| Servicios publicitarios globales, nacionales y especializados a partir de una gama de las principales agencias internacionales y especializadas, como Bates CHI & Partners, Grey, JWT, Ogilvy & Mather, United Network y Y&R. |
| Administración de inversiones en medios |
| Planificación y compra de medios por encima y por debajo de la línea, patrocinios especializados y servicios de entretenimiento de marca de las empresas de GroupM, MediaCom, MEC, Mindshare, Maxus, además de Tenthavenue y otras. |
| Percepción del consumidor |
| Las empresas Kantar de WPP, incluyendo TNS, Millward Brown, The Futures Company y muchas otras especializadas en percepciones de marca, consumidores, medios y mercado, trabajan con los clientes para generar y aplicar excelentes percepciones. |
| Relaciones públicas y asuntos públicos |
| Servicios corporativos, de consumo, financieros y de construcción de marca de las empresas de relaciones públicas y cabildeo Burson-Marsteller, Cohn & Wolfe, Hill+Knowlton Strategies, Ogilvy Public Relations Worldwide, RLM Finsbury y otras. |
| Branding e identidad |
| Servicios de branding y diseño para consumidores, corporaciones y empleados, los cuales abarcan la identidad, el envasado, la literatura, los eventos, la capacitación y la arquitectura de Addison Group, Brand Union, FITCH, Lambie-Nairn, Landor Associates, The Partners y otros. |
| Marketing directo, de promoción y de relaciones |
| La gama entera de servicios generales y especializados de clientes, de canal, directos, de campo, detallistas, promocionales y de punto de venta de AKQA, Geometry Global, OgilvyOne, RTC Relationship Marketing, VML, Wunderman y otros. |
| Comunicaciones para el cuidado de la salud |
| GCI Health, ghg, Ogilvy CommonHealth Worldwide, Sudler & Hennessey y otros ofrecen soluciones integrales de marketing para el cuidado de la salud, las cuales comprenden desde publicidad hasta educación médica y marketing en línea. |
| Comunicaciones de especialistas |
| Una gama completa de servicios especializados, desde medios personalizados y marketing multicultural hasta marketing de eventos, deportivo, para jóvenes y de entretenimiento; servicios corporativos y entre negocios; servicios de medios, tecnología y producción. |
| WPP Digital |
| A través de WPP Digital, las empresas de WPP y sus clientes tienen acceso a un portafolio de expertos digitales que incluyen 24/7 Media, Blue State Digital y POSSIBLE. |
| <small>FUENTE: Adaptado de WPP, "What We Do", www.wpp.com/wpp/about/whatwedo hasta el 28 de junio de 2014.</small> |

Las promociones y las peticiones en línea pueden ser más eficaces cuando se combinan con la publicidad, por ejemplo.³⁸ La conciencia y las actitudes creadas por las campañas de publicidad pueden aumentar el éxito de las actividades de ventas más directas. La publicidad transmite el posicionamiento de la marca y se beneficia de la publicidad en exhibición en línea o del marketing de los motores de búsqueda que envían un llamado más fuerte a la acción.³⁹

La mayoría de las empresas coordinan sus actividades de comunicación en línea y fuera de línea. Las direcciones web incluidas en los anuncios (especialmente en los anuncios impresos) y empaques permiten que las personas exploren con mayor detalle los productos de una empresa, localicen las tiendas y obtengan mayor información sobre los productos o servicios. Incluso si los consumidores no hacen pedidos en línea, los especialistas en marketing pueden utilizar los sitios web en formas que los impulsen a hacer compras en las tiendas.

IMPLEMENTACIÓN DE LAS COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING (IMC)

Muchos clientes internacionales como IBM (Ogilvy), Colgate (Red Fuse de WPP) y GE (BBDO) han optado por asignar una porción significativa de su trabajo de comunicación a una agencia de servicio completo. El resultado es una comunicación de marketing más integrada y eficaz a un costo total de comunicaciones mucho menor.

Las comunicaciones integradas de marketing pueden producir mensajes más consistentes, ayudar a generar capital de marca y crear mayor impacto de ventas.⁴⁰ Además, obligan a la dirección a reflexionar sobre todas las formas en que el cliente tiene contacto con la empresa, cómo comunica la empresa su posicionamiento, la importancia relativa de cada vehículo y algunos aspectos del momento de la comunicación; asigna a alguien la responsabilidad —que antes no existía— de unificar las imágenes y los mensajes de marca de la empresa a medida que se transmiten a través de miles de actividades de la compañía. Las IMC deberían mejorar la capacidad de la empresa para llegar a los clientes correctos con los mensajes adecuados en el momento oportuno y en el lugar correcto.⁴¹ La sección “Apuntes de marketing: ¿Qué tan integrado está su programa de IMC?” proporciona algunos lineamientos.

Apuntes de marketing

¿Qué tan integrado está su programa de IMC?

Al evaluar el impacto colectivo de un programa de comunicaciones integradas de marketing, la meta primordial del especialista de marketing es crear el programa de comunicaciones más eficaz y eficiente posible. Los siguientes seis criterios pueden ayudar a determinar si las comunicaciones están realmente integradas.

- **Cobertura.** La cobertura es la proporción de público alcanzado por cada una de las alternativas de comunicación empleadas, así como la cantidad del traslape existente entre dichas alternativas. En otras palabras, ¿en qué medida las diferentes alternativas de comunicación llegan al mercado meta elegido y a los mismos consumidores o a otros que conforman dicho mercado?
- **Contribución.** La contribución es la capacidad inherente de una comunicación de marketing para crear la respuesta deseada y efectos de comunicación a partir de los consumidores en ausencia de la exposición a cualquier otra alternativa de comunicación. ¿Cuánto afecta una comunicación al procesamiento del consumidor y qué tanto crea conciencia, mejora la imagen, provoca respuestas e induce a la compra?
- **Cosas en común.** Las cosas en común constituyen la medida en que las asociaciones comunes se ven reforzadas entre las alternativas de comunicación, es decir, qué tanto la información transmitida por diferentes alternativas de comunicación tiene el mismo significado. La consistencia y cohesión de la imagen de marca son importantes porque determinan la facilidad para recordar las asociaciones y respuestas existentes y para vincularlas con la marca en la memoria.
- **Complementariedad.** A menudo las alternativas de comunicación son más eficaces si se usan en conjunto. La complementariedad es la medida en que las alternativas de comunicación enfatizan diferentes vínculos y asociaciones. Para lograr un posicionamiento efectivo, generalmente las marcas necesitan establecer múltiples asociaciones. Es posible que diferentes alternativas de comunicación de marketing sean más adecuadas para establecer una sensación de marca específica; por ejemplo, el patrocinio de una causa podría mejorar la percepción de la confianza y credibilidad de una marca, aunque tal vez se requieran anuncios impresos y por televisión para comunicar las ventajas de su desempeño.
- **Versatilidad.** En cualquier programa de comunicación integrada, el mensaje será nuevo para algunos consumidores, aunque no para otros. La versatilidad se refiere a la medida en que una alternativa de comunicaciones de marketing funciona para distintos grupos de consumidores. La capacidad de funcionar en dos niveles —comunicarse de manera efectiva con los consumidores que han recibido y los que no han recibido otras comunicaciones— es de gran importancia.
- **Costo.** Los especialistas en marketing deben evaluar las comunicaciones de marketing bajo todos estos criterios respecto al costo para desarrollar el programa de comunicaciones más efectivo y más eficiente.

Resumen

1. El marketing moderno no sólo requiere el desarrollo de un buen producto, la fijación de un precio atractivo y permitir que sea accesible a los clientes meta. Las empresas también deben comunicarse con los participantes actuales y potenciales y con el público en general.
2. La mezcla de comunicaciones de marketing consta de ocho modos principales de comunicación: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y publicity, eventos y experiencias, marketing en línea y en social media, marketing móvil, marketing directo y de bases de datos y ventas personales.
3. El proceso de comunicación está formado por nueve elementos: emisor, receptor, mensaje, medios, codificación, decodificación, respuesta, retroalimentación y ruido. Para transmitir sus mensajes, los especialistas en marketing deben tomar en cuenta la manera en que el público meta suele decodificarlos. También deben transmitir el mensaje a través de medios eficientes, que lleguen al público meta, y desarrollar canales de retroalimentación para monitorear su respuesta al mensaje.
4. El desarrollo de comunicaciones eficaces requiere de ocho pasos: 1) identificación del público meta, 2) determinación de los objetivos de comunicación, 3) diseño de las comunicaciones, 4) elección de los canales de comunicación, 5) establecimiento del presupuesto total de comunicaciones, 6) elección de la mezcla de medios, 7) medición de los resultados de la comunicación y 8) administración del proceso de comunicaciones integradas de marketing.
5. Para identificar el público meta, el especialista en marketing necesita cerrar cualquier brecha que exista entre la percepción pública actual y la imagen buscada. Los objetivos de comunicación pueden ser la creación de la necesidad de una categoría, de conciencia de marca, de actitud de marca o de intención de compra de la marca.
6. El diseño de la comunicación requiere resolver tres cuestiones: qué decir (estrategia del mensaje), cómo decirlo (estrategia creativa) y quién debe decirlo (fuente del mensaje). Los canales de comunicación pueden ser personales (defensor, experto y canales sociales) o no personales (medios, ambientes y eventos).
7. Aunque existen otros métodos para fijar el presupuesto de comunicaciones, el más recomendable es el método de objetivo y tarea, el cual requiere que los especialistas en marketing desarrollen presupuestos con base en la definición de objetivos específicos.
8. Al elegir la mezcla de comunicaciones de marketing, los especialistas en marketing deben examinar las distintas ventajas y los costos de cada herramienta de comunicación, así como la posición de la empresa dentro del mercado. También deben considerar el tipo de mercado de productos en el que están vendiendo, la preparación de los consumidores para hacer una compra y la etapa del producto dentro de la empresa, la marca y su ciclo de vida.
9. Para medir la eficacia de la mezcla de comunicaciones de marketing es necesario preguntar a los miembros del público meta si reconocen o recuerdan la comunicación, cuántas veces la vieron, cuáles elementos recuerdan, qué sentimientos les produjo la comunicación y sus actitudes previas y actuales hacia la empresa, la marca y el producto.
10. La administración y coordinación del proceso completo de comunicaciones requiere de comunicaciones integradas de marketing (IMC): una planificación de comunicaciones de marketing que reconozca el valor agregado de un plan exhaustivo de evaluación de los papeles estratégicos de varias disciplinas de comunicación y combine dichas disciplinas para proporcionar claridad, consistencia y el mayor impacto posible a través de la integración perfecta de mensajes discretos.

Aplicaciones

Debate de marketing

¿Ha perdido su poder la publicidad televisiva?

Considerada por mucho tiempo el medio de marketing más exitoso, la publicidad en televisión es cada vez más criticada por ser demasiado costosa y (peor aún) por ya no ser tan eficaz como alguna vez lo fue. Los críticos argumentan que los consumidores eliminan muchos de los anuncios y que así resulta difícil obtener una impresión fuerte. El futuro, dicen algunos, está en la publicidad en línea. Quienes apoyan la publicidad en televisión no están de acuerdo, alegando que el impacto multisensorial de la televisión no puede superarse y que ninguna otra opción de medios ofrece el mismo impacto potencial.

Asuma una posición: La publicidad en televisión ha perdido importancia *versus* La publicidad en televisión sigue siendo el medio de publicidad más poderoso.

Análisis de marketing

Auditoría de comunicación

Elija una marca y visite su página web. Ubique tantas formas de comunicación como pueda encontrar y lleve a cabo una auditoría informal de comunicación. ¿Qué nota usted? ¿Qué tan consistentes son las diferentes comunicaciones?

Marketing de excelencia

>> Red Bull

La mezcla de comunicaciones integradas de marketing de Red Bull ha sido tan exitosa que la empresa ha creado una categoría completamente nueva y multimillonaria: las bebidas energéticas. Asimismo, Red Bull se ha convertido en una marca multimillonaria en brutal competencia con los reyes de las bebidas Coca-Cola, Pepsi y Anheuser-Busch. Hasta ahora, Red Bull ha vendido más de 40 mil millones de latas de bebidas energéticas en 166 países. ¿Cómo lo ha hecho? Red Bull se convirtió en el líder del mercado de las bebidas energéticas al conectarse hábilmente con los jóvenes del mundo y hacer las cosas en forma diferente a los demás.

En 1987, Dietrich Mateschitz fundó Red Bull con un solo producto en Austria. Para 1997, la delgada lata color azul y plata ya estaba disponible en 25 mercados mundiales, incluyendo Europa occidental y oriental, Nueva Zelanda y Sudáfrica. Su tamaño y estilo indicaron a los consumidores de manera inmediata que su contenido era distinto al de las bebidas gaseosas tradicionales. Los ingredientes de Red Bull —el aminoácido taurina, vitaminas del complejo B, cafeína y carbohidratos— se formularon específicamente para convertirla en una bebida energizante y con altos niveles de cafeína. De hecho, algunos usuarios la llaman “cocaína líquida” y “anfetaminas enlatadas”. Durante la última década, Red Bull lanzó otros productos y sabores, muchos de ellos sin éxito. En la actualidad, ofrece la bebida energética original Red

Bull, Red Bull Total Zero, Red Bull Sugar Free y ediciones especiales sabor mora, lima y arándano.

A medida que la empresa continuó su expansión en todo el mundo, desarrolló un plan de comunicaciones integradas de marketing que llegó a su público meta en muchos niveles diferentes y construyó su imagen de marca de autenticidad, originalidad y comunidad. En un principio, Red Bull se concentró en eventos de premarketing de patrocinio, como el concurso de esquí Red Bull Snowthril de Chamonix, en Francia, para provocar comentarios intensos sobre la marca. Cuando ingresa a un mercado nuevo, la empresa estimula los comentarios mediante su “programa de siembra” dirigiéndose de manera específica a modernos establecimientos, clubes, bares y tiendas. Esto ha permitido que la elite cultural sea la primera en tener acceso al producto de Red Bull y que después influya en otros consumidores. Como explicó un ejecutivo de Red Bull: “Vamos primero a los puntos de venta de botella abierta porque ahí el producto obtiene mucha visibilidad y atención. Es más rápido atender cuentas individuales que a grandes cadenas y su proceso de autorización”. La empresa también se dirige a los líderes de opinión que tienen posibilidades de influir en las compras de los consumidores, como practicantes de deportes de acción y personajes de la industria del entretenimiento.

Una vez que Red Bull logró cierto impulso en los bares, se dirigió a gimnasios, tiendas de comida saludable, restaurantes, tiendas de conveniencia localizadas cerca de las universidades y posteriormente a los supermercados. La principal herramienta de los puntos de

venta de la empresa siempre han sido sus unidades refrigeradas de ventas que ostentan el logotipo de Red Bull. Estas unidades distinguen a la marca de otras bebidas y garantizan una ubicación destacada en los ambientes de ventas al detalle. Para asegurarse de que haya consistencia y calidad en los exhibidores de sus puntos de venta, la empresa contrató equipos de conductores para las camionetas de entrega, cuya única responsabilidad era la de abastecer los productos Red Bull.

Otro aspecto esencial de su mezcla de comunicaciones de marketing es la prueba del producto. Mientras que los vendedores de bebidas tradicionales tratan de llegar al mayor número posible de consumidores para ofrecer muestras, Red Bull busca a los consumidores sólo en situaciones de uso ideal, es decir, cuando se sienten fatigados y necesitan un poco de energía. Como resultado, sus campañas de entrega de muestras se llevan a cabo en conciertos, fiestas, festivales, eventos deportivos, playas, áreas de descanso en carreteras (para los conductores cansados), bibliotecas universitarias y limosinas antes de eventos de entrega de premios.

Red Bull también se asocia con una amplia variedad de deportes extremos, deportistas, equipos, eventos y artistas destacados en la música, la danza y el cine. Desde deportes motorizados hasta ciclismo de montaña; desde el surf en nieve hasta el surf en mar; desde los conciertos de rock hasta la navegación extrema, no hay límites para la locura de un evento o patrocinio de Red Bull. Algunos eventos se han distinguido por llevar la originalidad y el deporte extremo al límite, como el Flugtag anual, donde los competidores construyen máquinas voladoras caseras que deben pesar menos de 450 libras incluyendo al piloto. Los equipos lanzan sus inventos desde una rampa diseñada especialmente y con la marca Red Bull a 30 pies de altura sobre un cuerpo de agua. Multitudes de hasta 300 mil consumidores jóvenes

animan a los competidores mientras sus naves tratan de mantenerse fieles a la frase publicitaria de la marca: “¡Red Bull gives you wings!”.

Red Bull utiliza publicidad tradicional una vez que el mercado ha madurado y la empresa necesita reforzar la marca para sus consumidores. Como lo explicó un ejecutivo de Red Bull: “Los medios no son una herramienta que usemos para establecer el mercado. Son fundamentales; pero solamente los usamos más adelante en el desarrollo”.

La estrategia “antimarketing” de comunicaciones integradas de marketing de Red Bull ha sido sumamente exitosa para conectar con sus consumidores jóvenes. También está directamente alineada con la misión de la empresa de ser percibida como única, original y rebelde —justo como sus consumidores de la *generación Y* quieren ser vistos.

Preguntas

1. ¿Cuáles son las mayores fortalezas de Red Bull a medida que más empresas (como Coca-Cola, Pepsi y Monster) entran en la categoría de las bebidas vigorizantes y obtienen participación de mercado? ¿Cuáles son los riesgos de competir con empresas tan importantes?
2. Analice las ventajas y desventajas de las tácticas de marketing poco tradicionales de Red Bull. ¿Debería hacer publicidad más tradicional? ¿Por qué sí o por qué no?
3. Analice la eficacia de los patrocinios de Red Bull. ¿Dónde debería la empresa marcar el límite en términos de innovación y riesgos?

FUENTES: Kevin Lane Keller, “Red Bull: Managing a High-Growth Brand”, *Best Practice Cases in Branding*, 3a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008); Peter Ha, “Red Bull Stratos: Man Will Freefall from Earth’s Stratosphere”, *Time*, 22 de enero de 2010; “Red Bull to Go on Sale in U.S. with Fruity Flavors”, *Businessweek*, 8 de octubre de 2012; www.redbull.com.

Marketing de excelencia

>> Target

A mediados de la década de 1980, el entonces dominante Kmart y la empresa prometidora Walmart comunicaban su promesa de precios bajos, aunque su mercancía era considerada barata y de baja calidad. Target, fundado en 1962, detectó un hueco en el mercado para la venta masiva de productos “de moda de bajo costo” y decidió distinguirse de los otros grandes detallistas al construir una marca de más lujo, pero sin perder de vista a los consumidores preocupados por el precio. A través

de una comercialización cuidadosa y un plan de comunicaciones estratégicas de marketing, Target se posicionó con éxito como una marca de moda, con estilos novedosos y mercancía de calidad a precios relativamente bajos.

Target ha cumplido su promesa de marca de muchas maneras. Por ejemplo, a mediados de 2000 introdujo la estrategia europea de la “moda rápida” en Estados Unidos, ganando una importante ventaja competitiva en el proceso. Sus especialistas viajaban por todo el mundo y una vez que identificaban un estilo de moda, un producto o un esquema de colores, lo colocaban en los anaqueles de sus tiendas antes que cualquier otro detallista. Este método de llegar con rapidez al mercado también mantiene

fresca la selección de productos de la empresa, lo que le proporciona visitas más frecuentes de los compradores.

Target también se ha asociado con diseñadores reconocidos a nivel mundial para lanzar líneas de mercancía exclusiva y a la moda, incluyendo artículos de Mossimo Giannulli, ropa de maternidad de Liz Lange, cosméticos de Sonia Kashuk, bolsos de Anya Hindmarch, zapatos de Siegerson Morrison y productos de belleza de Petra Strand. Estos artículos son parte de los productos básicos de las tiendas Target o forman parte de la línea Go International, una colección de diseño especial que sólo está disponible durante algunos meses del año.

La colección de líneas de diseñadores de Target es sólo una parte de su plan de comunicaciones integradas de marketing para comunicar su posicionamiento “de moda a bajo costo”. Por ejemplo, la empresa trabaja continuamente en mejorar la apariencia y el desempeño de todos sus departamentos. De manera estratégica, utiliza anaqueles bajos, iluminación con rieles de halógeno, accesorios y señalamientos con diseños adecuados y amplios pasillos para evitar una apariencia desordenada. Los carritos de compras tienen un llamativo diseño plástico con cientos de agujeros que representan el logotipo del blanco de Target. Las filas de las cajas registradoras se diseñaron para ser eficientes, limpias, rápidas y agradables. Incluso los techos de las tiendas ubicadas cerca de los aeropuertos exhiben un gran blanco para llamar la atención de los pasajeros de los aviones.

La publicidad tradicional de Target incluye anuncios televisivos, correos directos, anuncios impresos, publicidad de radio y circulares. Todos exhiben de modo prominente su frase publicitaria: “Expect More, Pay Less” y presentan clientes jóvenes vestidos a la moda, diversos productos de marcas reconocidas y todo con un tono alegre. La empresa también se dirige a grupos demográficos específicos al relacionarse con diversos eventos, deportes, deportistas y museos mediante patrocinios corporativos, los cuales van desde el Target Field, base de los Minnesota Twins en Minneapolis, hasta los equipos Target en las carreras NASCAR e Indy, el esquiador olímpico en tabla de nieve Shaun White y programas de entrega de premios como el Óscar, el Emmy, el Grammy y el Golden Globe.

Target refuerza su imagen positiva de marca al aportar el 5 por ciento de sus ingresos anuales, o más de \$4 millones por semana, a programas comunitarios enfocados en la educación, el arte, el servicio social y el servicio de voluntarios. Los empleados también utilizan tiempo de la empresa para trabajar como voluntarios cientos de miles de horas al año en las comunidades de los alrededores.

Target actualiza continuamente su mezcla de productos para ajustarse a las necesidades y al comportamiento

de compra de sus clientes. Por ejemplo, durante la recesión de 2008-2009, cuando los consumidores evitaban la compra de artículos discrecionales como ropa y accesorios para el hogar, ajustó su mensaje de marketing y su estrategia de comercialización al añadir productos perecederos a su inventario, lo que resultó muy exitoso. En 2012, se expandió con un nuevo formato de tienda pequeña, llamada CityTarget, para grandes ciudades y dirigida a los consumidores urbanos. Sus anaqueles están llenos de alimentos frescos, artículos adecuados para apartamentos, ropa de moda y las últimas colecciones de diseñador.

Como resultado de su plan de comunicaciones de marketing altamente integrado, Target ha atraído muchos consumidores que antes no estaban dispuestos a hacer compras en tiendas de descuento. Sus clientes son más jóvenes, más adinerados y más educados que los clientes típicos de Walmart o de otras tiendas departamentales. Además, el 97 por ciento de los consumidores estadounidenses reconocen el logotipo de la empresa. Target es el tercer detallista más grande de Estados Unidos (después de Walmart y Kroger) con \$73 000 millones en ventas. De manera continua, la empresa es nombrada por la revista *Fortune* como una de las “compañías más admiradas” y también ha recibido premios por ser una firma innovadora, ética y amistosa con el ambiente. Sus exitosas comunicaciones de marketing son tan apreciadas por los consumidores que, a menudo, pronuncian su nombre en tono de broma como “Tar-Zhay”, como si se tratara de una boutique de lujo.

Preguntas

1. Describa la estrategia de comunicaciones de marketing de Target. ¿Qué ha hecho la empresa a lo largo de los años?
2. ¿De qué manera compite Target contra el gigante Walmart, el cual tiene ingresos cuatro veces más altos? ¿Cuáles son las estrategias de comunicaciones de marketing que la distinguen?
3. ¿Cuáles son los riesgos y desafíos relacionados con la mezcla de comunicaciones de marketing de Target? ¿Han cambiado a lo largo de los años? Explique su respuesta.

FUENTES: “Value for Money Is Back—Target Does Marketing Right”, *The Marketing Doctor*, 2 de octubre de 2006; Ben Steverman, “Target vs. Wal-Mart: The Next Phase”, *BusinessWeek*, 18 de agosto de 2009; Ann Zimmerman, “Staying on Target”, *Wall Street Journal*, 7 de mayo de 2007; Mya Frazier, “The Latest European Import: Fast Fashion”, *Advertising Age*, 9 de enero de 2006, p. 6; Julie Schlosser, “How Target Does It”, *Fortune*, 18 de octubre de 2004, p. 100; Michelle Conlin, “Look Who’s Stalking Wal-Mart”, *BusinessWeek*, 7 de diciembre de 2009, pp. 30-36; Wikinvest, www.wikinvest.com; www.target.com; Informe anual de Target 2012.



En este capítulo responderemos las siguientes **preguntas**

1. ¿Cuáles son los pasos necesarios para desarrollar un programa de publicidad? (p. 586)
2. ¿Cómo deben elegir los especialistas en marketing los medios de publicidad y medir su efectividad? (p. 593)
3. ¿Cómo se deben tomar decisiones para la promoción de ventas? (p. 600)
4. ¿Cuáles son las directrices para crear eventos y experiencias eficaces para el desarrollo de una marca? (p. 604)
5. ¿Cómo pueden explotar las empresas el potencial de las relaciones públicas? (p. 607)

Respaldado por un programa de comunicaciones completamente integrado, el patrocinio olímpico "Thank You Mom" de P&G tuvo impacto en los consumidores y aumentó las ventas en todo el mundo.

Fuente: Xin yu tj-Imaginechina

Administración de las comunicaciones masivas: publicidad, promociones de ventas, eventos y experiencias, y relaciones públicas

A pesar de que en años recientes los especialistas en marketing han incrementado sustancialmente su uso de las comunicaciones personales debido a la rápida penetración de internet, los medios masivos aún son un componente importante de la mayor parte de los modernos programas de comunicaciones de marketing. Sin embargo, los tiempos en que “crear un anuncio excelente es suficiente para que los compradores lleguen” pasaron hace mucho. Para generar interés en los consumidores, y ventas, es necesario complementar e integrar cuidadosamente los medios masivos con otras comunicaciones. P&G ha tenido un gran éxito con su completamente integrada campaña olímpica “Thank You Mom”.¹



Después de patrocinar al equipo estadounidense en los Juegos Olímpicos de Invierno de 2010 realizados en Vancouver, lo que le produjo un incremento en sus ganancias de aproximadamente \$100 millones, Procter & Gamble logró convertirse en el patrocinador oficial de los siguientes cinco Juegos Olímpicos, de verano y de invierno, de 2012 a 2020. La empresa respaldó su patrocinio con la campaña de marketing global multimedia llamada “Thank You Mom” al dirigirse a las mujeres en sus papeles de “cuidadoras y cimientos de la familia”. La campaña publicitaria en línea y televisiva “Best Job”, formulada para los Juegos Olímpicos de Verano realizados en Londres en 2012, describía de manera emocional los papeles fundamentales interpretados por las mujeres cuyos hijos se convertirán en campeones olímpicos. Al final, cada anuncio mostraba el logotipo corporativo P&G y algunas de sus marcas multimillonarias, como Pampers, Gillette, Duracell y Bounty. Más de 70 millones de consumidores estadounidenses vieron al menos un anuncio o video digital durante esta campaña completamente integrada. Asimismo, se combinaron promociones, relaciones públicas, marketing con causa y otras comunicaciones para “sumergir al consumidor en las marcas y el mensaje a todos los niveles en todas las plataformas, desde los teléfonos inteligentes hasta las tiendas, en 204 mercados internacionales”. Los especialistas en marketing de P&G estimaron que la empresa recibió \$200 millones en ventas adicionales gracias a la campaña. Para los Juegos Olímpicos de Invierno de 2014, que se llevaron a cabo en Sochi, Rusia, la empresa lanzó la campaña “Pick Them Back Up”, la cual “rindió homenaje a las madres de los deportistas de todo el mundo, reviviendo las lecciones diarias que enseñan todas las madres [...] y el amor incondicional que expresan a sus hijos a cualquier precio”. Otros videos en línea contaban historias reales de deportistas olímpicos de distintos países.

Aunque es evidente el éxito que ha tenido P&G con su campaña multimedia de los Juegos Olímpicos, otros especialistas en marketing están tratando de encontrar una mejor forma de utilizar los medios masivos en el nuevo —y cambiante— entorno de comunicación.² En este capítulo se analiza la naturaleza y el uso de cuatro herramientas de comunicación masiva: publicidad, promoción de ventas, eventos y experiencias y relaciones públicas y publicity.

Desarrollo y administración de un programa de publicidad

La **publicidad** puede ser una forma rentable de difundir mensajes, ya sea para crear una preferencia de marca o para educar a las personas. Incluso en el desafiante entorno actual de medios, los buenos anuncios pueden dar resultados. GEICO ha logrado el éxito al mantener sus campañas y actividades siempre actualizadas.³

GEICO GEICO ha gastado cientos de millones de dólares en publicidad televisiva. ¿Ha valido la pena? Warren Buffet, presidente y director ejecutivo de la empresa matriz de GEICO, Berkshire Hathaway, piensa que sí. La empresa ha más que quintuplicado sus ganancias durante la última década, de un poco menos de \$3000 millones en 1998, a más de \$17 000 millones en 2013 —esto la convierte en la aseguradora de automóviles con el crecimiento más veloz en Estados Unidos—. La empresa vende directamente a los consumidores con un mensaje básico: “15 minutos podrían ahorrarle 15 por ciento o más en el seguro de su automóvil”. Al asociarse con The Martin Agency, GEICO ha lanzado una serie de campañas publicitarias muy creativas, ganadoras de premios, con la finalidad de destacar distintos aspectos de la marca. Cuatro fueron lanzadas al mismo tiempo en 2014. Anuncios televisivos que presentaban a su lagartija vocera (con acento londinense callejero), reforzaron su imagen de marca competente y digna de credibilidad. La campaña “Happier Than” surgió con situaciones exageradas para describir lo felices que son los clientes de GEICO, como un camello en miércoles (*hump day*) o Drácula ofreciéndose como voluntario para una campaña de donación de sangre. Una tercera campaña, con el cerdo parlanchín Maxwell, se enfoca en características específicas de productos y servicios. La cuarta campaña, “Did You Know”, inicia con una persona haciendo comentarios a su acompañante sobre la famosa frase publicitaria de los 15 minutos, quien responde: “Todos saben eso”. Entonces, la primera persona trata de evitar la humillación al hablar sobre otra creencia general, por ejemplo, que Pinocho era un mal orador motivacional o que el viejo McDonald tenía muy mala ortografía. Las diversas campañas se complementan entre sí y unas se basan en el éxito de las demás. La empresa domina las transmisiones de televisión con tantos y tan variados mensajes de seguros para automóviles que los anuncios de los competidores se pierden entre ellos.

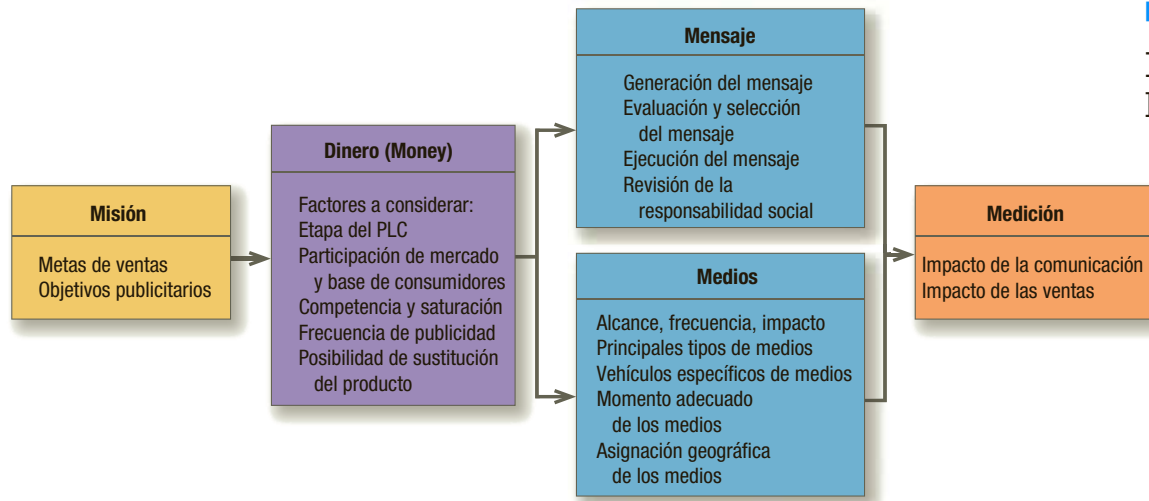
Al desarrollar un programa de publicidad, los gerentes de marketing siempre deben iniciar con la identificación del mercado meta y los motivos de los compradores. Luego, pueden tomar las cinco importantes decisiones siguientes, las cuales se conocen como “las cinco M”:

1. *Misión*: ¿Cuáles son nuestros objetivos publicitarios?
2. *Dinero (Money)*: ¿Cuánto podemos gastar y cómo asignamos nuestros gastos entre los diferentes tipos de medios?
3. *Mensaje*: ¿Qué debería decir la campaña publicitaria?
4. *Medios*: ¿Qué medios deberíamos utilizar?
5. *Medición*: ¿Cómo deberíamos evaluar los resultados?

Estas decisiones se listan en la figura 20.1 y se describen en las secciones siguientes.

Geico, el proveedor de seguros para automóviles que ha experimentado un rápido crecimiento, lanza múltiples campañas publicitarias al mismo tiempo y cada una destaca aspectos diferentes de su marca y de su servicio.





ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE PUBLICIDAD

Los objetivos de publicidad deben surgir de las decisiones previas sobre el mercado meta, el posicionamiento de marca y el programa de marketing. Un **objetivo de publicidad** (o meta) es una tarea específica de comunicación y nivel de logro que debe alcanzarse con un público específico en un periodo específico:⁴

Entre los 30 millones de amas de casa que poseen lavadoras automáticas, aumentar del 10 al 40 por ciento en un año el número de ellas que identifica la marca X como un detergente de baja espuma y están convencidas de que deja la ropa más limpia.

Podemos clasificar los objetivos de publicidad según si su meta es informar, persuadir, recordar o reforzar. Estos objetivos corresponden a las diferentes etapas del modelo *de jerarquía de efectos* que se analizó en el capítulo 19.

- **Publicidad informativa.** Su meta es crear conciencia de marca y conocimiento de nuevos productos o nuevas características de productos existentes.⁵ Las empresas de productos de consumo empacados, como Colgate, General Mills y Unilever a menudo se concentran en los beneficios básicos de los productos.
- **Publicidad persuasiva.** Su meta es provocar gusto, preferencia, convicción y compra de un producto o servicio. Cierta publicidad persuasiva utiliza mensajes comparativos que comparan de manera explícita los atributos de dos o más marcas, como el anuncio de televisión de Chrysler de la camioneta Dodge Ram, el cual pregunta: “¿Qué pasaría si usted le quitara la potencia, el torque y la garantía a una Ram? Pues terminaría con una Ford F-150”.⁶ La publicidad comparativa funciona mejor cuando produce motivaciones cognitivas y afectivas al mismo tiempo y cuando los consumidores procesan la publicidad en una forma detallada y analítica.⁷
- **Publicidad de recordatorio.** Su meta es estimular la compra repetida de productos y servicios. Los costosos anuncios a cuatro tintas de Coca-Cola que aparecen en las revistas tienen el propósito de recordar a la gente que compre la bebida.
- **Publicidad de reforzamiento.** Busca convencer a los compradores actuales de que tomaron la elección correcta. Los anuncios de automóviles con frecuencia muestran a clientes satisfechos que disfrutaron las características especiales de sus vehículos nuevos.

El objetivo de publicidad debería surgir de un análisis concienzudo de la situación actual de marketing. Si la clase de producto está madura, la empresa es líder del mercado y el uso de marca es bajo, el objetivo será estimular un mayor uso. Si la clase de producto es nueva y la empresa no es líder del mercado, pero la marca supera al líder, entonces el objetivo será convencer al mercado de la superioridad de la marca.

DECISIÓN DEL PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD

¿Cómo sabe una empresa que está gastando la cantidad correcta? Aunque la publicidad sea tratada como un gasto corriente, una parte es en realidad una inversión para generar capital de marca y lealtad de los clientes. Si una empresa gasta \$5 millones en bienes de capital, podría considerar el equipo como un activo que se deprecia y descontar solamente una quinta parte del costo durante el primer año. Cuando gasta \$5 millones en publicidad para lanzar un nuevo producto, debe descontar el costo completo en el primer año, reduciendo sus ganancias reportadas, incluso si los efectos persisten durante muchos años.

FACTORES QUE AFECTAN LAS DECISIONES DE PRESUPUESTO A continuación se mencionan cinco factores específicos que se deben considerar al fijar el presupuesto de publicidad:⁸

1. **Etapa en el ciclo de vida del producto.** Los nuevos productos generalmente ameritan grandes presupuestos de publicidad para crear conciencia y lograr que los clientes los prueben. Las marcas establecidas por lo general están apoyadas por presupuestos de publicidad más bajos, medidos como una proporción de las ventas.
2. **Participación de mercado y base de consumidores.** Las marcas con alta participación de mercado generalmente necesitan menos gastos de publicidad como porcentaje de las ventas para mantener su participación. Para crear participación mediante el aumento del tamaño del mercado es necesario hacer mayores desembolsos.
3. **Competencia y saturación.** En un mercado con gran cantidad de competidores y gastos de publicidad elevados, una marca debe anunciarse con mayor intensidad para ser escuchada. Incluso los anuncios que no compiten directamente con la marca crean confusión y la necesidad de hacer mayor publicidad.
4. **Frecuencia de la publicidad.** El número de repeticiones necesarias para que el mensaje de la marca llegue a los consumidores tiene un impacto evidente en el presupuesto de publicidad.
5. **Posibilidad de sustitución del producto.** Las marcas de productos menos diferenciados, o similares a productos de consumo (cerveza, bebidas gaseosas, bancos y aerolíneas), requieren de publicidad intensa para establecer una imagen única.

ELASTICIDAD DE LA PUBLICIDAD La función predominante de respuesta de la publicidad suele ser cóncava, aunque puede tener forma de S. Cuando la respuesta del consumidor tiene forma de S, se requiere de cierta cantidad positiva de publicidad para generar cualquier impacto de ventas, pero los aumentos en las ventas por lo general tienden a desaparecer.⁹

Un estudio clásico encontró que aumentar el presupuesto de publicidad en televisión tiene un efecto medible sobre las ventas únicamente la mitad de las ocasiones. La tasa de éxito era mayor para los nuevos productos o las extensiones de línea que para las marcas establecidas y cuando había cambios en el texto publicitario o en la estrategia de medios (tales como un mercado meta expandido). Cuando la publicidad aumentó las ventas, su impacto duró hasta dos años después del gasto más alto. Las ventas incrementales a largo plazo eran aproximadamente del doble durante el primer año del aumento de los gastos en publicidad.¹⁰

Otros estudios refuerzan estas conclusiones. En una investigación de IRI sobre 23 marcas realizada en 2004, a menudo la publicidad no aumentaba las ventas de las marcas maduras o de las categorías en decadencia. Una revisión de la literatura académica reveló que se estimaba que las elasticidades de publicidad eran más altas para los productos nuevos (0.3) que para los establecidos (0.1).¹¹ Las investigaciones también han revelado que lo que se dice (el texto publicitario) es más importante que el número de veces que se dice (frecuencia del anuncio).¹²

DESARROLLO DE LA CAMPAÑA PUBLICITARIA

Los publicistas utilizan tanto el arte como la ciencia para desarrollar la *estrategia del mensaje* o el posicionamiento de un anuncio —qué trata de comunicar acerca de la marca— y su *estrategia creativa* —cómo expresa las afirmaciones de la marca—. Los publicistas siguen tres pasos: generación y evaluación del mensaje, desarrollo creativo y ejecución, y revisión de la responsabilidad social.

GENERACIÓN Y EVALUACIÓN DEL MENSAJE Los publicistas siempre buscan “la gran idea” que haga contacto de manera racional y emocional con los consumidores, que distinga la marca de los competidores y que sea lo suficientemente amplia y flexible como para traducirse a diferentes medios, mercados y periodos. Las perspectivas frescas son importantes para crear anuncios y un posicionamiento únicos.¹³

GOT MILK? Después de una reducción en el consumo de leche de los californianos durante 20 años, en 1993 los productores de leche de todo el estado formaron el California Milk Processor Board (CMPB) con una meta en mente: lograr que las personas bebieran más leche. La agencia de publicidad contratada por el CMPB, Goodby, Silverstein & Partners, desarrolló un enfoque novedoso para difundir los beneficios de la leche. Las investigaciones habían revelado que la mayoría de los consumidores pensaba que la leche era buena para ellos, por lo que la campaña les recordaba la inconveniencia de quedarse sin leche, lo que llegó a conocerse como la estrategia de la “privación de leche”. La frase publicitaria “Got milk?” recordaba a los consumidores que debían asegurarse de tener leche suficiente en el refrigerador. Un año después de su lanzamiento, el volumen de ventas se había incrementado 1.07 por ciento. En 1995 se vendió la licencia de la campaña “Got milk?” al National Dairy Board. En 1998, el National Fluid Milk Processor Education Program, que había utilizado la campaña del “bigote de leche” desde 1994 para aumentar las ventas, compró los derechos de la frase publicitaria y la utilizó durante los siguientes 15 años. La campaña “Got milk?” produjo grandes beneficios al detener la caída de las ventas de leche en California, incluso más de una década después de su lanzamiento.

Por lo general, un buen anuncio se enfoca en una o dos propuestas básicas de ventas. Como parte del refinamiento del posicionamiento de la marca, el anunciante debe llevar a cabo investigaciones de mercado para determinar cuál mensaje funciona mejor con su público meta y luego preparar un *informe creativo*, generalmente de una o dos páginas. Se trata de una versión más elaborada de la estrategia de posicionamiento e incluye aspectos como el mensaje fundamental, el público meta, los objetivos de comunicación (hacer, saber, creer), los beneficios fundamentales de la marca, los apoyos para la promesa de marca y los medios de comunicación.

¿Cuántos temas de anuncios debe crear el anunciante antes de hacer una elección? Cuantos más temas se exploren, mayor será la probabilidad de encontrar uno que sea excelente. Por fortuna, el departamento creativo de una agencia de publicidad puede componer muchos anuncios alternativos en poco tiempo a partir de imágenes fijas y de video de sus archivos de computadora. Los especialistas en marketing también pueden disminuir de manera drástica el costo de la creatividad utilizando a los consumidores como su equipo creativo, una estrategia que en ocasiones se conoce como “fuente abierta” o crowdsourcing.¹⁴

PUBLICIDAD GENERADA POR LOS CONSUMIDORES Una de las primeras empresas grandes en utilizar anuncios generados por los consumidores fue Converse, cuya galardonada campaña “Brand Democracy” utilizó películas creadas por los consumidores en una serie de anuncios para televisión e internet. H. J. Heinz organizó el concurso “Top This TV Challenge”, el cual invitaba al público a crear el siguiente comercial para su marca Heinz Ketchup, con un premio de \$57 000. Los consumidores enviaron más de seis mil propuestas que fueron vistas en línea 10 millones de veces y produjeron un incremento en las ventas de más del 13 por ciento de un año a otro. Además de crear anuncios, los consumidores pueden ayudar a difundir publicidad. El anuncio británico “Life’s for Sharing” de T-Mobile, en el que 400 personas realizan un baile coreográfico en Liverpool Street Station, se presentó una sola vez en el programa de televisión *Celebrity Big Brother*, pero fue visto más de 15 millones de veces en línea cuando se empezaron a difundir comentarios en mensajes de correo electrónico, blogs y redes sociales. De manera similar, McDonald’s lanzó una campaña popular, generada por los consumidores, para su patrocinio de los Juegos Olímpicos de Londres en 2012. Investigadores académicos han demostrado que los anuncios generados por los consumidores pueden ser más atractivos a nivel emocional y personal, se les considera más creíbles y auténticos, y producen niveles más altos de lealtad hacia la marca e intentos de compra entre el público que los comerciales producidos por las empresas, al menos siempre y cuando los consumidores no sean demasiado escépticos.

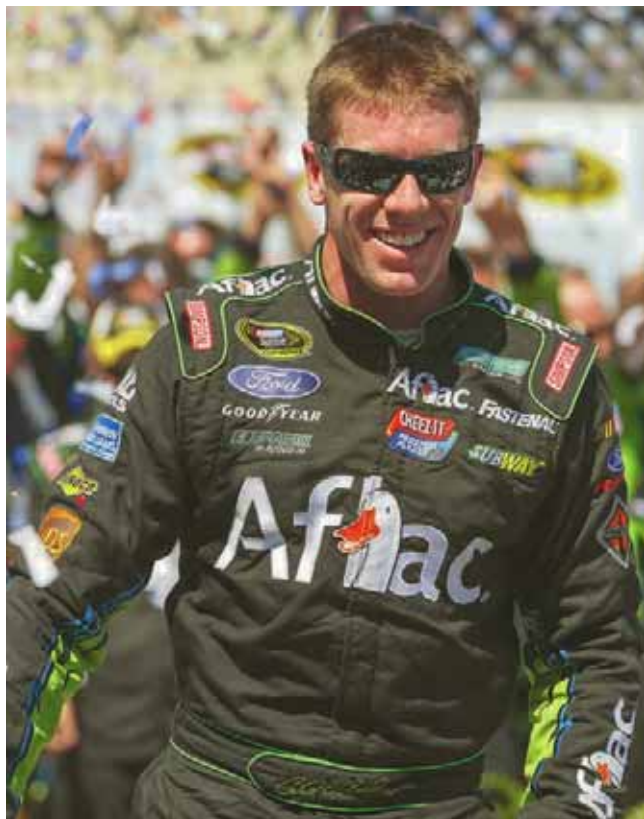
Aunque confiar a los consumidores el esfuerzo de marketing de una marca puede ser genial, también puede producir fracasos lamentables. Cuando Kraft buscó en Australia un nombre moderno para el nuevo sabor de su representativo producto Vegemite, etiquetó los primeros tres millones de frascos como “Ponme nombre” para solicitar el apoyo de los consumidores. La empresa eligió, de entre las 48 mil participaciones, una que fue inscrita como una broma —iSnack 2.0— y las ventas se desplomaron; tuvo que retirar los frascos de iSnack 2.0 de los anaqueles y comenzar de cero en una forma más convencional, lo que produjo el nuevo nombre Cheesybite.¹⁵

DESARROLLO CREATIVO Y EJECUCIÓN El impacto del anuncio depende no solamente de lo que dice; a menudo lo más importante es *cómo* lo dice. Una ejecución creativa puede ser decisiva.¹⁶ Cada medio publicitario tiene sus ventajas y desventajas. A continuación se revisan brevemente los medios publicitarios impresos, de televisión y de radio.

Anuncios de televisión. Por lo general, la televisión es reconocida como el medio publicitario más poderoso y llega a una amplia gama de consumidores a un bajo costo por exposición. La publicidad por televisión tiene dos ventajas especialmente importantes. Primero, puede mostrar vívidamente los atributos del producto y explicar de manera persuasiva los beneficios correspondientes al consumidor. Segundo, puede representar de manera dramática imágenes de usuarios y de uso, la personalidad de la marca y otros aspectos intangibles.

Sin embargo, debido a la naturaleza pasajera del anuncio y a los elementos creativos distractores que suele incluir, es probable que se pasen por alto los mensajes relacionados con el producto tanto como la propia marca. Además, el gran volumen de material no programado en televisión genera una saturación que puede provocar que los consumidores ignoren u olviden los anuncios. Sin embargo, los anuncios de televisión diseñados y ejecutados adecuadamente pueden ser poderosas herramientas de marketing que ayudan a incrementar el capital de marca, las ventas y las ganancias. En la tan competida categoría de los seguros, la publicidad puede ayudar a que una marca destaque entre las demás.¹⁷

AFLAC Aflac, el principal proveedor de seguros complementarios, era relativamente desconocido hasta que una campaña publicitaria sumamente creativa lo convirtió en una de las marcas más reconocidas de la historia reciente. (Aflac son las siglas de American Family Life Assurance Company). Creada por la agencia de publicidad Kaplan Thaler, la alegre campaña presenta a un pato irascible que repite sin cesar el nombre de la empresa “¡Aflac!”, mientras consumidores o celebridades hablan de sus productos. La frustrada búsqueda de atención del pato atrajo a los consumidores. Las ventas aumentaron 28 por ciento el primer año que se transmitió el anuncio y el reconocimiento del nombre de la marca se elevó del 13 al 91 por ciento. Aflac conservó al ave en su publicidad, e incluso la incorporó a su logotipo corporativo en 2005. Los especialistas en marketing han desarrollado aún más la personalidad del pato en los social media —cuenta con 515 mil aficionados en Facebook y la cifra continúa aumentando—. El pato Aflac no es sólo un fenómeno estadounidense, también aparece en anuncios de la televisión japonesa —con una actitud un poco más ágil— y se considera que ha ayudado a impulsar las ventas en el mercado más grande de Aflac.



Fuente: SMI/Newscom

El éxito del pato Aflac ha permitido que el personaje sea incorporado al logotipo de la marca y aparezca en muchas comunicaciones diferentes, como en su patrocinio del conductor Carl Edwards de la NASCAR.

Anuncios impresos. Los medios impresos difieren mucho de la radio y la televisión. Debido a que los lectores los consumen a su propio ritmo, las revistas y los diarios pueden proporcionar información detallada de los productos y comunicarla de manera efectiva al usuario, así como imágenes acerca de su uso. Al mismo tiempo, la naturaleza estática de las imágenes en los medios impresos dificulta las presentaciones o demostraciones dinámicas, y en general estos medios pueden ser bastante pasivos.

Los dos principales medios impresos (revistas y diarios) comparten muchas ventajas y desventajas. Aunque los diarios son oportunos y tienen gran penetración, las revistas por lo general son más eficaces para fortalecer imágenes de usuarios y de uso. Los diarios son populares para publicidad local, especialmente de detallistas. En un día promedio, aproximadamente entre la mitad y tres cuartas partes de los adultos estadounidenses leen un periódico, aunque cada vez más en su versión en línea. La publicidad impresa ha disminuido en forma continua en los últimos años.¹⁸ Aunque los anunciantes tienen cierta flexibilidad para diseñar y publicar anuncios en los diarios, la relativamente mala calidad de reproducción y su corta vida de anaquel disminuyen el impacto del anuncio.

Los investigadores informan el siguiente orden de elementos en los anuncios impresos, según su importancia: *imagen, encabezado y texto*. La imagen debe llamar la atención. El encabezado debe reforzar la imagen y llevar a la persona a leer el texto. El texto debe ser atractivo y el nombre de la marca debe destacar. Aun así, menos del 50 por ciento del público expuesto notará incluso un anuncio realmente sobresaliente. Alrededor del 30 por ciento recordará el tema principal del encabezado, el 25 por ciento notará el nombre del anunciante y menos del 10 por ciento leerá la mayor parte del cuerpo del texto. Los anuncios ordinarios ni siquiera alcanzan estos resultados.

Como se describe en la sección “Apuntes de marketing: Criterios de evaluación de anuncios impresos”, existen algunas implicaciones administrativas. Un anuncio impreso debe ser claro, consistente y resaltar la marca. En una campaña galardonada, anuncios para el iPad Mini colocados en la tapa posterior de las revistas *Time* y *The New Yorker*

comparaban el tamaño real del dispositivo con el de la revista.¹⁹ Para festejar el 75o. aniversario, la premiada campaña publicitaria impresa “Never Hide” de Ray-Ban incluyó siete anuncios que mostraban cómo los usuarios de la marca desafiaron las normas establecidas y destacaron de entre la multitud durante siete décadas.²⁰

Anuncios de radio. La radio es un medio muy penetrante: el 93 por ciento de los ciudadanos estadounidenses mayores de 12 años diariamente escuchan la radio, aproximadamente un promedio de 20 horas por semana, cifras que se han mantenido constantes en años recientes. Buena parte de la escucha de radio se realiza en el automóvil y fuera del hogar. Para tener éxito, las estaciones de radio están empezando a utilizar diversas plataformas, con una fuerte presencia digital, para que los radioescuchas puedan sintonizarlas en cualquier momento y en cualquier lugar.

Apuntes de marketing

Criterios de evaluación de anuncios impresos

Al juzgar la eficacia de un anuncio impreso, los especialistas en marketing deberían ser capaces de responder sí a las siguientes preguntas sobre su desempeño:

1. ¿El mensaje es claro a simple vista? ¿Se puede decir rápidamente de qué trata el anuncio?
2. ¿Se describe el beneficio en el encabezado?
3. ¿La ilustración apoya el encabezado?
4. ¿La primera línea del texto respalda o explica el encabezado y la ilustración?
5. ¿El anuncio es fácil de leer y seguir?
6. ¿El producto es fácil de identificar?
7. ¿La marca o el patrocinador se identifican con claridad?

Fuente: Adaptado de Scott C. Purvis y Philip Ward Burton, *Which Ad Pulled Best*, 9a. ed. (Lincolnwood, Ill.: NTC Business Books, 2002).



Fuente: Luxotica

La publicidad en revistas puede ser una forma efectiva de crear o reforzar la imagen del usuario para una marca, como la campaña “Never Hide” de Ray-Ban.

Tal vez la principal ventaja de la radio sea su flexibilidad —las estaciones se dirigen a públicos específicos, la producción y colocación de los anuncios tiene un costo relativamente bajo y los cierres rápidos para su transmisión permiten obtener respuestas rápidas—. La radio puede involucrar a los escuchas a través de una combinación de marcas populares, presencia local y personalidades fuertes.²¹ Es un medio especialmente eficaz durante las mañanas; también permite a las empresas lograr un equilibrio entre una cobertura del mercado amplia y una localizada.

Las desventajas obvias de la radio son su falta de imágenes y la naturaleza relativamente pasiva del procesamiento del consumidor que resulta de ello. Sin embargo, los anuncios de radio pueden ser sumamente creativos. El uso inteligente de la música, el sonido y otros elementos creativos pueden despertar la imaginación del radioescucha para crear imágenes relevantes poderosas. A continuación se describe un ejemplo:²²

MOTEL 6 Motel 6, la cadena de hoteles de bajo costo más grande de Estados Unidos, se fundó en 1962 cuando el “6” representaba el costo de \$6 por noche. Cuando su desempeño alcanzó su nivel más bajo en 1986, con una tasa de ocupación de sólo 66.7 por ciento, la empresa realizó varios cambios del marketing, incluyendo el lanzamiento de divertidos anuncios de radio de 60 segundos que presentaban al popular escritor Tom Bodett expresando la inteligente frase publicitaria “We’ll Leave the Light on for You”. Fue considerada una de las 100 mejores campañas de publicidad del siglo xx por *Advertising Age* y Motel 6 continúa recibiendo premios, incluyendo el gran premio de los Radio Mercury Awards de 2009 por un anuncio llamado “DVD”. En ese anuncio, Bodett introduce la “versión para DVD” de su último comercial utilizando su característico estilo de autodesprecio para hacer comentarios “tras bambalinas” sobre su propio desempeño. A esta campaña, aún vigorosa, se le atribuye un aumento en la ocupación y la revitalización de la marca que continúa hasta hoy.

ASUNTOS LEGALES Y SOCIALES Para destacar de entre la multitud, algunos anunciantes creen que tienen que ir más allá de los límites de lo que los consumidores están acostumbrados a ver en la publicidad. Sin embargo, deben asegurarse de que no se traspasen las normas sociales y legales ni se ofenda al público en general, a grupos étnicos, minorías raciales o grupos de intereses especiales.

En Estados Unidos, la publicidad se rige por un gran conjunto de leyes y regulaciones. Los anunciantes no deben hacer falsas declaraciones o crear anuncios potencialmente engañosos, aunque nadie sea engañado en realidad. Un anunciante de cera para pisos no puede decir que el producto protege durante seis meses, a menos que lo haga en condiciones normales, y el fabricante de un pan dietético no puede decir que su producto tiene menos calorías solamente porque sus rebanadas son más delgadas. El desafío consiste en distinguir entre el engaño y los “elogios exagerados” —exageraciones simples cuyo fin no es la credibilidad y que *están* permitidas por la ley—. En la sección “Perspectiva de marketing: Batallas publicitarias fuera del aire” se describen algunas disputas legales recientes acerca de lo que debería permitirse en la publicidad de una marca.

En Estados Unidos los vendedores están legalmente obligados a evitar publicidad engañosa que atraiga a los compradores con base en premisas falsas. Supongamos que un vendedor anuncia una máquina de coser en \$149, cuando los

Perspectiva de marketing

Batallas publicitarias fuera del aire

En un ambiente demasiado competitivo, quizás a nadie sorprenda que haya quien no esté de acuerdo en lo que es adecuado dentro de la publicidad. Las siguientes son dos querellas recientes muy conocidas.

Splenda

La frase publicitaria del endulzante artificial Splenda era “Made from sugar, so it tastes like sugar (Hecho de azúcar, por eso sabe a azúcar)” con la siguiente conclusión en letras pequeñas: “but it’s not sugar (pero no es azúcar)”, presentada casi como una reflexión. McNeil Nutritionals, el fabricante de Splenda, inicia la producción del endulzante con caña de azúcar pura, pero la quema durante el proceso de manufactura.

Merisant, fabricante de Equal, afirmó que la publicidad de Splenda confundía a los consumidores, quienes probablemente concluirían que un producto “hecho de azúcar” es más sano que uno hecho de aspartame, el principal ingrediente de Equal. Un documento de los propios archivos de McNeil, y que fue utilizado en los tribunales, decía que la percepción que tenían los consumidores de Splenda como un “endulzante no artificial” era uno de los grandes triunfos de la campaña de marketing de la empresa, la cual fue lanzada en 2003.

Splenda se convirtió en el líder contundente de la categoría de sustitutos del azúcar, con 60 por ciento del mercado, dejando apenas el 14 por ciento a Equal y otro tanto a Sweet’N Low. Aun cuando McNeil con el tiempo accedió a resolver la demanda y pagó a Merisant una cantidad no revelada, pero “sustancial” (y cambió su publicidad), tal vez era demasiado tarde para modificar la percepción de los consumidores de Splenda como un producto azucarado y sin azúcar.

POM Wonderful

En mayo de 2012, la Federal Trade Commission (FTC) emitió una orden de “desistimiento y cesamiento” en contra de POM Wonderful señalando que la empresa había difundido afirmaciones engañosas en publicaciones impresas, vallas publicitarias e internet de que su jugo de granada POM podría tratar o prevenir la disfunción eréctil, el cáncer de próstata y las enfermedades cardíacas. La sentencia se presentó después de dos años de disputas legales. Sin embargo, de manera curiosa POM se declaró ganador al publicar un anuncio de página completa en el *New York Times* para destacar el hecho de que la sentencia no lo obligaba a buscar la reaprobación de la Food and Drug Administration (como deben hacer los laboratorios médicos). Posteriormente, sin embargo, se rechazó una apelación debido a que la FTC prohibió los anuncios de POM que utilizaban encabezados como “Engaña la muerte” sin mayores evidencias.

POM no fue la única empresa que tuvo problemas con la granada. Welch resolvió dos demandas de acción popular por \$30 millones debido a que las etiquetas de su cien por ciento jugo de White Grape Pomegranate Flavored 3 Juice Blend anunciaba mayor cantidad de granada de la que realmente contenía —sólo una onza en una botella de 64 onzas.

Fuentes: Sarah Hills, “McNeil and Sugar Association Settle Splenda Dispute”, *Food Navigator-usa.com*, www.foodnavigator-usa.com, 18 de noviembre de 2008; James P. Miller, “Bitter Sweets Fight Ended”, *Chicago Tribune*, 12 de mayo de 2007; Avery Johnson, “How Sweet It Isn’t: Maker of Equal Says Ads for J&J’s Splenda Misled; Chemistry Lesson for Jurors”, *Wall Street Journal*, 6 de abril de 2007; “In Lawsuit Brought by POM Wonderful, a Federal Jury Finds Juice Maker Welch’s Intentionally Misled Consumers”, *Reuters*, 15 de septiembre de 2010; Ily Goyanes, “Welch’s Lies about Its Juice, Pays \$30 Million and No One Notices”, *Miami New Times*, 24 de febrero de 2011; Charlie Minato, “POM Wonderful Is Bragging about Loss to FTC in Full Page Ads in the NY Times”, *Business Insider*, 24 de mayo de 2012; Alicia Mundy, “FTC Bars Pom Juice’s Health Claims”, *Wall Street Journal*, 16 de enero de 2013. Para conocer un análisis del posible papel de la publicidad correctiva, vea Peter Darke, Laurence Ashworth y Robin J. B. Ritchie, “Damage from Corrective Advertising: Causes and Cures”, *Journal of Marketing* 72 (noviembre de 2008), pp. 81-97.



Fuente: © Presselec/Alamy

POM Wonderful ha tenido problemas con la FTC debido a las afirmaciones que hace en sus anuncios.

consumidores intenten adquirirla, el vendedor no puede rehusarse a venderla, disminuir sus características, mostrar una máquina defectuosa o prometer fechas de entrega no razonables con el fin de que el comprador adquiera una máquina más costosa.²³

La publicidad puede jugar un rol social positivo más amplio. Ad Council es una organización no lucrativa que utiliza los mayores talentos de la industria para producir y distribuir anuncios de servicio público para organizaciones sin fines de lucro y dependencias gubernamentales. Desde sus inicios con los carteles de “Buy War Bonds”, Ad Council ha abordado innumerables asuntos sociales de presión a través de los años, desde las personas que conducen en estado de ebriedad y la prevención del SIDA, hasta su actual enfoque en la violencia doméstica.

ELECCIÓN DE LOS MEDIOS

Después de elegir el mensaje, la tarea siguiente del publicista será escoger el medio que lo transmitirá. Los pasos son decidir el alcance deseado, la frecuencia y el impacto; elegir entre los principales tipos de medios; seleccionar vehículos específicos de los medios y decidir el momento adecuado y la asignación geográfica de los medios. Después, el especialista en marketing evalúa los resultados de estas decisiones.

ALCANCE, FRECUENCIA E IMPACTO La **selección de medios** se refiere a encontrar el medio más rentable para entregar el número y tipo deseados de exposiciones al público meta. ¿Qué significa el número deseado de exposiciones? Los anunciantes buscan un objetivo específico de publicidad y una respuesta del público meta —por ejemplo, un nivel meta de prueba de producto—. Este nivel depende, entre otras cosas, del nivel de conciencia de marca. Supongamos que la tasa de prueba del producto aumenta a una tasa que disminuye de acuerdo con el nivel de conciencia del público, según muestra la figura 20.2(a). Si el anunciante busca una tasa de prueba del producto de T^* , será necesario lograr un nivel de conciencia de marca de A^* .

La tarea siguiente consiste en averiguar cuántas exposiciones, E^* , producirán un nivel A^* de conciencia en el público. El efecto de las exposiciones en la conciencia del público depende de su alcance, frecuencia e impacto:

- **Alcance (R).** Número de personas u hogares expuestos a un horario particular de medios al menos una vez durante un periodo específico.
- **Frecuencia (F).** Número de veces dentro del periodo específico que una persona o un hogar promedio están expuestos al mensaje.
- **Impacto (I).** Valor cualitativo de una exposición a través de un medio determinado (de esta manera, un anuncio de comida tendrá mayor impacto en la revista *Bon Appetit* que en *Fortune*).

La figura 20.2(b) muestra la relación que hay entre conciencia del público y alcance. La conciencia del público será mayor cuanto mayores sean el alcance, la frecuencia y el impacto de las exposiciones. En este caso existen compensaciones importantes. Supongamos que el planificador tiene un presupuesto de publicidad de \$1 millón y que el costo por millar de exposiciones de calidad promedio es de \$5. Esto significa 200 millones de exposiciones ($1\,000\,000 \div [\$5/1000]$). Si el anunciante busca una frecuencia promedio de exposición de 10, puede llegar a 20 millones de personas ($200\,000\,000 \div 10$) con el presupuesto determinado. Pero si el anunciante desea medios de mayor calidad que cuestan \$10 por millar de exposiciones, solamente podrá llegar a 10 millones de personas a menos que esté dispuesto a disminuir la frecuencia de exposición deseada.

La relación entre alcance, frecuencia e impacto se plasma en los siguientes conceptos:

- **Número total de exposiciones (E).** Es el alcance multiplicado por la frecuencia promedio; es decir, $E = R \times F$, que también se conoce como *puntuación bruta de audiencia* (GRP, por sus siglas en inglés). Si un horario de medios determinado llega al 80 por ciento de los hogares con una frecuencia promedio de exposición de tres, ese horario tiene una GRP de 240 (80×3). Si otro horario de medios tiene una GRP de 300, su peso será mayor pero no es posible determinar el peso específico del alcance y de la frecuencia.
- **Número ponderado de exposiciones (WE).** Es el alcance multiplicado por la frecuencia promedio y cuyo resultado se multiplica por el impacto promedio, es decir, $WE = R \times F \times I$.

El alcance es más importante cuando se lanzan nuevos productos, marcas acompañantes, extensiones de marcas reconocidas y marcas que se compran con poca frecuencia; o cuando la meta es un mercado no definido. La frecuencia es más importante donde existen fuertes competidores, cuando es necesario contar una historia compleja, cuando existe una alta resistencia del consumidor o en el caso de un ciclo de compra frecuente.²⁴

Una razón fundamental para la necesidad de repetición es el olvido. Cuanto mayor sea la tasa de olvido asociada con una marca, una categoría de productos o un mensaje, mayor será el nivel requerido de repetición. Sin embargo, los anunciantes no deberían insistir en un anuncio agotado, sino recurrir a creaciones nuevas de su agencia de publicidad.²⁵

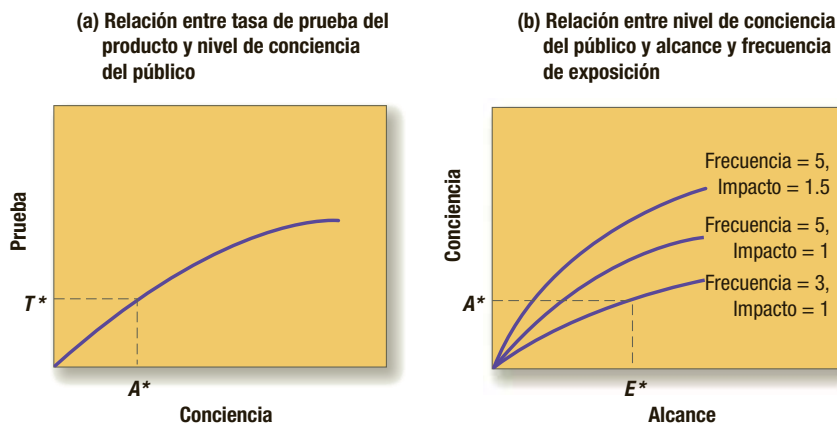


Fig. 20.2 |

Relación entre prueba, conciencia y la función de exposición

ELECCIÓN ENTRE LOS PRINCIPALES TIPOS DE MEDIOS El planificador de medios debe conocer la capacidad de los principales medios de publicidad para entregar alcance, frecuencia e impacto. En la tabla 20.1 se muestran los principales medios de publicidad junto con sus costos, ventajas y limitaciones. Los planificadores de medios toman sus decisiones al considerar factores como los hábitos del público meta, las características del producto, los requerimientos del mensaje y el costo.

ALTERNATIVAS DE PUBLICIDAD EXTERIOR La **publicidad exterior**, también llamada publicidad fuera de casa, es una categoría amplia que incluye muchas formas creativas e inesperadas para captar la atención de los consumidores en donde trabajan, se divierten y, por supuesto, donde compran. Algunas opciones populares incluyen vallas publicitarias, espacios públicos, colocación de productos y puntos de venta.

Vallas publicitarias. Las vallas publicitarias utilizan gráficos coloridos y producidos de manera digital, iluminación posterior, sonidos, movimiento e imágenes inusuales —incluso en tercera dimensión—.²⁶ En Nueva York, las tapas de las alcantarillas han adquirido una nueva imagen como humeantes tazas de café Folgers; en Bélgica, eBay colocó etiquetas de “Nos mudamos a eBay” en los aparadores vacíos de las tiendas y, en Alemania, trabajadores imaginarios que laboran dentro de las máquinas expendedoras, cajeros automáticos y kioscos de fotografía justificaron la afirmación que hizo un sitio de búsqueda de empleos alemán: “La vida es demasiado corta como para dedicarla al trabajo equivocado”.²⁷

Las nuevas técnicas de medición “Eyes On (con la mirada en)” permiten a los especialistas en marketing comprender mejor quién ha visto realmente sus anuncios exteriores.²⁸ Un fuerte mensaje creativo puede marcar la diferencia. Chang Soda de Bangkok sólo tenía el dinero suficiente en su presupuesto para una valla publicitaria digital. Para aumentar su impacto al máximo, construyó una gigante botella burbujeante en la valla publicitaria para indicar que se trataba de un producto carbonatado. La comunicación de boca en boca quintuplicó las ventas de la botella de 200 mil a un millón de unidades.²⁹

Espacios públicos. Los anuncios ahora aparecen en sitios poco convencionales como películas, fuselaje de aviones y aparatos para ejercicio, así como en salones de clase, arenas deportivas, elevadores de hoteles y otros lugares públicos.³⁰ Los anuncios estilo cartelera están apareciendo por todas partes. Los anuncios en movimiento en autobuses, el metro y trenes suburbanos se han convertido en una forma valiosa de llegar a las mujeres que trabajan. El “mobiliario urbano” —paradas de autobús, quioscos y áreas públicas— es otra alternativa de rápido crecimiento.

TABLA 20.1 Perfiles de los principales tipos de medios

| Medio | Ventajas | Limitaciones |
|-----------------------|--|--|
| Diarios | Flexibilidad; oportunidad; buena cobertura del mercado local; amplia aceptación; alta credibilidad. | Corta vida; baja calidad de reproducción; poco público “de paso”. |
| Televisión | Combina la vista, el sonido y el movimiento; atractiva para los sentidos; alto nivel de atención; gran alcance. | Costo absoluto elevado; gran saturación; exposición fugaz; menor selectividad del público. |
| Correo directo | Selectividad del público; flexibilidad; no hay competencia con otros anuncios en el mismo medio; personalización. | Costo relativamente alto; imagen de “correo basura”. |
| Radio | Uso masivo, alta selectividad geográfica y demográfica, bajo costo. | Sólo presentación de audio; menor nivel de atención que la televisión; estructuras de audiencia no estandarizadas; exposición fugaz. |
| Revistas | Gran selectividad geográfica y demográfica; credibilidad y prestigio; reproducción de alta calidad; vida larga; buena lectura de paso. | Tiempo prolongado de compra de anuncios; cierto desperdicio en la circulación. |
| Exterior | Flexibilidad; alto nivel de exposición repetida; bajo costo; poca competencia. | Selectividad limitada del público; limitaciones a la creatividad. |
| Sección amarilla | Excelente cobertura local; alto nivel de credibilidad; alcance amplio; bajo costo. | Gran competencia; tiempo prolongado de compra de anuncios; limitaciones a la creatividad. |
| Boletines de noticias | Selectividad muy elevada; control completo; oportunidades de interacción; costos relativamente bajos. | Los costos podrían desbordarse. |
| Folletos | Flexibilidad; control completo; es posible dramatizar los mensajes. | La producción excesiva podría desbordar los costos. |
| Teléfono | Muchos usuarios; oportunidad de dar un toque personal. | Costos relativamente altos; resistencia creciente de los consumidores. |

Los anunciantes pueden comprar espacio en estadios y arenas deportivas, así como en botes de basura, estacionamientos para bicicleta, parquímetros, bandas para equipaje de los aeropuertos, elevadores, bombas de gasolina, el fondo de los hoyos de golf y piscinas, paquetes de snacks para aviones y en los alimentos perecederos del supermercado, como las pequeñas etiquetas puestas en las manzanas y los plátanos. Incluso pueden comprar espacio en las mamparas de los baños y sobre los mingitorios, a los cuales acuden los trabajadores de las oficinas en promedio de tres a cuatro veces por día durante aproximadamente cuatro minutos cada vez.³¹

Colocación del producto. Los especialistas en marketing pagan entre \$100 000 y \$500 000 para que sus productos aparezcan en cine y televisión.³² En ocasiones, la colocación del producto es resultado de un acuerdo publicitario más grande de la cadena televisora, aunque las tiendas que colocan pequeñas cantidades de productos también tienen vínculos con los atrecistas, diseñadores de escenarios y ejecutivos de producción.

Algunas empresas consiguen colocar el producto sin costo alguno. Nike no paga por aparecer en las películas, pero con frecuencia proporciona zapatos, chamarras, bolsas y otros artículos. Cada vez más, las marcas y los productos se entretrejen en la trama, como ocurrió cuando el nuevo iPad para el padre amante de los aparatos del programa *Modern Family* se convirtió en tema central de un episodio completo. Sin embargo, en algunos casos las marcas pagan derechos por aparecer en una película, como en el caso de *Skyfall*.³³

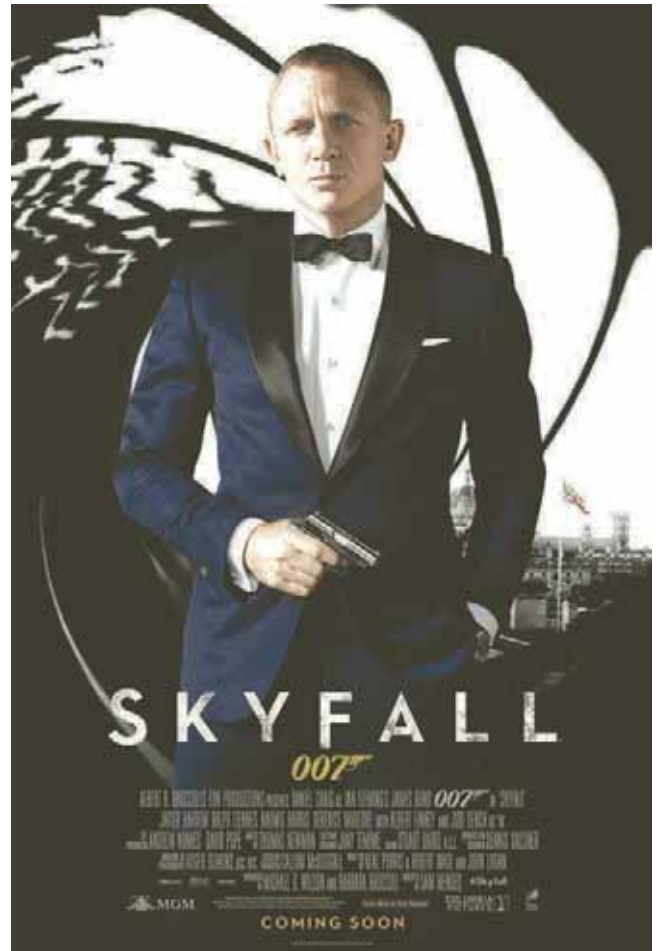
SKYFALL Se dice que Heineken pagó casi \$40 millones a la producción de *Skyfall*, la vigésima tercera película de la franquicia, por los derechos para que James Bond bebiera su cerveza en lugar del tradicional martini con vodka, cubriendo una tercera parte del presupuesto de producción estimado de la película. Las empresas con mayor presencia en la pantalla de cine, además de Heineken, incluyen a Adidas, Aston Martin, Audi, Omega, Sony y Tom Ford. Una compañía de investigación estimó que las marcas que participaron en la película tuvieron una exposición con un valor mayor a los \$7.6 millones durante el fin de semana de su estreno. Algunas marcas también promocionaron la película fuera de la pantalla. Heineken filmó un costoso anuncio de 90 segundos, donde se presenta una creativa persecución en un tren que termina con una breve aparición de Daniel Craig, el actor británico que actualmente interpreta a Bond. Más de 22 millones de personas vieron la campaña en línea y la promoción “Crack the Case” de Heineken invitó a los consumidores de las grandes ciudades a demostrar sus habilidades al estilo Bond en un juego.

La colocación de productos no es inmune a las críticas; los legisladores critican cada vez más su naturaleza furtiva, amenazando con obligar a que se efectúe la revelación explícita de los anunciantes que participan.³⁴

Punto de venta. En el capítulo 18 se analizó el marketing de compradores y los esfuerzos de marketing dentro de las tiendas. El atractivo de la publicidad en el punto de compra se basa en el hecho de que los consumidores toman muchas decisiones de marca en la tienda —según un estudio, el 74 por ciento.³⁵

Existen muchas maneras de comunicarse con los consumidores en el **punto de venta (P-O-P)**, incluyendo anuncios en los carritos de compra, los cinturones de los carritos, pasillos, anaqueles, demostraciones dentro de la tienda, pruebas en vivo y máquinas de cupones instantáneos.³⁶ Algunos supermercados están vendiendo superficie de piso para logotipos de empresas y experimentando con anaqueles parlantes. El marketing móvil llega a los consumidores a través de los teléfonos inteligentes cuando se encuentran en la tienda. Una radio de P-O-P proporciona programación estilo FM y mensajes comerciales a miles de tiendas de comestibles y farmacias en todo el territorio de Estados Unidos. Pantallas de video en algunas tiendas, como Walmart, transmiten anuncios de tipo televisivo.³⁷

WALMART SMART NETWORK Uno de los pioneros en publicidad dentro de la tienda, Walmart, reemplazó en 2008 su programa original Walmart TV por la nueva red SMART que se transmite en 27 mil pantallas individuales ubicadas en sus 2700 tiendas estadounidenses. La programación llega a 160 millones de espectadores cada cuatro semanas mediante grandes pantallas de bienvenida a la entrada de las tiendas, una pantalla para las distintas categorías de productos en los departamentos y pantallas en las cabeceras de cada pasillo. Los anunciantes pagan \$325 000 por anuncios de 30 segundos



Heineken fue un importante patrocinador de la popular película de James Bond *Skyfall* por medio de colocación de productos, anuncios y promociones.

en ciclos de dos semanas en la sección de alimentos y \$650 000 por una transmisión de cuatro semanas en el departamento de belleza y salud. Los anuncios de cinco segundos que pasan cada dos minutos durante dos semanas en las pantallas de bienvenida tienen un costo de \$80 000 y los de 10 segundos que se transmiten dos veces cada seis minutos en toda la red cuestan \$50 000 a la semana. Al obtener una relación entre el horario en que los anuncios fueron presentados y el momento en que se realizaron las ventas de los productos, Walmart puede calcular qué tanto aumentaron los anuncios las ventas en cada departamento (desde el 7 por ciento en el departamento de electrónica hasta el 28 por ciento en el de salud y belleza) y por tipo de producto (los artículos maduros aumentan 7 por ciento y los de temporada 18 por ciento).

EVALUACIÓN DE MEDIOS ALTERNOS A menudo los medios no convencionales pueden llegar a un público muy preciso y cautivo de manera rentable al presentar anuncios en prácticamente cualquier lugar donde los consumidores tengan algunos segundos para notarlos. El mensaje debe ser sencillo y directo. Por ejemplo, a la publicidad exterior a menudo se le conoce como la “venta de 15 segundos”. Es más eficaz para aumentar la conciencia o la imagen de marca que para crear nuevas asociaciones de marca.

Sin embargo, la colocación de anuncios única, diseñada para sobresalir entre la saturación también puede percibirse como invasiva y molesta, especialmente en espacios que generalmente no tienen anuncios, como escuelas, patrullas policíacas y salas de espera de consultorios médicos. No obstante, quizá debido a su enorme penetración, algunos consumidores parecen sentirse menos molestos actualmente por los medios no convencionales que en el pasado. En la sección “Perspectiva de marketing: Jugando con las marcas” se describe la manera en que las marcas se han incorporado en los juegos.

El desafío para los medios no convencionales consiste en demostrar su alcance y eficacia mediante investigaciones creíbles e independientes. Sin embargo, siempre habrá lugar para la creatividad, como ocurrió cuando Intel firmó un contrato de cinco años con el famoso equipo de fútbol FC de Barcelona para colocar su logotipo Intel Inside *dentro* de las playeras de los jugadores, de manera que cuando alzan su camiseta después de anotar un gol (una reacción muy común), apareciera el logotipo.³⁸

ELECCIÓN DE VEHÍCULOS ESPECÍFICOS DE MEDIOS El planificador de medios debe buscar los vehículos más rentables dentro de cada tipo de medio elegido. El anunciante que decide comprar 30 segundos de publicidad en las cadenas de televisión podría pagar \$75 000 por un programa nuevo, \$350 000 por un programa popular en horario estelar, como *Sunday Night Football*, *The Big Bang Theory* o *The Voice*, o casi \$4 millones por el Super Bowl.³⁹ Estas decisiones son críticas: el costo promedio de producir un comercial de televisión de 30 segundos es de aproximadamente \$300 000,⁴⁰ de manera que transmitir un anuncio por televisión una sola ocasión podría costar tanto como crearlo y producirlo! En la sección “Apuntes de marketing: Triunfar en el Super Bowl de la publicidad” se describe la manera en que los especialistas en marketing se preparan para el mayor evento de la escena deportiva estadounidense.

Los planificadores de medios utilizan servicios de medición que estiman el tamaño del público, su composición y el costo de los medios, y luego calculan el costo por cada mil personas alcanzadas. Un anuncio de página completa a

Perspectiva de marketing

Jugando con las marcas

Más de la mitad de los adultos estadounidenses y prácticamente todos los adolescentes (97 por ciento) utilizan videojuegos, y casi uno de cada cinco juega todos los días o casi todos los días. Aproximadamente el 40 por ciento de los jugadores son mujeres, las cuales prefieren los rompecabezas y juegos colaborativos, mientras que los hombres parecen sentirse más atraídos por juegos competitivos o de simulación. Debido a esta enorme popularidad, muchos anunciantes han decidido participar.

El desarrollo de un *advergame* de primera puede costar entre \$100 000 y \$500 000. El juego puede ser jugado en la página de internet del patrocinador, en portales de juego e incluso en lugares públicos como restaurantes. Apple Jacks tiene un *advergame* en su sitio web llamado *Race to the Bowl Rally* dirigido a los niños, entrega bonos de puntos por recoger cereales Apple Jacks en la pista de carreras. En el juego M&M Chocolate Factory, los jugadores ayudan a los personajes de M&M a pasar a través de 12 niveles de juego diferentes dentro de una fábrica de dulces con la posibilidad de compartir su contenido a través de Facebook y Twitter. Los especialistas en marketing recopilan datos valiosos de los clientes al registrarse y con frecuencia buscan

su autorización para enviarles correos electrónicos. De los participantes en un juego patrocinado por la SUV Ford Escape, el 54 por ciento se registró para recibir correos electrónicos.

Los especialistas en marketing también están estelarizando juegos de video populares. Gatorade aparece en *NBA 2k13*, el desodorante corporal AXE en *Splinter Cell: Chaos Theory* y White Castle en *Homefront*. Comerciantes importantes como Apple, Procter & Gamble, Toyota y Visa han creado juegos. Al integrar estructuras con marca en un juego para dispositivos móviles llamado *We City*, donde se construye una ciudad, Century 21 incrementó la conciencia de su marca entre los consumidores de 25 a 34 años de edad.

Las investigaciones sugieren que a los jugadores no les importan los anuncios ni la manera en que afectan la experiencia del juego. Un estudio reveló que el 70 por ciento de los jugadores sentían que los anuncios dinámicos dentro del juego “contribuían al realismo”, “se ajustaban al juego” en que aparecían y se veían bien.

Fuentes: Lauren Johnson, “Mars Ups Brand-Building Efforts through Mobile Game”, *Mobile Marketer*, 12 de diciembre de 2012; Molly Soat, “Virtual Development”, *Marketing News*, 31 de mayo de 2013; Michelle Kung, “We Interrupt This Video Game for a Word from Our Sponsor”, *Wall Street Journal*, 13 de junio de 2011; www.applejacks.com/games/race-to-the-rally; Amanda Lenhart, “Video Games: Adults Are Players Too”, Pew Internet & American Life Project, www.pewresearch.org, 7 de diciembre de 2008; Erika Brown, “Game On!”, *Forbes*, 24 de julio de 2006, pp. 84-86.

Apuntes de marketing

Triunfar en el Super Bowl de la publicidad

El Super Bowl atrae al público más numeroso de la televisión. En 2014, 111 millones de personas vieron la transmisión de Fox. Con un público tan grande, un anuncio de 30 segundos se vendió por la enorme suma de \$4 millones.

Desde el primer juego transmitido en 1975, la publicidad en el Super Bowl ha cobrado mayor importancia a medida que el fútbol americano ha incrementado su popularidad. El emblemático anuncio de Apple "1984" acerca del lanzamiento de las computadoras Macintosh presentó un mundo futurista orwelliano. El anuncio fue filmado por el afamado director de cine Ridley Scott y marcó el comienzo de un nuevo mundo publicitario en el Super Bowl. El comercial apareció una sola vez durante la aplastante victoria de los Raiders de Los Ángeles sobre los Redskins de Washington y se convirtió en el tema del juego, entonces las empresas y agencias de publicidad empezaron a apreciar la publicidad en el juego de manera más ambiciosa.

La introducción del medidor de anuncios de *USA Today* en 1989 concentró aún más la atención de los consumidores en los anuncios y en su valor como elementos de entretenimiento. Mientras que el índice normal de desconexión de la audiencia durante un comercial es del 4 por ciento, los anuncios del Super Bowl tienen un promedio menor al 1 por ciento. Se ha demostrado que el público los recuerda y prefiere más que a los anuncios comunes, y que incluso son capaces de aumentar el precio de las acciones de una empresa.

Muchos de los anuncios del Super Bowl tienen ahora un nuevo propósito: provocar curiosidad e interés para que los consumidores entren a internet, participen en los social media y hagan comentarios con la finalidad de obtener información más detallada. Los más populares —como un anuncio del Honda CR-V donde Matthew Broderick interpreta a su personaje de película Ferris Bueller y otro de Volkswagen en el que un niño pequeño actúa el papel de Darth Vader— han sido vistos decenas de millones de veces en YouTube. Cada vez resulta más común que los anuncios se transmitan en línea antes que en el juego, ya que las empresas tratan de aprovechar al máximo su poder de relaciones públicas y en los social media.

Dado el enorme y diverso público, muchos anunciantes del Super Bowl tratan de agradar a la mayor cantidad de personas posible al incluir tiernos bebés, animales juguetones y situaciones cómicas. Sin embargo, Paul Venables, veterano de la publicidad en el Super Bowl, recomienda la mayor claridad posible con respecto a la meta estratégica deseada. ¿Se trata de generar rumores en los social media, búsquedas de productos en línea o visitas a tiendas o concesionarias? Como afirma Venables: "Hay un millón de medidas y debes decidir qué es lo que estás midiendo". Otro líder de las agencias de publicidad, Brad Kay, recomienda un enfoque integral que impulse el anuncio televisivo de alto perfil para lograr mayores oportunidades de conversión en línea.

Fuentes: Ellen Killoran, "Super Bowl Ads 2014: What Does \$4 Million Really Buy You?", *International Business Times*, 30 de enero de 2014; Jin-Woo Kim, Traci H. Freling y Douglas B. Grisaffe, "The Secret Sauce for Super Bowl Advertising", *Journal of Advertising Research* 53 (junio de 2013), pp. 134-149; Noreen O'Leary, "How to Win the Super Bowl", *Adweek*, 28 de enero de 2013; Lucia Moses, "Ad Play", *Adweek*, 28 de enero de 2013; Alex Konrad, "5 Ways the Super Bowl Ad Playbook Has Changed", www.tech.fortune.cnn.com, 2 de febrero de 2012; Michael Learmonth, "How USA Today's Ad Meter Broke Super Bowl Advertising", *Advertising Age*, 30 de enero de 2012; Bruce Horowitz, "Super Bowl Marketers Go All Out to Create Hype, Online Buzz", *USA Today*, 8 de febrero de 2010.



Fuente: © Tribune Content Agency LLC/Alamy

El Super Bowl es un gran espectáculo de los medios que muchos anunciantes anhelan, incluyendo sus espectáculos del medio tiempo, tal como ocurrió en el Super Bowl XLVIII en 2014 con la presentación de Bruno Mars y sus invitados especiales, los Red Hot Chili Peppers.

cuatro tintas en *Sports Illustrated* costaba aproximadamente \$412 500 en 2014. Si *Sports Illustrated* calcula que su base de lectores es de tres millones de personas, el costo de exposición del anuncio a mil personas fue entonces de \$13.75. El mismo anuncio en la revista *People* costaba \$337 400, pero llegaba a 3.475 millones de personas —a un costo más bajo por millar de \$9.71—.⁴¹ A menudo las revistas tienen un “perfil del lector” para sus anunciantes donde se describe, en promedio, edad, ingreso, residencia, estado civil y actividades recreativas de sus lectores.

Los especialistas en marketing necesitan hacer ajustes a la medida de costo por millar. Primero, deben considerar la *calidad del público*. Para un anuncio de loción para bebés, una revista leída por un millón de padres primerizos tiene un valor de exposición de un millón; si es leída por un millón de adolescentes, tiene un valor de exposición de casi cero. Segundo, deben tomar en cuenta la *probabilidad de atención del público*. Es probable que los lectores de *Vogue* pongan más atención a los anuncios que los lectores de *Sports Illustrated*. Tercero, deben ajustarse a la *calidad editorial* del medio, es decir, a su prestigio y credibilidad. Es más probable que las personas creen en un anuncio de radio o televisión cuando aparece en un programa que les agrada. Cuarto, es necesario considerar el valor de las *políticas de colocación de productos y servicios adicionales*, como ediciones regionales u ocupacionales, o los requisitos de tiempo de elaboración de las revistas.

Los planificadores de medios están utilizando medidas más sofisticadas de la efectividad y aplicándolas en modelos matemáticos para determinar la mejor mezcla de medios.⁴² Muchas agencias de publicidad utilizan software para elegir los medios iniciales y hacen mejoras con base en factores subjetivos.

ELECCIÓN DEL MOMENTO Y ASIGNACIÓN DE LOS MEDIOS Al elegir los medios, el anunciante debe tomar decisiones tanto de macroprogramación como de microprogramación. La *decisión de macroprogramación* se relaciona con las temporadas y el ciclo de negocios. Supongamos que el 70 por ciento de las ventas de un producto suceden entre junio y septiembre; la empresa puede variar sus gastos de publicidad para seguir el patrón temporal, oponerse al patrón temporal o ser constante durante todo el año.

La *decisión de microprogramación* requiere asignar los gastos de publicidad dentro de un periodo corto para obtener el máximo impacto. Supongamos que la empresa decide comprar 30 anuncios de radio en septiembre. El lado izquierdo de la figura 20.3 muestra que los mensajes publicitarios del mes pueden ser concentrados (publicidad “explosiva”), distribuidos continuamente durante todo el mes o distribuidos de manera intermitente. La parte superior muestra que los mensajes publicitarios pueden dirigirse con una frecuencia nivelada, en aumento, en descenso, o alternante.

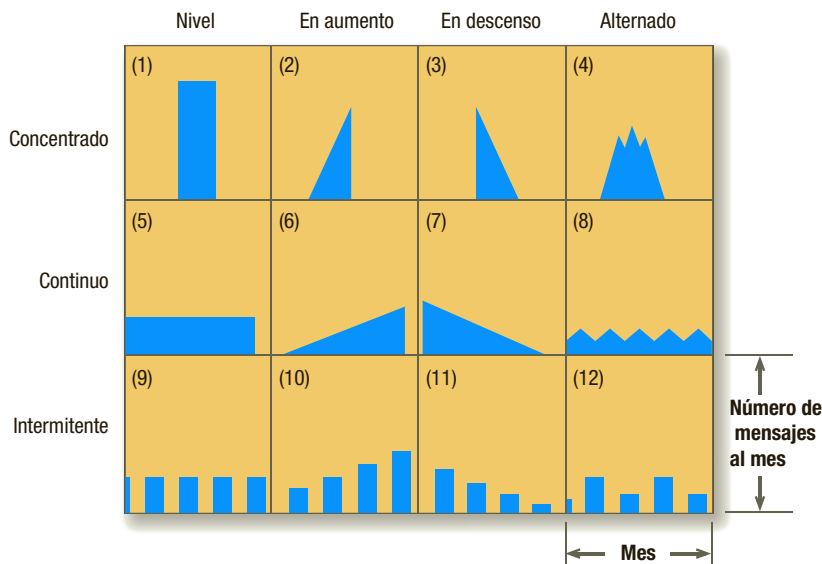
El patrón elegido deberá cumplir con los objetivos de comunicación y considerar tres factores. La *rotación de compradores* expresa la tasa a la que entran nuevos compradores al mercado; mientras más alta sea esta tasa, más continua deberá ser la publicidad. La *tasa de compra* es el número de veces que el comprador promedio adquiere el producto durante el periodo; a mayor frecuencia de compra, mayor continuidad deberá tener la publicidad. La *tasa de olvido* es la rapidez con que el comprador olvida la marca: a mayor tasa de olvido, más continua deberá ser la publicidad.

Al lanzar un nuevo producto, el anunciante debe elegir entre continuidad, concentración, intermitencia y pulso.

- **Continuidad.** Significa exposiciones que aparecen regularmente durante un periodo determinado. Por lo general, los anunciantes utilizan la publicidad continua en situaciones de mercados en expansión, para artículos que se compran con frecuencia y en categorías de compradores estrechamente definidas.
- **Concentración.** Consiste en gastar todo el presupuesto de publicidad en un solo periodo. Esto tiene sentido en el caso de productos con una temporada de ventas o relacionados con una festividad.
- **Intermitencia.** Implica anunciarse durante un periodo seguido de otro periodo sin publicidad, seguido a su vez de un segundo periodo de actividad publicitaria. Es útil cuando el presupuesto es limitado, el ciclo de compra es relativamente infrecuente o cuando se trata de artículos de temporada.

Fig. 20.3

Clasificación de los patrones de tiempo de la publicidad



- **Pulso.** Es publicidad continua a niveles bajos reforzada periódicamente por oleadas de mayor actividad. Aprovecha las ventajas de la publicidad continua y de la intermitencia para crear una estrategia de programación intermedia. Quienes están a favor de los pulsos consideran que el público captará el mensaje con mayor profundidad y a un costo menor para la empresa.⁴³

La empresa debe decidir cómo asignará su presupuesto de publicidad respecto al espacio y al tiempo. La empresa hace “compras nacionales” cuando coloca anuncios en cadenas de televisión nacionales o en revistas de circulación nacional. Hace “compras de anuncios” cuando compra tiempo de televisión sólo en unos cuantos mercados o en ediciones regionales de revistas. Estos mercados se denominan *áreas de influencia dominante* (ADI, por sus siglas en inglés) o *áreas designadas de marketing* (DMA, por sus siglas en inglés). La empresa hace “compras locales” cuando se anuncia en diarios, radio o sitios exteriores a nivel local.

EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE LA PUBLICIDAD

La mayoría de los anunciantes intentan medir el efecto de la comunicación de un anuncio —es decir, su impacto potencial en la conciencia, el conocimiento o la preferencia del público—. También les gustaría medir su efecto sobre las ventas.

INVESTIGACIÓN DE LOS EFECTOS DE LA COMUNICACIÓN La **investigación de los efectos de la comunicación**, llamados también *pruebas de texto publicitario*, busca determinar si un anuncio está comunicando en forma efectiva. Los especialistas en marketing deberían llevar a cabo esta prueba tanto antes de que un anuncio sea colocado en medios como después de su impresión o transmisión. La tabla 20.2 describe algunas técnicas específicas de pruebas previas de publicidad.

Los críticos de las pruebas previas mantienen que las agencias pueden diseñar anuncios que tendrán buenos resultados en las pruebas, pero que no necesariamente tendrán buen desempeño en el mercado. Sus partidarios consideran que pueden proporcionar información diagnóstica útil y que, de cualquier manera, las pruebas previas no deberían utilizarse como criterio único de decisión. Nike, reconocido ampliamente como uno de los mejores anunciantes, es conocido por hacer muy pocas pruebas previas de sus anuncios.

Muchos anunciantes usan pruebas posteriores para evaluar el impacto general de una campaña completa. Si una empresa esperaba aumentar su conciencia de marca del 20 al 50 por ciento y únicamente logró aumentarla en 30 por ciento, entonces no está gastando lo suficiente, sus anuncios son malos o ha pasado por alto algún otro factor.

INVESTIGACIÓN DEL EFECTO EN LAS VENTAS ¿Qué ventas genera un anuncio que aumenta la conciencia de marca 20 por ciento y la preferencia de marca 10 por ciento? En la medida en que otros factores, como las características y el precio sean más controlables o menos numerosos, más fácil será medir el efecto de la publicidad en las ventas. El impacto de las ventas es más fácil de medir en las situaciones de marketing directo y más difícil en el caso de la publicidad para la creación de marca o de imagen corporativa.

Las empresas generalmente se interesan en averiguar si están gastando de más o de menos en publicidad. Una manera de responder a esta interrogante es trabajando con la fórmula que se muestra en la figura 20.4.



Fig. 20.4

Fórmula para medir diferentes etapas en el impacto de la publicidad sobre las ventas

TABLA 20.2

Técnicas de investigación de pruebas previas de publicidad

PARA ANUNCIOS IMPRESOS

Starch y Gallup & Robinson Inc. son dos servicios ampliamente utilizados de pruebas previas de impresos. Se colocan anuncios de prueba en revistas que se reparten entre los consumidores. Posteriormente, estos consumidores son contactados y entrevistados. Se utilizan pruebas de evocación y reconocimiento para determinar la eficacia de la publicidad.

PARA ANUNCIOS TRANSMITIDOS

Pruebas en casa. Se descarga un video o se lleva a los hogares de los consumidores meta para que vean los comerciales.

Pruebas en remolques. En un remolque llevado a un centro comercial, se muestran los productos a los clientes y se les da la oportunidad de elegir una serie de marcas. Después ven comerciales y se les entregan cupones para que los utilicen en el centro comercial. Las tasas de intercambio de los cupones indican la influencia del comercial en el comportamiento de compra.

Pruebas en salas de cine. Se invita a consumidores a una sala de cine a ver una nueva serie piloto de televisión junto con algunos comerciales. Antes de que inicie el programa, los consumidores indican las marcas preferidas en diferentes categorías; después de la presentación, los consumidores eligen de nuevo las marcas preferidas. Los cambios en las preferencias miden el poder persuasivo de los comerciales.

Pruebas al aire. Se recluta a los encuestados para ver un programa en un canal de televisión normal durante la prueba del comercial o se elige a individuos que ya hayan visto el programa. Después se les hacen preguntas sobre lo que recuerdan del comercial.

Los *gastos de participación de publicidad* de una empresa producen una *participación de expresión* (proporción de la publicidad de la empresa para un producto con respecto a toda la publicidad de ese producto) que gana una *participación en la mente y el corazón de los consumidores* y, al final de cuentas, una *participación de mercado*.

Los investigadores pueden medir el impacto en las ventas con el *enfoque histórico*, el cual utiliza técnicas estadísticas avanzadas para correlacionar las ventas pasadas con los gastos previos de publicidad.⁴⁴ Otros utilizan *datos experimentales* para medir el impacto que tiene la publicidad en las ventas. Un creciente número de investigadores mide el efecto de los gastos de publicidad sobre las ventas en lugar de conformarse con medidas de los efectos de la comunicación.⁴⁵ Millward Brown International ha llevado a cabo estudios de seguimiento durante años para ayudar a los anunciantes a decidir si la publicidad está beneficiando a su marca.⁴⁶

Promoción de ventas

La **promoción de ventas** es un ingrediente fundamental en las campañas de marketing y consiste en un conjunto de herramientas de incentivos, en su mayoría de corto plazo, diseñado para estimular una compra mayor o más rápida de productos o servicios específicos por parte de consumidores o intermediarios.⁴⁷ Mientras que la publicidad ofrece una *razón* para comprar, la promoción de ventas ofrece un *incentivo*.

PUBLICIDAD FRENTE A PROMOCIÓN

Aunque los gastos de promoción de ventas aumentaron como porcentaje de los gastos del presupuesto durante varios años, su crecimiento se desaceleró recientemente. Los consumidores comenzaron a pasar por alto las promociones: el uso de cupones alcanzó su máximo nivel en 1992 con 7900 millones de cupones intercambiados, pero esta cifra se redujo a 2900 millones en 2013.⁴⁸ Las incesantes reducciones de precios, cupones, ofertas y obsequios también pueden devaluar el producto en la mente de los compradores. Debido a la ausencia de financiamiento, a los grandes reembolsos en efectivo y a los programas especiales de arrendamiento aplicados durante la recesión económica, ha sido difícil para los fabricantes de automóviles des acostumbrar a los consumidores de recibir descuentos.⁴⁹

Algunas herramientas de promoción de ventas son *creadoras de privilegios para los consumidores*; transmiten un mensaje de ventas junto con el ofrecimiento, como muestras gratuitas, premios por consumo frecuente, cupones con un mensaje de ventas y compensaciones relacionadas con el producto. Las herramientas de promoción de ventas que habitualmente *no* ayudan a la construcción de marca incluyen paquetes con descuentos, compensaciones para los consumidores no relacionadas con un producto, concursos y rifas, ofertas de reembolso para los consumidores y bonificaciones comerciales.

Las promociones de ventas en mercados de marcas con gran similitud pueden producir una alta respuesta de ventas a corto plazo, pero pocas ganancias permanentes a largo plazo. En los mercados de marcas muy disímiles, podrían ser capaces de alterar las diferentes participaciones de mercado de manera permanente. Además de cambiar de marca, los consumidores podrían acumular productos, es decir, hacer compras antes de lo acostumbrado (aceleración de la compra) o adquirir cantidades adicionales. Sin embargo, las ventas también podrían descender después de la promoción.⁵⁰

Es probable que las promociones de precios tampoco generen un volumen permanente de toda la categoría. Un estudio de más de mil promociones concluyó que solamente 16 por ciento da resultados.⁵¹ Los competidores con poca participación podrían beneficiarse de la promoción de ventas debido a que no pueden igualar los presupuestos de publicidad de los líderes del mercado ni obtener espacio de anaquel sin ofrecer bonificaciones comerciales o estimular las pruebas de los clientes sin ofrecer incentivos. Las marcas líderes ofrecen descuentos con menor frecuencia debido a que la mayoría subsidian solamente a los usuarios que ya son sus clientes.

Las promociones creadoras de privilegios para los consumidores pueden ofrecer lo mejor de ambos mundos —aumentar el capital de marca mientras movilizan el producto—. McDonald's, Dunkin' Donuts y Starbucks han entregado millones de muestras de sus productos nuevos, ya que les agrada a los consumidores y a menudo conducen a ventas más altas a largo plazo de los productos de calidad.⁵² La campaña "Love at First Sniff" de Gain utiliza correo directo, almohadillas aromatizadas (*tear-pads*) dentro de las tiendas y ShelfVision TV para invitar a los consumidores a oler el producto, lo que resultó en un aumento de los envíos de casi el 500 por ciento por arriba de la meta.⁵³

El área de la promoción de ventas con el crecimiento más rápido son los cupones digitales que pueden utilizarse por medio del teléfono inteligente o descargarse a la impresora del consumidor. Los cupones digitales eliminan los costos de impresión, disminuyen el desperdicio de papel, se pueden actualizar con facilidad y tienen tasas de intercambio más altas. Coupons.com tiene 620 mil visitantes diarios que buscan ofertas para ahorrar dinero y CoolSavings.com recibe 120 mil búsquedas de cupones para ahorrar dinero y de ofertas de marcas conocidas, así como búsquedas de útiles consejos y artículos, boletines de noticias, recetas gratuitas, rifas, pruebas gratuitas, muestras gratuitas, entre otros. Muchos detallistas ofrecen ahora cupones personalizados con base en el historial de compra de los consumidores.⁵⁴ Una compañía diseñó una forma muy diferente de ofrecer descuentos para las empresas.⁵⁵

GROUPON Groupon se fundó en 2008 para ayudar a los negocios a aprovechar el correo electrónico e internet para utilizar las promociones como una forma de publicidad. En específico, la empresa envía a su gran base de suscriptores una transacción diaria expresada en forma graciosa —cierto descuento de un porcentaje o monto específico a partir del precio regular— para obtener un servicio o producto de la marca específica del cliente. A través de estos descuentos enviados por correo electrónico, Groupon ofrece a sus empresas-clientes tres beneficios: mayor exposición de los consumidores a la marca, la posibilidad

de discriminar los precios y la creación de un “factor de rumores”. En el proceso, Groupon cobra entre el 40 y el 50 por ciento de las ganancias de cada negocio. Se ofrecen muchas promociones por parte de detallistas locales, como balnearios, gimnasios y restaurantes, pero Groupon también hace tratos en nombre de algunas marcas nacionales. Algunas empresas se han quejado de que Groupon sólo atrae a clientes que buscan ofertas y afirman que no es muy efectivo para crear clientes habituales. Un estudio encontró que el 32 por ciento de las empresas perdió dinero y el 40 por ciento dijo que no volvería a utilizar este tipo de promociones. Entre los negocios de servicios más perjudicados están los restaurantes, mientras que balnearios y salones de belleza se encuentran entre los más exitosos. Groupon ha tratado de innovar de varias maneras. Al presionar a su fuerza de ventas masivas para que vendan Group Now, la compañía invita a negocios locales a ofrecer tratos en momentos y lugares específicos a través de internet o de los teléfonos inteligentes. La aplicación del nuevo servicio para el iPhone tiene dos botones: “Estoy aburrido” y “Tengo hambre” para ofrecer tratos en tiempo real. En el caso de los negocios, el servicio es una forma de aumentar el tránsito en momentos de poco interés. Incluso un restaurante popular podría considerar establecer algunos descuentos al mediodía o a media semana, sabiendo que casi nunca está lleno en esos momentos. Después de una oferta pública inicial que recibió gran publicidad, las acciones de Groupon no han tenido un buen desempeño mientras la empresa lucha por encontrar la fórmula de negocios correcta.

DECISIONES PRINCIPALES

Al utilizar la promoción de ventas, la empresa debe establecer sus objetivos, seleccionar las herramientas, desarrollar el programa —aplicarlo y controlarlo— y evaluar los resultados.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Los objetivos de la promoción de ventas derivan de objetivos de comunicación, los cuales derivan de objetivos de marketing básicos para el producto.

- Para los *consumidores*, los objetivos incluyen fomentar compras más frecuentes o compras de unidades de mayor tamaño entre los usuarios, fomentar la prueba entre los no usuarios y atraer a los consumidores de las marcas competidoras. Si algunos de los consumidores que podrían cambiar de marca no han podido probarla de otra forma, la promoción podría lograr un aumento a largo plazo en la participación de mercado.⁵⁶ De manera ideal, las promociones con los consumidores tendrían un impacto en las ventas de corto plazo, así como efectos de largo plazo en el capital de marca.⁵⁷
- Para los *detallistas*, los objetivos incluyen persuadirlos para que ofrezcan artículos nuevos y niveles de inventario más altos, motivar la compra fuera de temporada, fomentar el inventario de productos relacionados, compensar las promociones de la competencia, crear lealtad de marca y lograr la entrada a nuevos puntos de venta detallistas.
- Para la *fuerza de ventas*, los objetivos de promoción incluyen fomentar el apoyo de un nuevo producto o modelo, buscar mayor número de prospectos y estimular las ventas fuera de temporada.

SELECCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN AL CLIENTE El planificador de promociones deberá tomar en cuenta el tipo de mercado, los objetivos de la promoción de ventas, las condiciones de la competencia y la rentabilidad de cada herramienta. Las principales herramientas de promoción al cliente se listan en la tabla 20.3. Por ejemplo, en la industria automotriz las *promociones del fabricante* incluyen devoluciones de efectivo, obsequios para motivar las pruebas de manejo y las compras, además de un alto valor de reemplazo del vehículo al darlo a cuenta de uno nuevo. Las *promociones de detallistas* incluyen reducciones de precios, publicidad de características, cupones del detallista y concursos o compensaciones de detallista.⁵⁸

SELECCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN COMERCIAL Los fabricantes utilizan una serie de herramientas de promoción comercial (vea la tabla 20.4):⁵⁹ entregan dinero al gremio comercial para 1) persuadir al detallista o mayorista de vender la marca; 2) persuadir al detallista o mayorista de tener un mayor número de unidades que la cantidad habitual; 3) motivar a los detallistas para promocionar la marca con descripciones de sus características, exhibiciones y reducciones de precios, y 4) estimular a los detallistas y a sus vendedores para impulsar el producto.

El creciente poder de los grandes detallistas ha disminuido su capacidad de demandar promociones comerciales.⁶⁰ Es común que la fuerza de ventas de la empresa y sus gerentes de marca entren en conflicto. La fuerza de ventas dice que los detallistas locales no mantendrán los productos de la empresa en los anaqueles a menos que reciban más incentivos monetarios de promoción comercial, mientras que los gerentes de marca desean gastar sus limitados fondos en promoción para el consumidor y en publicidad.

A los fabricantes generalmente les resulta difícil la supervisión cercana de los detallistas, para asegurarse de que estén haciendo lo acordado, e insisten cada vez más en tener pruebas del desempeño antes de pagar cualquier bonificación. Los fabricantes enfrentan varios desafíos al manejar las promociones comerciales.

- Algunos detallistas realizan *compras adelantadas*, es decir, compran cantidades mayores durante el periodo de descuento de las que pueden vender de inmediato. Entonces el fabricante debe programar más producción que la planificada y absorber los costos generados por turnos adicionales de trabajo y horas extra.
- Algunos detallistas *desvían*, es decir, compran mayores cantidades de las necesarias en una región donde el fabricante ofrece un descuento y envían el superávit a sus tiendas en regiones donde no esté vigente la oferta.

Los fabricantes tratan de evitar las compras adelantadas y los desvíos limitando la cantidad que venden con descuento o produciendo y entregando menos que el pedido completo en un esfuerzo por nivelar la producción.⁶¹

TABLA 20.3 Principales herramientas de promoción para el consumidor

| |
|---|
| <p>Muestras. Ofrecer una cantidad de un producto o servicio sin costo. Se entregan de puerta en puerta, por correo, en una tienda, se anexan a otros productos o aparecen en una oferta de publicidad.</p> |
| <p>Cupones. Certificados que dan derecho al portador a obtener un descuento estipulado en la compra de un producto específico. Se envían por correo, se anexan a otros productos, se incluyen en anuncios de diarios y revistas, se envían por correo o están disponibles en línea.</p> |
| <p>Ofertas de reembolsos en efectivo (descuentos). Ofrecer una reducción al precio después de la compra en vez de en la tienda detallista: el consumidor envía una “prueba de compra” al fabricante, quien le “reembolsa” parte del precio de la compra por correo.</p> |
| <p>Paquetes con descuento. Ofertas para los consumidores con ahorros sobre el precio regular de un producto, las cuales se destacan en la etiqueta o en el empaque. Un <i>paquete con descuento</i> es un paquete único que se vende a un precio reducido (por ejemplo, dos artículos por el precio de uno). Un <i>paquete agrupado</i> consiste en dos productos relacionados que se venden juntos (por ejemplo, un cepillo de dientes y un dentífrico).</p> |
| <p>Obsequios. Mercancía que se ofrece a un costo relativamente bajo, o sin costo, como incentivo para la compra de un producto específico. Un <i>obsequio con paquete</i> acompaña el producto dentro o en el empaque. Un <i>obsequio gratuito por correo</i> se envía a los consumidores que envían una prueba de compra, como la tapa de una caja o un código UPC. Un <i>premio auto-liquidable</i> se vende por debajo de su precio minorista normal a los consumidores que lo solicitan.</p> |
| <p>Programas de frecuencia. Programas que proporcionan recompensas relacionadas con la frecuencia y la intensidad de compra de los productos o servicios de la empresa.</p> |
| <p>Premios (concursos, rifas, juegos). Los <i>premios</i> ofrecen la posibilidad de ganar efectivo, viajes o mercancía como resultado de la compra de algo. Un <i>concurso</i> convoca a los consumidores a someterse a una prueba para ser calificados por un panel de jueces que determinan las mejores participaciones. Una <i>rifa</i> pide a los consumidores que entreguen sus nombres por escrito. Un <i>juego</i> presenta a los consumidores algo cada vez que hacen una compra —números de lotería, letras faltantes—, lo cual podría ayudarles a ganar un premio.</p> |
| <p>Recompensas por compra. Valores en efectivo, o en otras formas, que son proporcionales a las compras hechas a cierto vendedor o grupo de vendedores.</p> |
| <p>Pruebas gratuitas. Invitar a los compradores potenciales a probar el producto sin costo, con la esperanza de que lo compren.</p> |
| <p>Garantías de producto. Promesas explícitas o implícitas de los vendedores de que el producto se desempeñará según se especifique o, en caso contrario, que el vendedor lo reparará o reembolsará su costo dentro de un plazo específico.</p> |
| <p>Promociones vinculadas. Dos o más marcas o empresas hacen alianzas en cupones, reembolsos y concursos para aumentar su poder de convocatoria.</p> |
| <p>Promociones cruzadas. Usar una marca para anunciar otra marca no competidora.</p> |
| <p>Exhibiciones y demostraciones en el punto de venta (P-O-P). Las exhibiciones y demostraciones P-O-P se llevan a cabo en el punto de compra-venta.</p> |

TABLA 20.4 Principales herramientas de promociones comerciales

| |
|---|
| <p>Precio con descuento (sobre la factura o el precio de lista). Descuento aplicado al precio de lista en cada producto adquirido durante un periodo establecido.</p> |
| <p>Bonificación. Cantidad que se ofrece a cambio de que el detallista acceda a presentar los productos del fabricante de alguna manera. Una <i>bonificación por publicidad</i> compensa a los detallistas por anunciar el producto del fabricante. Una <i>bonificación por exhibición</i> los compensa por hacer una exhibición especial del producto.</p> |
| <p>Artículos sin costo. Ofertas de cajas adicionales de mercancía a intermediarios que compran determinada cantidad o que exhiben un sabor o tamaño de producto específico.</p> |

TABLA 20.5

Principales herramientas de promoción comerciales y para la fuerza de ventas

Ferias comerciales y convenciones. Las asociaciones industriales organizan ferias comerciales y convenciones cada año. Se trata de un negocio multimillonario y los especialistas en marketing industrial pueden gastar ahí hasta el 35 por ciento de su presupuesto anual de promoción. La asistencia a las ferias comerciales puede llegar a las 70 mil personas en las ferias grandes de las industrias de restaurantes o de hoteles y moteles. Una de las ferias comerciales más grandes del mundo es la International Consumer Electronics Show, que tuvo más de 150 mil asistentes en 2013. Los vendedores participantes pueden generar nuevas ventas, mantener contacto con los clientes, introducir productos nuevos, conocer nuevos clientes, vender más a los clientes actuales y capacitar a los clientes con publicaciones, videos y otros materiales audiovisuales.

Concursos de ventas. Un concurso de ventas busca lograr que la fuerza de ventas o los distribuidores mejoren sus resultados de ventas durante un periodo determinado, quienes tienen éxito reciben premios (dinero, viajes, obsequios o puntos).

Publicidad especializada. La publicidad especializada consiste en artículos útiles y de bajo costo que llevan el nombre y la dirección de la empresa y, en ocasiones, algún mensaje publicitario, que los vendedores dan a los clientes actuales y potenciales. Los artículos más comunes son bolígrafos, calendarios, llaveros, linternas, bolsos y blocs de notas.

A la larga, muchos fabricantes consideran que las promociones comerciales se han vuelto una pesadilla: incluyen diversas ofertas, su administración es compleja y a menudo conducen a pérdidas de ingresos.

SELECCIÓN DE HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN EMPRESARIAL Y DE LA FUERZA DE VENTAS Las empresas gastan miles de millones en herramientas de promoción empresarial y para la fuerza de ventas (vea la tabla 20.5) para conseguir clientes potenciales, impresionar y recompensar a los clientes y motivar a la fuerza de ventas.⁶² Por lo general, desarrollan presupuestos para herramientas que se mantienen bastante constantes de un año a otro. Para muchos negocios nuevos que quieren impresionar a un público meta, especialmente en el ámbito comercial, las ferias comerciales son una herramienta importante, pero el costo por contacto es el más alto de todas las alternativas de comunicación.

DESARROLLO DEL PROGRAMA Al planear los programas de promoción de ventas, los especialistas en marketing combinan cada vez más varios medios en un concepto de campaña integral, como la siguiente promoción que fue ganadora de premios.⁶³

SAMSUNG Para anunciar la cámara de su costosa marca (\$450) Galaxy, Samsung desarrolló una inteligente campaña móvil y social, “Life’s a Photo: Take It”. En un concurso de dos meses de duración, se le pidió a 32 de los usuarios más populares de Instagram, de ocho mercados internacionales, que intercambiaran la cámara de su teléfono favorito por la cámara Samsung Galaxy. Su tarea consistía en utilizar la cámara nueva para mostrar su ciudad en Instagram y Tumblr con la finalidad de demostrar que era la más fotogénica. Cada semana se presentaba una característica diferente de la cámara y los aficionados votaban por sus fotografías favoritas. Un video que describía la campaña fue visto 1.3 millones de veces, la conciencia de marca de la cámara Galaxy aumentó 58 por ciento y los intentos de compra se incrementaron 115 por ciento.

Al decidir el uso de un incentivo en particular, los especialistas en marketing primero deben determinar su *tamaño*. Para que la promoción tenga éxito, es necesario un descuento mínimo. En segundo lugar, el gerente de marketing deberá establecer las *condiciones* de participación. Los incentivos podrían ofrecerse a todos o a grupos selectos. En tercer lugar, el especialista en marketing deberá decidir la *duración* de la promoción. En cuarto lugar, deberá elegir un *vehículo de distribución*. Para obtener un descuento de \$0.50 o su equivalente, podría distribuirse un cupón en el empaque del producto, en las tiendas, por correo, en línea o en la publicidad. En quinto lugar, el especialista en marketing debe establecer el *momento* de la promoción y, por último, el *presupuesto total de ventas de la promoción*. El costo de una promoción determinada consiste en el costo administrativo (imprimir, enviar por correo y promocionar la oferta) y el costo del incentivo (costo del obsequio o descuento, incluyendo los costos de canje de ofertas o cupones) multiplicados por el número esperado de unidades vendidas. El costo de una oferta de cupones reconoce que únicamente una parte de los consumidores los utilizará.

APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA Los planes de aplicación y control de los gerentes de marketing deben incluir el tiempo de preparación y de venta de cada promoción individual. El *tiempo de preparación* es el tiempo necesario para preparar el programa antes de ponerlo en práctica. El *tiempo de ventas* comienza con el lanzamiento de la promoción y termina cuando aproximadamente el 95 por ciento de la mercancía de oferta está en manos de los consumidores.

Los fabricantes pueden evaluar el programa utilizando datos de venta, encuestas de consumidores y experimentos.

- *Los datos de venta* (a partir de escáner) ayudan a analizar el tipo de persona que aprovechó la promoción, lo que ésta compró antes de la promoción y cuál fue su comportamiento posterior hacia la marca y hacia otras marcas. Las promociones de ventas son más exitosas cuando atraen a clientes de los competidores que después cambian de marca.

- Las *encuestas de consumidores* pueden descubrir cuántos recuerdan la promoción, lo que pensaron de ella, cuántos la aprovecharon y cómo afectó la promoción el comportamiento posterior de elección de marca.⁶⁴
- Los *experimentos* modifican atributos tales como el valor del incentivo, su duración y los medios de distribución. Por ejemplo, se podrían enviar cupones a la mitad de los hogares incluidos en un panel de consumidores. Los datos de escáner podrían detectar si los cupones condujeron a que más personas compraran el producto y cuándo.

Los costos adicionales incluyen el riesgo de que las promociones pudieran disminuir la lealtad de marca a largo plazo o que resultaran más costosas de lo que parecían. Algunas promociones se distribuyen de manera inevitable entre los consumidores equivocados. Las corridas de producción especiales, los esfuerzos adicionales de la fuerza de ventas y los requisitos de manejo conllevan otros costos. Por último, ciertas promociones molestan a los detallistas, quienes podrían exigir ajustes comerciales adicionales o rehusarse a cooperar.

Eventos y experiencias

El IEG Sponsorship Report estimó que las empresas gastarían \$19 800 millones en patrocinios en Norteamérica en 2013, de los cuales el 70 por ciento se asignaría a eventos deportivos, otro 10 por ciento a viajes de entretenimiento y atracciones, 4 por ciento a festivales, ferias y eventos anuales, 4 por ciento a las artes, 3 por ciento a asociaciones y organizaciones con membresía y el 9 por ciento al marketing con causa.⁶⁵ Convertirse en parte de un momento personalmente relevante en la vida de los consumidores a través del patrocinio de eventos y experiencias puede ampliar y hacer más profunda la relación de la empresa o la marca con su mercado meta.

Los encuentros diarios con las marcas también podrían afectar las actitudes y las creencias de los consumidores hacia las marcas. Los *ambientes* son “entornos empacados” que crean o refuerzan las tendencias hacia la compra de productos. Las oficinas de abogados decoradas con tapetes orientales y mobiliario de encino comunican “estabilidad” y “éxito”.⁶⁶ Un hotel de cinco estrellas utilizará elegantes candiles, columnas de mármol y otras señales tangibles de lujo.

OBJETIVOS DE LOS EVENTOS

Los especialistas en marketing informan una serie de razones para patrocinar eventos:

1. **Para identificarse con un mercado meta o estilo de vida en particular.** Las empresas pueden dirigirse a los clientes, de acuerdo con los eventos, de manera geográfica, demográfica, psicográfica o conductual. Old Spice patrocina deportes universitarios, incluyendo su básquetbol colegial Old Spice Classic a finales de noviembre, para destacar la relevancia del producto y entregar muestras a su público meta de hombres de entre 16 y 24 años de edad.
2. **Para aumentar el prestigio de la empresa o el nombre del producto.** Los patrocinios a menudo ofrecen la exposición continua de una marca, una condición necesaria para reforzar su prestigio. Debido a que los consumidores recuerdan en primer lugar a patrocinadores de la Copa Mundial de Fútbol tales como Emirates, Hyundai, Kia y Sony, estas empresas se beneficiaron con la exposición repetida de marcas y anuncios durante este torneo de un mes de duración.
3. **Para crear o reforzar percepciones de asociaciones fundamentales de imagen de marca.** Los propios eventos producen asociaciones que ayudan a crear o reforzar las asociaciones de marca.⁶⁷ Para fortalecer su imagen y su mensaje para la región central de Estados Unidos, la camioneta Tundra de Toyota eligió patrocinar los torneos de pesca B.A.S.S. y las giras de música country de Brooks & Dunn.

Los principales eventos deportivos, como la Copa Mundial de Fútbol de la FIFA, atraen jugosos patrocinios.



Fuente: © ZUMA Press Inc./Alamy

4. **Para mejorar la imagen corporativa.** Los patrocinios pueden mejorar la percepción de que la empresa es agradable y prestigiosa. Aunque Visa percibe su patrocinio de largo plazo de los Juegos Olímpicos como un medio para mejorar la conciencia de marca internacional y aumentar el uso y el volumen, también produce buena voluntad patriótica y aprovecha el emotivo espíritu olímpico.
5. **Para crear experiencias y evocar sentimientos.** Los sentimientos generados por un evento emocionante o gratificante podrían vincularse indirectamente con la marca. Los modelos Audi se presentaron exitosamente en el taquillero filme *Iron Man 2* de 2010, incluyendo el automóvil personal del personaje principal Tony Stark, un R8 Spyder, el A8, las SUV Q5 y Q7 y el vehículo de cinco puertas A3. Después de un bombardeo de marketing de un mes de duración, se duplicaron los comentarios positivos sobre la marca.⁶⁸
6. **Para expresar compromiso con la comunidad o con temas sociales.** El marketing con causa patrocina a organizaciones no lucrativas y de caridad. Empresas como Timberland, Stonyfield Farms, Home Depot, Starbucks, American Express y Tom's of Maine han hecho del marketing con causa la piedra angular de sus programas de marketing.
7. **Para entretener a clientes clave o recompensar a empleados clave.** Muchos eventos incluyen lujosas carpas de hospitalidad y otros servicios o actividades especiales solamente para los patrocinadores y sus invitados. Estos beneficios generan buena voluntad y establecen valiosos contactos de negocios. Desde la perspectiva del empleado, los eventos también pueden generar participación y ánimo o servir como incentivos. BB&T Corp., un importante proveedor de servicios bancarios y financieros en el sur y sureste de Estados Unidos, utiliza su patrocinio de NASCAR Busch Series para divertir a sus clientes de negocios y su patrocinio de las ligas menores de béisbol para generar emoción entre sus empleados.⁶⁹
8. **Para dar paso a oportunidades de comercialización o promoción.** Muchos especialistas en marketing vinculan con un evento concursos o rifas, comercialización dentro de las tiendas, respuesta directa u otras actividades de marketing. Ford y Coca-Cola han utilizado su patrocinio del famoso programa de TV *American Idol* de esta manera.

No obstante estas ventajas potenciales, el resultado de un evento puede ser impredecible y rebasar el control del patrocinador. Aunque muchos clientes darán crédito al patrocinador por brindar la ayuda financiera necesaria para hacer posible un evento, algunos pueden resentir su comercialización.

PRINCIPALES DECISIONES DE PATROCINIO

Para que el patrocinio sea exitoso es necesario elegir los eventos adecuados, diseñar el programa de patrocinios óptimo y medir los efectos del patrocinio.⁷⁰

ELECCIÓN DE LOS EVENTOS Debido a la gran cantidad de oportunidades de patrocinio y a su enorme costo, muchos especialistas en marketing se han vuelto más selectivos. El evento debe cumplir los objetivos de marketing y la estrategia de comunicación definidos para la marca. Debe tener conciencia suficiente, poseer la imagen deseada y ser capaz de crear los efectos deseados. El público debe coincidir con el mercado meta y hacer atribuciones favorables a la participación del patrocinador. Un evento ideal también es único y no debe estar plagado de muchos patrocinadores, se presta a las actividades secundarias de marketing y refleja o realza la marca del patrocinador o su imagen corporativa.⁷¹

DISEÑO DE PROGRAMAS DE PATROCINIO Muchos especialistas en marketing creen que el programa de marketing que acompaña el patrocinio de un evento, en última instancia, determina su éxito. Debe gastarse por lo menos dos o tres veces la cantidad de patrocinio en actividades de marketing relacionadas.

La *creación de eventos* es una habilidad particularmente importante en la publicidad realizada para recaudar fondos para las organizaciones no lucrativas. Los expertos en recaudación de fondos han desarrollado un enorme repertorio de eventos especiales, incluyendo celebraciones de aniversarios, exhibiciones de arte, subastas, eventos nocturnos benéficos, ventas de libros, ventas de pasteles, concursos, bailes, cenas, ferias, desfiles de moda, campañas de solicitud de fondos por teléfono, ventas de beneficencia de artículos de segunda mano, viajes y caminatas.

Más empresas utilizan ahora su nombre para patrocinar arenas deportivas, estadios y otras sedes de eventos gastando miles de millones para adquirir los derechos de nombre de las principales instalaciones deportivas estadounidenses. Sin embargo, como sucede con cualquier patrocinio, lo más importante son las actividades adicionales de marketing.

MEDICIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE PATROCINIO Es un desafío medir el éxito de los eventos. La sección "Apuntes de marketing: Medición de los programas de patrocinio de alto rendimiento" ofrece algunos lineamientos críticos para las cuestiones de medición de patrocinio por parte de los expertos en la industria IEG.

Los **métodos de enfoque en la oferta** para medir el éxito de un evento evalúan la cobertura de los medios, por ejemplo, el número de segundos que una marca está claramente visible en la pantalla del televisor o las pulgadas de columna en un recorte de prensa donde se le menciona. Estas "impresiones" potenciales se traducen en el costo monetario de anunciarse realmente en el vehículo específico. Algunos consultores de la industria estiman que 30 segundos de exposición del logotipo durante un evento televisado pueden valer 6 por ciento, 10 por ciento o hasta 25 por ciento de lo que vale un anuncio de 30 segundos en televisión.

Aunque los métodos de enfoque en la oferta proporcionan medidas cuantificables, equiparar la cobertura de medios con la exposición publicitaria ignora el contenido de las comunicaciones respectivas. El anunciante utiliza espacio en

Apuntes de marketing

Medición de los programas de patrocinio de alto rendimiento

1. *Mida los resultados, no las salidas.* Enfóquese en lo que el patrocinio produjo en realidad, no en lo que el patrocinador hizo u obtuvo —en lugar de enfocarse en las cinco mil personas que se probaron en un evento, ¿cuántas de ellas podrían pertenecer al mercado meta y cuál es la posible tasa de conversión entre su prueba y las conductas futuras?
2. *Defina y fije objetivos en la etapa inicial.* Los objetivos específicos ayudan a identificar qué medidas se deben registrar. Uno de los objetivos de motivar a la fuerza de ventas y a los distribuidores sugiere otras medidas diferentes a la construcción de la imagen de la marca y sus principales beneficios. Compare las medidas en términos de los efectos del patrocinio y lo que habría sucedido en ausencia de éste.
3. *Mida el rendimiento para cada objetivo respecto a las participaciones de derechos y cuotas de activación proporcionales.* Clasifique y evalúe los objetivos de acuerdo con su importancia y asigne el presupuesto total del patrocinio con base en cada uno de los objetivos.
4. *Mida el comportamiento.* Lleve a cabo un análisis exhaustivo de las ventas para identificar los cambios en el comportamiento del mercado como resultado del patrocinio.
5. *Aplice los supuestos y las proporciones que utilicen otros departamentos dentro de la empresa.* Aplicar los métodos estadísticos utilizados por otros departamentos facilita la aceptación de cualquier análisis del patrocinio.
6. *Investigue las identidades emocionales de los clientes y mida los resultados de sus conexiones emocionales.* ¿De qué maneras el patrocinio afecta psicológicamente a los consumidores y facilita y profundiza las relaciones de lealtad a largo plazo?
7. *Identifique las normas de grupo.* ¿Qué tan fuerte es la comunidad existente alrededor del evento o de sus participantes? ¿Existen grupos formales que compartan intereses y que se verán afectados por el patrocinio?
8. *Incluya cálculos de ahorro en costos y de rendimiento sobre la inversión.* Compare los gastos en los que una empresa haya incurrido en el pasado para lograr un objetivo específico contra los gastos asignados para lograr el objetivo que fue parte del patrocinio.
9. *Desglose los datos.* El patrocinio afecta de diferente manera a cada segmento de mercado. Al dividir el mercado meta en segmentos más pequeños es posible identificar mejor los efectos del patrocinio.
10. *Recopile datos normativos.* Desarrolle un conjunto fundamental de criterios de evaluación que pueda aplicarse en los diferentes programas de patrocinio.

Fuente: "Measuring High Performance Sponsorship Programs", IEG Executive Brief, IEG Sponsorship Consulting, www.sponsorship.com, 2009.

medios y tiempo para comunicar un mensaje estratégicamente diseñado. La cobertura de medios y las transmisiones por televisión solamente exponen la marca y no necesariamente resaltan su significado en forma directa. Aunque algunos relacionistas públicos sostienen que la cobertura editorial positiva puede valer entre 5 y 10 veces el equivalente al valor publicitario, los patrocinios rara vez brindan un trato tan favorable.

El **método de enfoque en la demanda** identifica el efecto que tiene el patrocinio sobre el conocimiento de los consumidores acerca de la marca. Los especialistas en marketing pueden hacer encuestas entre los espectadores de un evento para medir el recuerdo del evento, así como las actitudes e intenciones resultantes hacia el patrocinador.

CREACIÓN DE EXPERIENCIAS

Gran parte del marketing local y popular es el *marketing de experiencia*, el cual no solamente comunica las características y los beneficios, sino que también conecta un producto o servicio con experiencias únicas e interesantes. "La idea no es vender algo, sino demostrar cómo puede una marca enriquecer la vida de un cliente".⁷² Muchas empresas están creando sus propios eventos y experiencias para fomentar el interés y la participación de los consumidores y los medios.

Los consumidores parecen apreciarlo. En una encuesta, cuatro de cinco encuestados consideraron que participar en un evento en vivo era más atractivo que todas las demás formas de comunicación. La gran mayoría también percibió que el marketing de experiencia les proporcionó mayor información que otras formas de comunicación, además de que aumentó la posibilidad de que contaran a otros acerca de su experiencia y fueran receptivos a otras formas de marketing para la marca.⁷³

Las empresas incluso pueden crear una fuerte imagen al invitar a sus clientes actuales y potenciales a visitar sus fábricas y sus oficinas corporativas.⁷⁴ Ben & Jerry's, Boeing, Crayola y Hershey's patrocinan excelentes recorridos por sus empresas, los cuales atraen a millones de visitantes cada año. Otras empresas, como Hallmark, Kohler y Beiersdorf (fabricantes de la crema NIVEA), han construido museos en sus oficinas centrales o cerca de ellas para mostrar su historia y las dificultades que han enfrentado para la producción y el marketing de sus productos. Muchas empresas también crean experiencias externas de producto y de marca, por ejemplo, World of Coca-Cola en Atlanta y Las Vegas y M&M World en Times Square en la ciudad de Nueva York.

Relaciones públicas

La empresa no sólo debe relacionarse de manera constructiva con sus clientes, proveedores y distribuidores, sino también con un gran número de públicos interesados. Un **público** es cualquier grupo que tenga un interés real o potencial, o influencia, en la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos. Las **relaciones públicas** (PR, por sus siglas en inglés) incluyen varios programas diseñados para promocionar o proteger la imagen de una empresa o de sus productos individuales.

La empresa inteligente aplica medidas concretas para administrar relaciones exitosas con sus públicos clave. La mayoría cuenta con un departamento de relaciones públicas que vigila las actitudes de los públicos de la organización y distribuye información y comunicaciones para fomentar una buena imagen. Los mejores departamentos de PR aconsejan a la alta dirección la adopción de programas positivos y la eliminación de prácticas cuestionables para evitar que surja, en primer lugar, cualquier tipo de publicidad negativa. Los departamentos de relaciones públicas llevan a cabo las siguientes cinco funciones:

1. **Relaciones de prensa.** Presentación de noticias e información sobre la organización con la imagen más positiva posible.
2. **Publicidad del producto.** Esfuerzos de patrocinio para publicitar productos específicos.
3. **Comunicaciones corporativas.** Promoción del entendimiento de la organización a través de comunicaciones internas y externas.
4. **Cabildeo.** Tratar con legisladores y funcionarios para fomentar o rechazar leyes y regulaciones.
5. **Asesoramiento.** Aconsejar a la dirección sobre temas públicos, así como sobre las posturas y la imagen de la empresa durante buenas y malas épocas.

RELACIONES PÚBLICAS DE MARKETING

Muchas empresas están recurriendo a las **relaciones públicas de marketing** (MPR, por sus siglas en inglés) para apoyar la promoción corporativa o de productos y la creación de imagen. Las MPR, igual que las relaciones públicas financieras y las relaciones públicas comunitarias, atienden un objetivo especial: el departamento de marketing.

El nombre antiguo de las relaciones públicas de marketing era **publicity**, cuya tarea consistía en asegurar espacio editorial —no espacio pagado— en medios impresos y de difusión masiva para promover un producto, servicio, idea, lugar, persona u organización. Las MPR van más allá de la simple publicity y desempeñan un rol importante en las siguientes tareas:

- **Lanzamiento de nuevos productos.** El increíble éxito comercial de juguetes como LeapFrog, Beanie Babies y Silly Bandz le debe mucho a una intensa publicity.
- **Reposicionamiento de un producto maduro.** Un estudio de caso clásico de relaciones públicas es la ciudad de Nueva York, la cual tenía una reputación sumamente mala en la década de 1970, hasta que ocurrió el lanzamiento de la campaña “I Love New York”.
- **Creación de interés en una categoría de productos.** Las empresas y asociaciones comerciales han utilizado MPR para recuperar el interés en productos decadentes, como el huevo, la leche, la carne de res y las patatas y para ampliar el consumo de productos como el té, la carne de cerdo y el jugo de naranja.
- **Influencia en grupos meta específicos.** McDonald’s patrocina eventos especiales de vecindarios en comunidades latinas y afroestadounidenses de Estados Unidos para reforzar el nombre de su empresa.
- **Defensa de productos que han enfrentado problemas públicos.** Los profesionales de las relaciones públicas deben ser hábiles para manejar crisis, como las que superaron marcas reconocidas como Tylenol, Toyota y BP en 2010.
- **Creación de una imagen corporativa que se refleje favorablemente en sus productos.** Los prometedores discursos del fallecido Steve Jobs en Macworld ayudaron a crear una imagen innovadora y simbólica para Apple Corporation.

A medida que el poder de la publicidad masiva se debilita, los gerentes de marketing están recurriendo a las relaciones públicas de marketing para crear conciencia y conocimiento de marca para productos nuevos y establecidos. Las MPR también son eficaces para dirigirse a comunidades locales y llegar a grupos específicos y pueden ser más rentables que la publicidad. Cada vez resulta más común que las MPR se lleven a cabo en línea, pero deben planearse de manera conjunta con la publicidad y con otras comunicaciones de marketing.⁷⁵

Es evidente que las relaciones públicas creativas pueden afectar la conciencia del público por una fracción del costo de la publicidad. La empresa no paga por espacio o tiempo en los medios, sino solamente al personal para que desarrolle y ponga en circulación historias y organice ciertos eventos. Una historia interesante difundida a través de los medios podría tener un valor equivalente a una publicidad de millones de dólares. Algunos expertos dicen que los consumidores tienen cinco veces más probabilidades de verse influidos por un texto editorial que por la publicidad. El siguiente es un ejemplo de una campaña de relaciones públicas ganadora de premios.⁷⁶

MEOW MIX La comida para gato Meow Mix, una marca de tradición, decidió aprovechar sus raíces y recuperar uno de sus elementos de marca más fáciles de identificar —un *jingle* con un maullido repetitivo que había estado fuera del aire durante 16 años—. Los especialistas en marketing eligieron al cantante y estrella de un *reality show* de televisión Ceelo Green y a su gato persa Purrfect para hacer los honores. El video con Green cantando una versión remezclada del *jingle* en un dueto con Purrfect atrajo la atención de todo tipo de tiendas. La historia tuvo 1200 apariciones en los medios y 535 millones de impresiones, incluyendo



Fuente: © AF archive/Alamy

La comida para gato Meow Mix reintrodujo su famoso *jingle* publicitario mediante una exhaustiva campaña de relaciones públicas que incluyó al cantante CeeLo Green y a su gato persa Purrfect.

exclusivas con AP y *Access Hollywood*. El tránsito en la web para la marca aumentó 150 por ciento y más de 10 mil aficionados descargaron la canción o el tono para el teléfono. Por cada descarga se donó una libra de Meow Mix a una organización de caridad local para mascotas en Los Ángeles.

DECISIONES IMPORTANTES EN EL MARKETING DE RELACIONES PÚBLICAS

Al considerar cómo y cuándo utilizar las relaciones públicas de marketing, la dirección debe establecer los objetivos de marketing, elegir los mensajes de PR y sus vehículos, poner en práctica el plan y evaluar los resultados. Las principales herramientas de MPR se describen en la tabla 20.6.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Las relaciones públicas de marketing pueden crear *conciencia* al incluir historias en los medios para dirigir la atención hacia un producto, servicio, persona, organización o idea. Pueden crear *credibilidad* al comunicar el mensaje en un contexto editorial. Pueden ayudar a impulsar el *entusiasmo* de la fuerza de ventas y de los distribuidores con historias sobre un nuevo producto antes de su lanzamiento. Pueden mantener bajos los *costos de promoción* debido a que cuestan menos que el correo directo y la publicidad en medios masivos.

Una buena campaña de relaciones públicas de marketing puede lograr múltiples objetivos. Cuando su reputación estaba en descenso, Cisco lanzó “The Comeback Kid Initiative” para recuperar la confianza en su visión corporativa y en su liderazgo. La mejora del perfil de sus principales ejecutivos globales, la creación de dos estudios de investigación globales en el momento oportuno y la presentación de algunos de sus productos y soluciones tecnológicas contribuyó al incremento del 25 por ciento en el valor de sus acciones, a un aumento del 11 por ciento en sus ingresos por ventas y al aumento del 15 por ciento en la confianza de sus empleados.⁷⁷

ELECCIÓN DE LOS MENSAJES Y SUS VEHÍCULOS Suponga que una universidad relativamente desconocida desea tener mayor visibilidad. El especialista en relaciones públicas de marketing buscará historias. ¿Alguno de los miembros del cuerpo docente trabaja en un proyecto poco común? ¿Se están impartiendo cursos nuevos y un tanto raros? ¿Están sucediendo eventos interesantes en el campus? Si no existen historias interesantes, el especialista en MPR debe proponer eventos dignos de ser noticia que la universidad podría patrocinar. El desafío consiste en crear noticias importantes. Las ideas de relaciones públicas incluyen organizar convenciones académicas importantes, invitar oradores expertos o celebridades y desarrollar conferencias de prensa. Cada evento y cada actividad es una oportunidad para desarrollar una multitud de historias dirigidas a diferentes públicos.

TABLA 20.6 Principales herramientas en el marketing de relaciones públicas

Publicaciones. Las empresas dependen mucho de los materiales publicados para llegar a sus mercados meta e influir en ellos. Dichos materiales incluyen informes anuales, folletos, artículos, boletines de noticias de la empresa y revistas, así como material audiovisual.

Eventos. Las empresas pueden dirigir la atención hacia nuevos productos u otras actividades de la empresa al arreglar y publicitar eventos especiales, como las conferencias de prensa, los seminarios, excursiones, ferias comerciales, exhibiciones, concursos y competencias y aniversarios que llegarán a oídos de los públicos meta.

Patrocinios. Las empresas pueden promocionar sus marcas y nombre corporativo al patrocinar y publicitar eventos deportivos y culturales tanto como causas muy apreciadas.

Noticias. Una de las tareas principales de los profesionales en relaciones públicas es encontrar o crear noticias favorables sobre la empresa, sus productos y su personal, y lograr que los medios acepten sus comunicados de prensa y asistan a sus conferencias de prensa.

Discursos. Cada vez más, los ejecutivos de las empresas deben responder preguntas de los medios o dar pláticas en asociaciones comerciales o juntas de ventas y estas apariciones pueden fortalecer la imagen de la empresa.

Actividades de servicio público. Las empresas pueden mejorar su imagen contribuyendo con dinero y tiempo a fortalecer causas benéficas.

Medios de identidad. Las empresas necesitan implementar una identidad visual que el público reconozca de inmediato. La identidad visual se transmite a través del logotipo de la empresa, la papelería, folletos, señalamientos, formatos de negocios, tarjetas de negocios, edificios, uniformes y códigos de vestimenta.

Si bien los especialistas en relaciones públicas llegan a sus públicos meta a través de los medios masivos, cada vez más las relaciones públicas de marketing utilizan las técnicas y tecnologías del marketing en línea y de respuesta directa para llegar a cada uno de los miembros del público meta.

IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS Es difícil medir la contribución de las relaciones públicas de marketing al balance general debido a que se utilizan junto con otras herramientas de promoción. La medición más fácil de su eficacia es el número de *exposiciones* que se logran con los medios. Los publicistas proporcionan al cliente un libro de recortes donde se muestran todos los medios donde aparecieron noticias sobre el producto y un informe breve como el siguiente:

La cobertura de medios incluyó 3500 pulgadas de columnas de noticias y fotografías en 350 publicaciones con una circulación combinada de 79.4 millones; 2500 minutos de tiempo aire en 290 estaciones de radio y un público estimado de 65 millones de personas; además de 660 minutos de tiempo aire en 160 estaciones de televisión con un público estimado de 91 millones. Si este tiempo y este espacio hubiesen sido comprados a tarifas de publicidad, hubieran sumado \$1 047 000.⁷⁸

Esta medición no es muy satisfactoria porque no contiene indicaciones de cuánta gente realmente leyó, escuchó o recordó el mensaje, ni lo que pensaron después. Tampoco proporciona información sobre el público neto al que se llegó debido a que las publicaciones se traslapan en su lectura. También se ignoran los efectos de los medios electrónicos. La meta de la publicidad es el alcance, no la frecuencia, por lo que sería más útil conocer el número de exposiciones no duplicadas en todos los tipos de medios.

Una mejor medida es el *cambio en la conciencia del producto, la comprensión o la actitud* que resultan de la campaña de relaciones públicas de marketing (después de descomentar el efecto de otras herramientas promocionales lo mejor posible). Por ejemplo, ¿cuántas personas recuerdan haber escuchado la noticia? ¿Cuántos contaron a otros sobre ella (una medida de la comunicación de boca en boca)? ¿Cuántos cambiaron de opinión después de escucharla?

Resumen

1. La publicidad es cualquier forma de promoción y presentación no personal y pagada de ideas, bienes o servicios de un patrocinador identificado. Los anunciantes no sólo incluyen a las empresas, sino también organizaciones de caridad, no lucrativas e instituciones gubernamentales.
2. El desarrollo de un programa de publicidad es un proceso de cinco pasos: 1) establecimiento de los objetivos de publicidad, 2) establecimiento del presupuesto, 3) elección del mensaje publicitario y de la estrategia creativa, 4) decisión sobre los medios y 5) evaluación de los efectos de la comunicación y las ventas.
3. La promoción de ventas consiste principalmente en herramientas de incentivos de corto plazo diseñadas para estimular una compra más rápida o mayor de productos o servicios específicos por parte de los consumidores u otros negocios.
4. Al utilizar la promoción de ventas, la empresa debe establecer sus objetivos, elegir las herramientas, desarrollar el programa, ponerlo a prueba y controlarlo y evaluar los resultados.
5. Los eventos y las experiencias son medios empleados para formar parte de los momentos especiales y personalmente importantes en la vida de los consumidores. Los eventos pueden ampliar y profundizar la relación del patrocinador con su mercado meta, pero solamente si se administran de manera adecuada.
6. Las relaciones públicas incluyen diversos programas diseñados para promover o proteger la imagen de una empresa o de sus productos individuales. Las relaciones públicas de marketing sirven para apoyar al departamento de marketing en la promoción corporativa o de productos y la creación de imagen, pueden afectar la conciencia del público por una fracción del costo de la publicidad y a menudo tienen mayor credibilidad. Las principales herramientas de relaciones públicas son las publicaciones, los eventos, las noticias, los asuntos comunitarios, los medios de identificación, el cabildeo y la responsabilidad social.

Aplicaciones

Debate de marketing

¿Deberían los especialistas en marketing probar la publicidad?

Los creativos de publicidad creen que las pruebas previas inhiben su proceso creativo y generan comerciales demasiado similares. Los especialistas en marketing, por otro lado, creen que las pruebas previas garantizan que la campaña publicitaria se conectará con los consumidores y será bien recibida en el mercado.

Asuma una posición: Las pruebas previas de los anuncios a menudo son un desperdicio innecesario de presupuesto de marketing *versus* Las pruebas previas proporcionan un diagnóstico importante para los especialistas en marketing acerca del éxito probable de una campaña publicitaria.

Análisis de marketing

Publicidad por televisión

¿Cuáles son algunos de sus anuncios favoritos de televisión? ¿Por qué? ¿Qué tan eficaces son el mensaje y la estrategia creativa? ¿De qué manera obtienen la preferencia y la lealtad del consumidor y cómo generan capital de marca?

Marketing de excelencia

>> Coca-Cola

Cuando se trata de marketing masivo, tal vez nadie lo haga mejor que Coca-Cola. Su bebida gaseosa es el producto más popular y de mayor venta en el mundo. Con un presupuesto anual de marketing de \$3000 millones y ventas anuales que rebasan los \$30000 millones, esta marca es la primera del ranking de Interbrand año tras año. Hoy, Coca-Cola llega a los consumidores en más de 200 países y tiene un valor de marca de \$79000 millones. De hecho, es un fenómeno global de tal magnitud que su nombre es la segunda palabra mejor comprendida del mundo (la primera es *okay*).

La historia del éxito de Coca-Cola resulta asombrosa desde cualquier perspectiva. La bebida fue inventada en 1886 por el doctor John S. Pemberton, quien mezcló un jarabe de su propia invención con agua carbonatada para curar los dolores de cabeza. El primer presidente de la empresa convirtió el producto en un fenómeno cultural al presentarlo a los farmacéuticos de todo el mundo y atraer a los consumidores mediante relojes, carteles y otra parafernalia con el logotipo de Coca-Cola.

Coca-Cola creía en sus inicios que, para tener aceptación mundial, la marca necesitaba lograr dos cosas: conectarse emocional y socialmente con las masas y

garantizar que el producto estaba “al alcance de la mano del deseo”. De este modo, se enfocó en lograr una amplia distribución y en que todos amaran su producto. Durante la Segunda Guerra Mundial, declaró: “Cada hombre uniformado obtendrá una botella de Coca-Cola por cinco centavos, donde quiera que esté y cualquiera que sea el costo para la empresa”. Esta estrategia ayudó a lanzar la gaseosa bebida en todo el mundo, así como a conectarse con los consumidores mediante un mensaje positivo en una época turbulenta.

¿Por qué Coca-Cola creció *mucho* más que cualquiera de sus competidores? La empresa no sólo crea campañas globales estimulantes mejor que cualquier otra, también las traduce de manera brillante en diferentes países, idiomas y culturas. La publicidad de Coca-Cola se ha enfocado principalmente en la capacidad del producto para saciar la sed y conectarse con las personas, sin importar quiénes son o cómo viven. Uno de sus comerciales más memorables y exitosos se llamaba “Hilltop” y presentaba la canción “I’d like to buy the world a Coke”. Lanzado en 1971, en el anuncio aparecían adultos jóvenes de todo el mundo compartiendo un momento feliz y armonioso y un vínculo común (sosteniendo una Coca-Cola) en una colina en Italia. El comercial tocó emocionalmente a tantos consumidores, que ese mismo año la canción pasó a formar parte de las 10 mejores.

Los comerciales de televisión de Coca-Cola todavía transmiten un mensaje de conexión universal alrededor de su bebida. Su anuncio del Super Bowl 2014 incluyó la canción “America the Beautiful” cantada en nueve idiomas diferentes —inglés, español, tagalog, mandarín, hindi, hebreo, keres (una lengua del grupo étnico Pueblo), francés y árabe— para demostrar que las personas de diferentes grupos étnicos pueden conectarse a través de su amor hacia Estados Unidos y hacia Coca-Cola. Otros comerciales utilizan un tono más ligero para atraer a un público más joven. En cierto anuncio, un grupo de adultos jóvenes están sentados alrededor de una fogata riendo, tocando la guitarra y pasando entre ellos una botella de Coca-Cola. La botella le llega a un extraterrestre baboso y con un solo ojo que participa en la diversión, le da un trago a la botella y la pasa. Cuando el siguiente bebedor limpia con disgusto la baba, la música se detiene de pronto y el grupo lo mira fijamente, decepcionado. El hombre de inmediato le devuelve la botella al extraterrestre para que la babee de nuevo y, cuando éste se la regresa, bebe sin limpiar ya la botella, entonces la música y la fiesta continúan en perfecta armonía.

Jonathan Mildenhall, director global de contenido de publicidad de Coca-Cola, explicó la continua importancia de los anuncios televisivos: “El papel de la televisión nunca perderá importancia para Coca-Cola; en una campaña de marketing, la televisión tiene un conjunto único de atributos que otros medios simplemente no pueden proporcionar, aunque pienso que no debe ser el punto de partida”. Por lo tanto, la estrategia de comunicación masiva de Coca-Cola combina un amplio rango de medios que incluye televisión, radio, impresos, social media, en tienda, digitales, vallas publicitarias, relaciones públicas, eventos, parafernalia e incluso un museo propio. El público meta y el alcance de la empresa son tan masivos que la elección de los medios y el mensaje de marketing correctos se consideran críticos, aún teniendo un presupuesto de marketing de \$3000 millones.

Coca-Cola utiliza los grandes eventos para llegar a públicos enormes; ha patrocinado los Juegos Olímpicos desde 1928 y se anuncia durante el Super Bowl. Se dirige a los consumidores jóvenes mediante actividades como 1.3 millones de tuits cada trimestre y colocaciones estratégicas de productos, incluyendo los vasos rojos de Coca-Cola y Diet Coke de los jueces que aparecen al frente y en el centro durante el programa *American Idol*. Además, gasta más de \$1000 millones al año en patrocinios deportivos como NASCAR y la Copa Mundial de Fútbol.

El delicado equilibrio entre el marketing local y el global de Coca-Cola es crucial; las campañas deben ser relevantes y traducirse bien a escala local. En China, por ejemplo, ha otorgado el control de la publicidad a los

gerentes regionales para que puedan incluir mensajes culturales adecuados. Un ejecutivo explicó: “Crear marketing eficaz a nivel local en ausencia de una escala global puede llevar a enormes ineficiencias”. En 2006, por ejemplo, Coca-Cola transmitió dos campañas durante la Copa Mundial de Fútbol de la FIFA y varias campañas locales. En 2010, lanzó una sola campaña para la Copa Mundial de Fútbol en más de 100 mercados. Los ejecutivos de Coca-Cola estimaron que la eficiencia de la segunda estrategia, más global, le ahorró a la empresa más de \$45 millones.

A pesar de su éxito sin precedentes, Coca-Cola no es infalible. En 1985, en lo que probablemente sea el peor lanzamiento de un producto en la historia, introdujo la New Coke —una mezcla más dulce que la fórmula original secreta—. Los consumidores la rechazaron de inmediato y las ventas cayeron. Tres meses después, relanzó la fórmula original con el nombre de Coca-Cola Classic para deleite de los consumidores de todo el mundo. El director ejecutivo de esa época, Roberto Goizueta, declaró: “El hecho simplemente es que todo el tiempo, el dinero y la capacidad que se dedicaron a realizar investigaciones acerca del consumidor para lanzar la New Coke no podía medir ni revelar el apego emocional tan profundo y perdurable de tanta gente por la Coca-Cola original”.

El éxito de Coca-Cola para comercializar un producto en una escala tan global y masiva es único. A pesar de los altibajos en las tendencias de las bebidas gaseosas al paso de los años, ninguna marca es tan universalmente disponible, aceptada y amada como Coca-Cola.

Preguntas

1. ¿Qué representa Coca-Cola? ¿Es lo mismo para todos? Explique su respuesta.
2. Coca-Cola ha comercializado sus productos exitosamente entre miles de millones de personas en todo el mundo. ¿Por qué es tan exitosa?
3. ¿Podrá Pepsi o cualquier otra empresa superar a Coca-Cola? ¿Por qué? ¿Cuáles son los mayores riesgos para Coca-Cola?

Fuentes: Natalie Zmuda, “Coca-Cola Lays Out Its Vision for the Future at 2010 Meeting”, *Advertising Age*, 22 de noviembre de 2009; Natalie Zmuda, “Coke’s ‘Open Happiness’ Keeps It Simple for Global Audience”, *Advertising Age*, 21 de enero de 2009; John Greenwald, “Will Teens Buy It?”, *Time*, 24 de junio de 2001; “Coca-Cola Still Viewed as Most Valuable Brand”, *USA Today*, 18 de septiembre de 2009; Edward Rothstein, “Ingredients: Carbonated Water, High-Fructose Corniness...”, *New York Times*, 30 de julio de 2007; Brad Cook, “Coca-Cola: A Classic”, *Brandchannel*, 2 de diciembre de 2002; Natalie Zmuda, “Coca-Cola Boosts Media Spending as Demand Slows”, *Advertising Age*, 18 de febrero de 2014; Paul McIntyre, “Coke’s Local Advertising Campaign a Worldwide Success”, *Financial Review*, 25 de marzo de 2013; Informe anual de Coca-Cola Company 2012.

Marketing de excelencia

>> Gillette

Gillette conoce a los hombres. No solamente comprende qué productos desean los hombres para cubrir sus necesidades de arreglo personal, también sabe cómo hacer marketing para los varones de diferentes países, culturas e idiomas de todo el mundo. Hoy, Gillette goza de un liderazgo arrollador en el negocio del afeitado y las afeitadoras con una participación en el mercado global del 70 por ciento y ventas anuales por \$8000 millones. Más de 800 millones de hombres utilizan productos Gillette, lo que ayuda a generar un valor de marca de \$22900 millones. El atractivo masivo de Gillette es resultado de varios factores, incluyendo innovaciones de alta calidad, extensas investigaciones acerca del consumidor y comunicaciones masivas exitosas.

Desde que King C. Gillette inventó la navaja de seguridad en 1901, Gillette ha creado una serie de productos innovadores que incluyen Trac II, el primer sistema de hojas gemelas lanzado en 1971, una afeitadora con cabeza giratoria en 1977, llamada Atra, y la primera afeitadora con hojas gemelas montadas sobre resortes, denominada Sensor, en 1989. En 1998, Gillette lanzó el primer sistema de hoja triple, Mach3, que se convirtió en una marca multimillonaria superada solamente por el lanzamiento en 2006 de la Fusion de seis hojas, anunciada como “la mejor afeitada del planeta”. Hoy en día, los productos Fusion y Fusion ProGlide corresponden aproximadamente al 45 por ciento de las afeitadoras para hombre que se venden en Estados Unidos.

Si bien Gillette ha lanzado productos de gran calidad, su impresionante conocimiento del marketing y sus masivas campañas de marketing le han ayudado también a alcanzar el éxito internacional. Por tradición, utiliza un mensaje global de marketing en lugar de mensajes individuales dirigidos para cada país o región. Este mensaje se respalda mediante un amplio espectro de apoyo publicitario, incluyendo patrocinios de deportistas, campañas en televisión, promociones en tiendas, anuncios impresos, publicidad en línea y marketing directo.

Tal vez el elemento más importante sea el marketing deportivo. En los anuncios de Gillette han aparecido héroes del béisbol estadounidense, como Hank Aaron, Mickey Mantle y Honus Wagner desde 1910, y su patrocinio de la Major League Baseball data de 1939. La combinación natural de Gillette con el béisbol y la tradición le han ayudado a conectarse emocionalmente con su público principal. Tim Brosnan, EVP de la Major League Baseball, explicó: “Gillette es pionero del marketing deportivo y

facilitó el camino a los patrocinios y promociones de la era moderna”. Gillette tiene también vínculos con el fútbol americano. Ha patrocinado el Orange Bowl, el Sugar Bowl, el Cotton Bowl y el Rose Bowl. En la actualidad, gasta \$7 millones al año en el patrocinio del Gillette Stadium, casa de los Patriots de Nueva Inglaterra, y es patrocinador corporativo de la NFL. Además ha patrocinado peleas de box, la NCAA Basketball, la NCAA Football, la NASCAR, el PGA Tour, la Champions Tour, el LPGA Tour y la National Hockey League. En el ámbito internacional, ha patrocinado eventos como la Copa Mundial de Fútbol de la FIFA, el torneo de rugby UK Tri-Nations, la Gillette Cup en cricket y las carreras de la Fórmula Uno. Greg Via, director global de Sports Marketing explicó: “Tenemos un ciclo de 18 meses que inicia con una estrategia de marca. Producimos una gran cantidad de artículos a nivel global y tratamos de apalancar de manera integral nuestras principales asociaciones. Esto exige mucha planeación y trabajo. No somos una empresa que se asocie con un anuncio (comercial) o un número de referencia. Apoyamos una asociación con la televisión, los medios digitales, los social media y promociones dentro de las tiendas”. La empresa también acostumbra integrar la creatividad en sus patrocinios. Por ejemplo, en juegos de la NHL transformó Zambonis en afeitadoras Fusion gigantes para crear la ilusión de que una afeitadora Gillette le había dado al hielo una afeitada perfecta.

Gillette también se asocia con deportistas individuales para comunicar sus mensajes de marketing y reflejar la imagen de la marca. En 2004, contrató a la estrella del fútbol soccer David Beckham para que apareciera en la publicidad de sus campañas promocionales en todo el mundo. En 2007, lanzó el programa Gillette Champions destacando los logros deportivos de Roger Federer, Thierry Henry y Tiger Woods. También ha presentado a la superestrella del béisbol Derek Jeter, a la estrella del fútbol soccer Park Ji-Sung, al campeón del motociclismo Kenan Sofuoglu, al jugador de cricket Rahul Dravid y a varios jugadores de la NFL.

Si bien el marketing deportivo es un elemento crítico de la estrategia de marketing de Gillette, la marca tiene como objetivo llegar a todos los hombres y, por lo tanto, se asocia con eventos musicales, videojuegos y películas. En una película de James Bond, *Goldfinger*, una afeitadora Gillette contenía un aparato de rastreo.

La publicidad de Gillette ha tenido buena respuesta por parte de los consumidores a lo largo de los años y ha dejado tras de sí algunas de las frases más conocidas en la historia de la publicidad. Dos de las más conocidas son: “Look Sharp, Feel Sharp” y la actual “The Best a Man Can Get”.

Cuando Procter & Gamble adquirió Gillette en 2005 por \$57 000 millones (un récord de cinco veces las ventas), buscaba algo más que ventas y ganancias. P&G, experta en marketing para mujeres, quería aprender sobre el marketing para hombres a escala global y, en este rubro, nadie es mejor que Gillette. Hoy en día, los productos para afeitar y para el cuidado personal conforman el 9 por ciento de los ingresos totales de P&G, siendo las afeitadoras uno de sus negocios más redituables con márgenes operativos del 31 por ciento.

Preguntas

1. Gillette ha tenido éxito en convencer al mundo de que “más es mejor” en términos del número de cuchillas y otras características de las afeitadoras. ¿Cómo lo logró? ¿Por qué funcionó esto en el pasado? ¿Continuará funcionando en el futuro? ¿Por qué sí o por qué no?
2. Explique por qué las asociaciones de marketing deportivo de Gillette han sido tan exitosas.
3. Algunos de los portavoces de Gillette, como Derek Jeter y Tiger Woods han creado polémica después de convertirse en figuras de la marca. ¿Esto perjudica el capital de marca de Gillette o su mensaje de marketing? Explique su respuesta.
4. ¿Tendrá algún día Gillette tanto éxito al dirigirse a las mujeres como a los hombres? ¿Por qué sí o por qué no?

Fuentes: Comunicado de prensa de Gillette, “Gillette Launches New Global Brand Marketing Campaign”, 1 de julio de 2009; comunicado de prensa de la Major League Baseball, “Major League Baseball Announces Extension of Historic Sponsorship with Gillette Dating Back to 1939”, 16 de abril de 2009; *Informe anual 2009 de Gillette*, Jeremy Mullman y Rich Thomaselli, “Why Tiger Is Still the Best Gillette Can Get”, *Advertising Age*, 7 de diciembre de 2009; Louise Story, “Procter and Gillette Learn from Each Other’s Marketing Ways”, *New York Times*, 12 de abril de 2007; Dan Beucke, “A Blade Too Far”, *BusinessWeek*, 14 de agosto de 2006; Jenn Abelson, “And Then There Were Five”, *Boston Globe*, 15 de septiembre de 2005; Jack Neff, “Six-Blade Blitz”, *Advertising Age*, 19 de septiembre de 2005, pp. 3, 53; Editorial “Gillette Spends Smart on Fusion”, *Advertising Age*, 26 de septiembre de 2005, p. 24; “World’s Most Valuable Brands”, *Fortune*, noviembre de 2013; “Five Questions: Greg Via, Gillette Global Director of Sports Marketing”, informe de IEG Sponsorship, 18 de noviembre de 2013; “Gillette Enlists Top NFL Players and Sport Science’s John Brenkus to Highlight the Importance of Precision in Football and Shaving”, comunicado corporativo de prensa de P&G, 3 de septiembre de 2013; Informe anual 2013 de P&G.



En este capítulo responderemos las siguientes **preguntas**

1. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del marketing en línea? (p. 615)
2. ¿De qué manera pueden desarrollar las compañías campañas eficaces de social media? (p. 620)
3. ¿Cuáles son algunos consejos útiles para disfrutar de la comunicación positiva de boca en boca? (p. 623)
4. ¿Qué directrices son importantes para el marketing móvil? (p. 628)

Con su concurso “Crash the Super Bowl”, Frito-Lay ofrece a los participantes la oportunidad de ganar \$1 millón y de que su propio anuncio sea transmitido durante ese evento deportivo.

Fuente: Fotografía utilizada con permiso de Daved Wilkins (talento) y Frito-Lay, Inc.

21 Administración de las comunicaciones digitales: en línea, de social media y móviles

De cara a la revolución de internet, cada vez más frecuentemente las comunicaciones de marketing se presentan como una especie de diálogo personal entre la empresa y sus clientes. Las compañías no sólo deben preguntarse: “¿Cómo deberíamos llegar a nuestros clientes?”, sino también: “¿Cómo deberían llegar nuestros clientes a nosotros?” y “¿Cómo pueden nuestros clientes comunicarse entre sí?”. Las nuevas tecnologías han alentado a las empresas a dejar atrás las comunicaciones masivas para adoptar otras modalidades de comunicación más enfocadas y de carácter bidireccional. Como resultado, ahora los consumidores desempeñan un papel más participativo en el proceso de marketing. Considere cómo PepsiCo ha involucrado al consumidor en las comunicaciones de marketing implementadas para sus diferentes marcas.¹



PepsiCo ha sido uno de los primeros campeones del marketing digital. Para su bebida refrescante Mountain Dew, su primer concurso “Dewmocracy” alentó a los consumidores a entrar en línea para determinar el sabor, color, empaque y nombre de un nuevo producto Mountain Dew. El sabor ganador, Voltage, generó varios cientos de millones de dólares en ingresos para la compañía en su primer año. El segundo concurso, Dewmocracy 2, extendió el proceso de votación a través de Facebook, Twitter y una comunidad privada, llamada Dew Labs

Community, y coronó a White Out como el sabor ganador. Para su marca Doritos, PepsiCo organiza cada año el concurso “Crash the Super Bowl”, dando a los participantes la oportunidad de desarrollar un anuncio para ser transmitido durante el Super Bowl y otorgando al ganador, además, \$1 millón. En 2014, todos los integrantes de los 35 mercados globales de Doritos tuvieron la oportunidad de entrar en la competencia, lo que dio por resultado más de tres mil videos enviados para participar. El anuncio ganador, “Time Machine”, presentaba a un hombre que intentaba seguir la corriente a un niño pequeño al dar un paseo en una máquina del tiempo hecha de cartón —el desenlace es inesperado—. El anuncio costó solamente \$200 y la grabación tardó un día, pero fue uno de los anuncios del Super Bowl mejor recibidos por los televidentes ese año. Durante el concurso, Doritos siempre disfruta de un saludable aumento en el número de visitas contabilizadas en Twitter y Facebook, así como en otras actividades de social media.

Los canales más nuevos y de más rápido crecimiento de que se dispone para comunicarse y vender de manera directa a los clientes son canales digitales. Internet provee a los especialistas en marketing y consumidores oportunidades de mayor interacción e individualización. Muy pocos programas de marketing pueden considerarse completos si carecen de un componente digital significativo. En el presente capítulo examinaremos cómo los especialistas en marketing pueden usar el marketing en línea, de social media y móvil para conseguir clientes leales, construir marcas fuertes y generar utilidades. También consideraremos el más amplio tema del marketing de boca en boca.

Marketing en línea

Tal como se describió en el capítulo 1, los especialistas en marketing distinguen los medios pagados y propios de los medios devengados (o gratuitos). Los *medios pagados* incluyen la publicidad generada por las compañías, la publicidad con apariencia de información y otros esfuerzos promocionales. Los *medios devengados* son todos los beneficios de relaciones públicas y de comunicación de boca en boca que una compañía recibe sin tener que pagar directamente por ello, tales beneficios incluyen todas las historias, los blogs y las conversaciones en redes sociales que se relacionan con una marca.² Los social media desempeñan un papel clave en los medios devengados. Una gran parte de los *medios propios* está constituida por las comunicaciones de marketing en línea, las cuales revisaremos a continuación.



Fuente: Wang lei-Imaginechina

Estée Lauder siempre ha dependido de la comunicación de boca en boca para construir sus marcas, pero ahora ha agregado un considerable componente digital.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS COMUNICACIONES DE MARKETING EN LÍNEA

Cuatro de las categorías principales de las comunicaciones de marketing en línea que aquí analizaremos son: 1) sitios web, 2) anuncios de búsqueda, 3) anuncios en banners (display) y 4) mensajes de correo electrónico. La variedad de las opciones de comunicación en línea significa que las compañías pueden ofrecer o enviar información o mensajes personalizados que atraigan a los consumidores al reflejar sus intereses y comportamientos especiales.

Las comunicaciones de marketing en línea ofrecen otras ventajas. Los especialistas en marketing pueden rastrear fácilmente los efectos de esa modalidad de comunicación al observar cuántos visitantes únicos o “UV” hacen clic en una página o un anuncio, cuánto tiempo dedican a ello, qué hacen durante la visita y a dónde se dirigen después.³ Internet ofrece también la ventaja de la *colocación contextual*, esto significa que los especialistas en marketing también pueden comprar espacios publicitarios en sitios relacionados con sus propias ofertas. Además puede insertarse publicidad con base en palabras clave en los motores de búsqueda para llegar a las personas una vez que éstas han iniciado un proceso de compra.

Entrar en línea también supone desventajas. Los consumidores pueden filtrar la mayoría de los mensajes. Los especialistas en marketing pueden pensar que sus anuncios son más eficaces de lo que en realidad son cuando se generan clics falsos por medio de sitios web habilitados con software para ese fin.⁴ Los anunciantes también pierden algo de control sobre sus mensajes en línea al ser víctimas de hackers o de vandalismo.

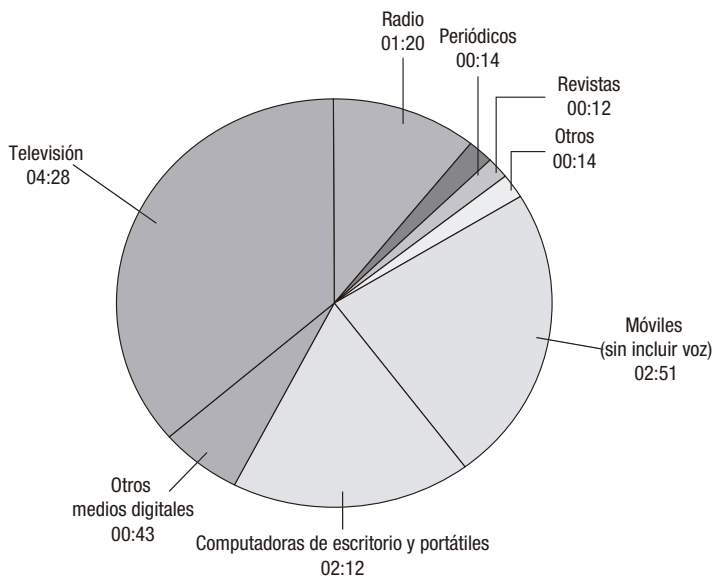
Sin embargo, las ventajas superan claramente a las desventajas, e internet está atrayendo a especialistas en marketing de todos tipos. La compañía pionera en productos de belleza Estée Lauder, que en el pasado afirmaba que dependía de tres medios de comunicación para forjar su negocio multimillonario de cosméticos —“el teléfono, el telégrafo y hablarle a una mujer”—, ahora tiene que agregar internet a la lista. El sitio oficial de la compañía describe productos nuevos y antiguos, anuncia ofertas y promociones especiales y ayuda a los clientes a localizar tiendas donde pueden adquirir los productos Estée Lauder.

Los especialistas en marketing deben ir donde están los clientes, y cada vez más ese lugar se encuentra en línea. Del tiempo total que los consumidores estadounidenses dedican a los medios de comunicación, casi la mitad corresponde a medios en línea (vea la figura 21.1).⁵ Sin embargo, los clientes determinan las reglas de participación y

Fig. 21.1

Tiempo que dedican los adultos estadounidenses cada día accediendo a los principales medios de comunicación en 2014 (horas:minutos)

Fuente: eMarketer, abril de 2014, consultado en <http://www.emarketer.com/Article/Digital-Set-Surpass-TV-Time-Spent-with-US-Media/1010096>.





Fuente: © Daviz Buzzard/Alamy

Tough Mudder solamente utilizó publicidad en Facebook y comunicación de boca en boca para lanzar su marca.

se aíslan con la ayuda de agentes e intermediarios si así lo desean; además, definen qué información necesitan, qué ofertas les interesan y cuánto están dispuestos a pagar.⁶

La publicidad digital continúa mostrando un crecimiento mucho más rápido que los medios tradicionales. De hecho, se estima que el gasto total en anuncios digitales en 2013 ascendió a \$42 800 millones, esto significa que, por primera vez, rebasó al gasto en publicidad televisiva, la cual alcanzó \$40 100 millones. Los anuncios de búsqueda constituyeron el 43 por ciento del total, con \$18 400 millones; la publicidad en banners representó el 30 por ciento, con \$12 800 millones; los medios móviles captaron el 17 por ciento, con \$7 100 millones, y el video digital representó 7 por ciento con \$2 800 millones.⁷ Más marcas se están edificando a partir de medios en línea. Considere el caso de Tough Mudder.⁸

TOUGH MUDDER Tough Mudder es una desafiante carrera de obstáculos para equipos, inspirada en el espíritu de las Fuerzas Especiales Británicas, que abarca 29 carreras de obstáculos con originales nombres como Devil's Beard, Shocks on the Rocks y Funky Monkey. Los competidores enfrentan obstáculos y riesgos como muros, placas de 4.5 metros, baños de hielo, pasamanos de pesadilla, tubos engrasados y competencias consistentes en avanzar pecho a tierra evadiendo una red de cables electrificados. Iniciado con un capital de \$20 000 en 2010, Tough Mudder gastó todo su presupuesto de comunicación de \$8000 en publicidad en Facebook para su lanzamiento, lo que generó una gran cantidad de comunicación de boca en boca. La primera carrera fue todo un éxito y la información se difundió rápidamente. En 2013, más de 750 mil competidores participaron en 53 eventos programados. Con tarifas de entrada de alrededor de \$155 por persona, el margen de utilidad de la compañía es aproximadamente del 48 por ciento.

OPCIONES DE COMUNICACIÓN DE MARKETING EN LÍNEA

Una compañía elige qué formas de marketing en línea serán más eficaces en términos de costos para alcanzar sus objetivos de comunicación y de ventas.⁹ Las opciones incluyen sitios web, anuncios de búsqueda, anuncios en banners y el correo electrónico.

SITIOS WEB Las compañías deben diseñar sitios web que incorporen o expresen sus propósitos, historia, productos y visión y que, a la vez, resulten atractivos al verlos por primera vez y lo suficientemente interesantes como para alentar visitas sucesivas.¹⁰ Jeffrey Rayport y Bernard Jaworski proponen siete elementos de diseño, las 7 C, que deben estar presentes en los sitios web para que sean eficaces (vea la figura 21.2).¹¹ Si desean alentar las visitas sucesivas, las compañías deben prestar especial atención a los factores de contexto y contenido e incorporar otra "C", el cambio constante.¹²

Los visitantes juzgarán el desempeño de un sitio por su facilidad de uso y su atractivo físico.¹³ La *facilidad de uso* significa que: 1) el sitio se descarga con rapidez, 2) la primera página es fácil de comprender y 3) es fácil navegar a otras páginas que abren rápidamente. El *atractivo físico* se asegura cuando: 1) las páginas individuales son sencillas y no están saturadas de contenido, 2) la tipografía y los tamaños de fuente son legibles y 3) el sitio hace buen uso del color (y del sonido). J. D. Power encontró que los consumidores que estaban "encantados" con el sitio web de un fabricante de automóviles tenían mayores probabilidades de realizar una prueba de manejo de sus vehículos.¹⁴

Tal como se describe con mayor detalle más adelante, empresas como comScore y Nielsen Online registran a dónde se dirigen los consumidores en línea utilizando mediciones como el número de visitas a las páginas, el

| Fig. 21.2 |

Siete elementos clave de diseño de un sitio web eficaz

Fuente: Jeffrey F. Rayport y Bernard J. Jaworski, *e-commerce* (Nueva York: McGraw-Hill, 2001), p. 116.

- *Contexto.* Distribución y diseño.
- *Contenido.* Texto, fotografías, sonido y video que contiene el sitio.
- *Comunidad.* En qué forma el sitio facilita la comunicación entre usuarios.
- *Personalización (customization).* Capacidad del sitio para diseñarse pensando en diferentes usuarios o para permitir que los usuarios lo personalicen.
- *Comunicación.* En qué forma el sitio facilita la comunicación del sitio hacia el usuario, del usuario hacia el sitio o en ambas direcciones.
- *Conexión.* Grado en que el sitio se vincula con otros sitios.
- *Comercio.* Capacidad del sitio para facilitar las transacciones comerciales.

número de personas que visitan el sitio al menos una vez durante cierto periodo, la duración de la visita y algunas otras.¹⁵ Las empresas también deben ser sensibles a la seguridad en línea y a la protección de la privacidad. Un grupo de investigadores recomienda transformar varios “puntos de contacto” relacionados con la privacidad en el sitio web en una experiencia positiva del cliente mediante las siguientes acciones: 1) el desarrollo de controles de privacidad centrados en el cliente para dar a éste mayor capacidad de dominio, 2) eludir intrusiones múltiples y 3) evitar la intrusión humana usando la automatización siempre que sea posible.¹⁶

Además de sus sitios web, las compañías pueden emplear **micrositios**, es decir, páginas web individuales o conjuntos de páginas que funcionan como complementos de un sitio primario. Los micrositios son especialmente adecuados para las compañías que pretenden comercializar productos que despiertan poco interés. Por ejemplo, las personas rara vez visitan el sitio web de una compañía aseguradora, pero ésta puede crear un micrositio y ubicarlo dentro de sitios web de automóviles usados para brindar consejos a los compradores de ese tipo de vehículos, ofreciéndoles al mismo tiempo un buen precio en el seguro para sus automóviles.

ANUNCIOS DE BÚSQUEDA Un área de gran crecimiento en el marketing interactivo son las **búsquedas pagadas** o los **anuncios de pago por clic**. El 35 por ciento de todas las búsquedas se concentran en productos y servicios.

En la búsqueda pagada, los especialistas en marketing hacen ofertas en una subasta continua por los términos de búsqueda que funcionan como indicadores de los intereses del usuario en relación con un producto o con su consumo. Cuando un consumidor realiza una búsqueda Google, Yahoo! o Bing con base en ciertos términos, el anuncio del especialista en marketing aparecerá por encima o al lado de los resultados de la búsqueda, lo cual dependerá de la cantidad ofrecida por la empresa y del algoritmo que el motor de búsqueda emplee para determinar la relevancia de un anuncio en relación con una búsqueda específica.¹⁷

Los anunciantes pagarán solamente si los usuarios hacen clic en el vínculo, pero los especialistas en marketing creen que los consumidores que ya expresaron su interés por el solo hecho de realizar la búsqueda son importantes clientes potenciales. El promedio de clics realizados sobre los vínculos es de aproximadamente 2 por ciento, una cifra mucho más elevada que para los anuncios en display comparables, los cuales alcanzan porcentajes que van desde 0.08 para anuncios estándar en banner con gráficos e imágenes hasta 0.14 para los anuncios de *rich media* (banners expandibles) que incorporan audio y/o video.¹⁸

El costo por clic depende del lugar que ocupe el vínculo en la página y de la popularidad de la palabra clave. La popularidad siempre en aumento de las búsquedas pagadas ha incrementado la competencia entre los postores de palabras clave, lo que eleva significativamente los precios de los anuncios de búsqueda y permite cobrar un sobrepago cuando se eligen las mejores palabras clave posibles, haciendo ofertas estratégicas por ellas y monitoreando los resultados en función de la eficacia y la eficiencia.

La *optimización de los motores de búsqueda* (SEO, por sus siglas en inglés) describe actividades diseñadas para aumentar la probabilidad de que un vínculo a una marca se ubique tan alto como sea posible en el orden de todos los vínculos no pagados cuando los consumidores realizan búsquedas con base en términos relevantes. La optimización de los motores de búsqueda se ha convertido en una parte crucial del marketing debido a la enorme cantidad de dinero que los especialistas en marketing gastan en anuncios de búsqueda. Se ha sugerido una serie de directrices como parte de la optimización de motores de búsqueda, así como de las búsquedas pagadas.¹⁹

- Los términos de búsqueda más amplios (como “reproductor de MP3” o “iPod”) son útiles para la creación general de marca; los términos más específicos que determinan un modelo de producto o servicio (por ejemplo, “Apple iPod classic 160GB”) son útiles para generar clientes potenciales y convencerlos de que compren.
- Los términos de búsqueda deben aparecer destacados en las páginas adecuadas del sitio web de una compañía para que los motores de búsqueda puedan identificarlos con facilidad.
- En general, cualquier producto puede identificarse por medio de múltiples palabras clave, pero los especialistas en marketing deben hacer ofertas por cada una de éstas de acuerdo con su posible tasa de rendimiento. También resulta útil contar con sitios populares que enlacen de regreso a los usuarios hacia el sitio web del anunciante.
- Los datos pueden recopilarse para dar seguimiento a los efectos de la búsqueda pagada.

Un negocio de cualquier tamaño puede beneficiarse de una estrategia de búsqueda bien ejecutada. El dueño de River Pools and Spas en Virginia y Maryland modificó el curso de su tambaleante negocio al publicar artículos basados en preguntas y respuestas que los motores de búsqueda incluían fácilmente en sus resultados y que encauzaban la afluencia de usuarios hacia el sitio de la compañía.²⁰

Los consumidores también se ven influidos por las opiniones y recomendaciones en línea de otros consumidores. Las redes sociales informales que surgen entre los clientes complementan las redes de productos establecidas por la compañía.²¹ Los “influyentes” en línea que son unos de los pocos, o quizá los únicos, que influyen en ciertos consumidores resultan particularmente importantes y valiosos para las compañías.²²

ANUNCIOS EN BANNERS Los **anuncios en banners** o **display** son anuncios rectangulares pequeños que contienen texto y tal vez una imagen y que las compañías pagan para que sean colocados en sitios web relevantes.²³ Cuanto más grande sea su público, mayor será su costo. En los inicios de internet, los usuarios que veían los anuncios en banners hacían clic sobre el 2 o 3 por ciento de ellos; sin embargo, como se mencionó antes, ese porcentaje se desplomó rápidamente, de manera que los anunciantes tuvieron que explorar otras formas de comunicación.

Si se considera que en realidad los usuarios de internet pasan solamente 5 por ciento de su tiempo buscando información, los anuncios en banners siguen resultando muy prometedores en comparación con los populares anuncios de búsqueda. Sin embargo, es preciso que los anuncios capten más la atención y sean más influyentes, estén mejor dirigidos y tengan un seguimiento más cuidadoso.²⁴

Los **mensajes emergentes (pop-ups)** son anuncios que suelen incluir video o animación y que surgen repentinamente durante los cambios de página en un sitio web. Por ejemplo, los anuncios del medicamento contra el dolor de cabeza Tylenol, de Johnson & Johnson, podrían aparecer en los sitios web de los corredores de bolsa cada vez que el mercado de valores se desplome cien puntos o más. En vista de que a los consumidores les parece que los *pop-ups* son intrusivos y los distraen, muchos utilizan software para bloquearlos.

CORREO ELECTRÓNICO El correo electrónico permite que los especialistas en marketing informen a los clientes y se comuniquen con ellos por un costo mucho menor que el que implicaría hacerlo con una campaña de correo directo. Los mensajes de correo electrónico pueden convertirse en herramientas de venta muy productivas. Se estima que su tasa de motivación de compra es al menos el triple de la que registran los anuncios en social media, y se piensa que el valor promedio de orden de compra es del 17 por ciento o más.²⁵ Compañías como Kellogg, Whirlpool y Nissan están brindando mayor atención tanto al correo electrónico como al marketing de búsqueda.²⁶

Sin embargo, los consumidores se sienten apabullados por los correos electrónicos y muchos utilizan filtros contra correo basura o *spam*. Además, hay preocupación creciente en torno a la privacidad; por ejemplo, casi la mitad de los encuestados en Gran Bretaña dijeron que se negarían a compartir datos personales con marcas incluso cuando el hecho de hacerlo signifique obtener ofertas más dirigidas y descuentos.²⁷ Algunas empresas están solicitando a los consumidores que digan si desean recibir correos electrónicos y cuándo. FTD, un minorista dedicado a la venta de arreglos florales, permite que los clientes decidan si desean recibir recordatorios por correo electrónico o no para prácticamente todos los días de celebración, así como en fechas de cumpleaños o aniversarios específicos.²⁸



Fuente: FTD

Con el permiso del cliente, el minorista de arreglos florales FTD envía por correo electrónico recordatorios de eventos importantes.

Apuntes de marketing

Cómo maximizar el valor de marketing del correo electrónico

- **Dé al consumidor una razón para responder.** Ofrezca incentivos poderosos para leer los mensajes de correo electrónico promocionales y los anuncios en línea, como juegos a base de preguntas, búsquedas de “tesoros” y rifas con premios al instante.
- **Personalice el contenido de sus mensajes de correo electrónico.** Williams-Sonoma reportó que las tasas de respuesta se multiplicaron por 10 cuando adoptó ofertas personalizadas por correo electrónico basadas en el comportamiento de los individuos en el sitio y en las compras por catálogo. Una frase atractiva que describa el asunto resulta especialmente importante. Un experto afirma: “En realidad, usted tiene unos cinco segundos para atraparlos o, de lo contrario, harán clic hacia algún otro lugar”.
- **Ofrezca algo que el cliente no pueda obtener por medio del correo directo.** Debido a que las campañas de correo electrónico pueden llevarse a cabo con rapidez, permiten obtener información pertinente en un momento determinado. Travelocity envía mensajes electrónicos frecuentes donde promueve tarifas aéreas de último minuto, y Club Med promueve paquetes vacacionales con descuento que no se han vendido.
- **Facilite a los clientes aceptar el mensaje o cancelar su suscripción.** Realice pruebas comparativas controladas para explorar cómo la ubicación, el color y otros factores afectan los mensajes para iniciar sesión. Las pruebas comparativas controladas conjuntan muestras pareadas de consumidores en línea; a una de las muestras se le presenta un mensaje de prueba en el que se manipula un factor, mientras que la otra muestra constituye el grupo de control. Los clientes en línea exigen una experiencia de salida positiva. Los clientes insatisfechos que tienen problema para retirarse son más proclives a difundir su disgusto entre los demás.
- **Combine el correo electrónico con otros medios de comunicación, por ejemplo, los social media.** Southwest Airlines encontró que el mayor número de reservaciones se registró después de una campaña de correo electrónico seguida por una campaña en social media. Papa John's logró incorporar a 45 mil seguidores a su página de Facebook por medio de una campaña de correo electrónico que invitaba a los clientes a participar en un concurso relacionado con el torneo de básquetbol de la NCAA, “March Madness”.

Para aumentar la eficacia de los correos electrónicos, algunos investigadores están empleando el “mapeo por calor”, una técnica que, por medio de cámaras que siguen los movimientos oculares, permite medir lo que las personas leen en una pantalla de computadora. Un estudio demostró que la presencia de iconos y botones donde se puede hacer clic para obtener más detalles de una oferta de marketing logró aumentar las tasas de clics en 60 por ciento, en comparación con los vínculos que incluyen solamente una dirección de internet para dirigir al usuario.

Fuentes: Nora Aurfreiter, Julien Boudet y Vivien Weng, “Why Marketers Keep Sending You E-Mails”, *McKinsey Quarterly*, enero de 2014; “Email Marketing Central for U.S. Retailers”, www.warc.com, 20 de diciembre de 2012; Richard Westlund, “Success Stories in eMail Marketing”, *Adweek Special Advertising Section*, 16 de febrero de 2010; Suzanne Vranica, “Marketers Give E-mail Another Look”, *Wall Street Journal*, 17 de julio de 2006.

Los correos electrónicos deben ser oportunos, dirigidos y relevantes. Por ejemplo, The Gilt Groupe envía más de tres mil variaciones de sus mensajes diarios de correo electrónico para su sitio de ventas relámpago con base en los clics de los receptores en el pasado, así como en su historial de búsqueda y de compra.²⁹ El recuadro “Apuntes de marketing: Cómo maximizar el valor de marketing del correo electrónico” ofrece algunas directrices importantes para lanzar campañas productivas de correo electrónico.

Social media

Un componente importante del marketing digital son los **social media**, los cuales constituyen un medio por el que los consumidores comparten información basada en textos, imágenes, audio y video con otros consumidores y con las compañías, y viceversa.

Los social media permiten a los especialistas en marketing establecer una voz pública y una presencia en línea. Además, pueden reforzar otras actividades de comunicación de manera efectiva en términos de costos. Debido a su inmediatez de un día para otro, también pueden alentar a las compañías a mantener su carácter innovador y relevante. Los especialistas en marketing pueden edificar comunidades en línea o dirigirse a ellas al invitar a los consumidores a participar, creando así un activo de marketing en el largo plazo.

Después de examinar las diferentes plataformas de social media, consideraremos cómo utilizarlos y cómo pueden promover el flujo de la comunicación de boca en boca. Luego, analizaremos con más detalle cómo se genera y difunde la comunicación de boca en boca. Para comenzar nuestro análisis, considere la forma en que una compañía utilizó los social media de manera inteligente para construir su marca.³⁰

DOLLAR SHAVE CLUB La nueva empresa de comercio electrónico Dollar Shave Club vende en línea una dotación mensual de máquinas de afeitar y navajas a bajo precio de acuerdo con tres planes diferentes. La clave para el lanzamiento de la compañía fue un video en línea. Considerado por algunos como “el mejor video que haya existido entre las compañías de reciente creación” y ganador de múltiples premios, el video de 90 segundos de Dollar Shave Club consiguió millones de vistas en YouTube y, en el proceso, ganó miles de seguidores en social media. En el video, fuera de lo común e irreverente, el director general, Michael Dubin, maneja un montacargas, juega tenis y baila con un oso de peluche mientras promueve la calidad, la comodidad y el precio de las máquinas de afeitar y las navajas de la compañía. Dubin explica: “Estamos presentando un



Fuente: Dollar Shave Club

El video en línea del director general Michael Dubin para lanzar a la compañía Dollar Shave Club fue una sensación en internet.

negocio nuevo, una buena idea y un video divertido para referimos a un punto débil de muchos consumidores”. Mientras atraía a varios cientos de miles de clientes, la compañía también fue capaz de recaudar más de \$20 millones en capital de riesgo.

PLATAFORMAS DE SOCIAL MEDIA

Existen tres plataformas principales de social media: 1) comunidades y foros en línea, 2) blogs (individuales y redes de blogs como Sugar and Gawker) y 3) redes sociales (como Facebook, Twitter y YouTube).

COMUNIDADES Y FOROS EN LÍNEA Las comunidades y los foros en línea adoptan diferentes formas y dimensiones. Muchos son creados por los consumidores o por grupos de consumidores que no tienen intereses comerciales ni filiación alguna con las compañías. Otros son patrocinados por las empresas y sus miembros se comunican con la compañía y entre sí a través de comentarios en línea, mensajes de texto y discusiones en chats acerca de intereses especiales relacionados con los productos y las marcas de una organización. Estos foros y comunidades en línea pueden ser un valioso recurso para las compañías, ya que cumplen múltiples funciones al recopilar y comunicar información fundamental.

Una clave para el éxito de las comunidades en línea es la creación de actividades individuales y grupales que ayuden a formar nexos entre los miembros de la comunidad. Apple alienta un gran número de grupos de discusión organizados por líneas de producto y tipo de usuarios (consumidores o profesionales). Estos grupos son una fuente primaria de información para los clientes acerca de los productos una vez que las garantías expiran.

El flujo de información en las comunidades y los foros en línea es bidireccional y brinda a las compañías información y conocimientos útiles y difíciles de conseguir acerca de los clientes. Cuando GlaxoSmithKline se preparó para lanzar su primer medicamento para adelgazar, Alli, patrocinó una comunidad de pérdida de peso. La compañía consideró que la retroalimentación obtenida fue más valiosa que la que hubiera recibido a partir de focus groups tradicionales.

Sin embargo, la investigación indica que las compañías deberían evitar demasiada democratización del proceso de innovación. Un riesgo es que las ideas verdaderamente innovadoras podrían ser reemplazadas por soluciones con un mínimo de aportación.³¹

BLOGS Los blogs son diarios en línea que se actualizan con regularidad y se han convertido en un importante punto de contacto para la comunicación de boca en boca. Existen millones de blogs y varían considerablemente. Algunos son de carácter personal, dirigidos a amigos y familiares cercanos; otros están diseñados para llegar a vastas audiencias e influir en ellas. Un atractivo evidente de los blogs es que reúnen a las personas con intereses comunes.

Las redes de blogs, como Gawker Media, ofrecen a los especialistas en marketing todo un abanico de opciones. El blog de chismes de celebridades PopSugar ha dado origen a un tipo de blogs de carácter informal sobre moda (FabSugar), belleza (BellaSugar) y romance y cultura (TrèsSugar) que atraen a mujeres de entre 18 y 49 años.

Las corporaciones están creando sus propios blogs y monitorean con detenimiento los de otras compañías.³² Los blogs populares crean líderes de opinión influyentes. En el sitio TreeHugger —“el medio líder dedicado a orientar la corriente principal de la sustentabilidad”—, un equipo de blogueros da seguimiento a productos de consumo amigables con el ambiente para orientar a cinco millones de usuarios que visitan el sitio al menos una vez al mes, a los cuales TreeHugger ofrece un blog actualizado continuamente, boletines diarios y semanales, así como páginas de Twitter y Facebook que también se actualizan con regularidad.³³

Puesto que muchos consumidores examinan la información y las reseñas acerca de los productos incluidos en los blogs, en Estados Unidos la Federal Trade Commission también ha emprendido acciones para solicitar a los blogueros que revelen su relación con las compañías cuyos productos apoyan. En el otro extremo, algunos consumidores utilizan los blogs y videos como un medio de obtener retribución por un mal servicio de una compañía o por productos defectuosos. Algunas represalias por parte de los clientes son legendarias.

Las deficiencias del servicio al cliente por parte de Dell se difundieron en internet a través de una serie de mensajes que levantaron ámpula bajo el título “Dell Hell” (“El infierno de Dell”). AOL recibió fuertes críticas cuando

un cliente frustrado grabó y difundió un video en línea para mostrar la resistencia enfática de un representante de la compañía a su decisión de cancelar el servicio. Comcast se avergonzó cuando se difundió un video que mostraba a uno de sus técnicos durmiendo sobre el sofá de un cliente.³⁴

REDES SOCIALES Las redes sociales se han convertido en una importante fuerza tanto en el marketing de negocio al consumidor (B2C) como en el de negocio a negocio (B2B).³⁵ Las principales redes incluyen a Facebook, una de las más grandes del mundo; LinkedIn, que se enfoca en profesionales centrados en su carrera, y Twitter, con sus mensajes de 140 caracteres o tuits. Distintas redes ofrecen diferentes beneficios a las compañías. Por ejemplo, Twitter puede ser un sistema inicial de advertencia que permite rápida respuesta, mientras que Facebook da cabida a una mayor profundización para atraer a los consumidores de maneras más significativas.³⁶

Los especialistas en marketing aún están aprendiendo cómo llegar mejor a las redes sociales y a sus enormes y bien definidas audiencias.³⁷ Las tareas de atraer la atención y de persuadir son más desafiantes en las redes sociales debido a su naturaleza no comercial, ya que los usuarios generalmente las utilizan para comunicarse con otros. Además, puesto que los usuarios generan sus propios contenidos, los anuncios podrían aparecer junto a material inapropiado o incluso ofensivo.³⁸

Sin embargo, la publicidad sólo es una vía. Igual que cualquier individuo, las compañías también pueden adherirse a grupos sociales y participar de manera activa. Tener una página de Facebook se ha convertido prácticamente en un prerrequisito para muchas compañías.³⁹ Twitter puede beneficiar incluso a la compañía más pequeña. Para generar interés en sus productos y en los eventos que patrocina, la pequeña pastelería Mission Pie de San Francisco empezó a enviar tuits de alerta, con lo que obtuvo mil seguidores y un considerable repunte en el negocio. La leyenda “Follow Me on Twitter (o Síguenos en Twitter)” aparece cada vez con mayor frecuencia en puertas y vidrieras de pequeñas tiendas.⁴⁰

Y aunque las principales redes sociales ofrecen la máxima exposición, las redes de nicho proveen un mercado mejor definido que tiene mayores probabilidades de difundir el mensaje de marca, tal como lo hizo CafeMom con Playskool.⁴¹

CAFEMOM Iniciado en 2006, CafeMom cuenta con 20 millones de usuarias en su sitio principal, CafeMom, y otros medios como The Stir (“un destino de contenido para las mamás todos los días”) y Mamás Latinas (el primer sitio bilingüe para madres de familia latinas). Las usuarias pueden participar en 70 mil foros diferentes para mamás. Cuando el sitio inició un foro para comentar sobre las actividades de juego apropiadas para el desarrollo de los niños, el fabricante de juguetes Playskool envió productos a manera de muestra a más de cinco mil participantes en el foro y las alentó a compartir sus experiencias entre sí; como resultado, se generaron 11 600 comentarios en Playskool Preschool Playgroup. “Lo más importante es que se obtiene retroalimentación directa de mamás reales”, afirma el director de medios de Hasbro, la compañía matriz de Playskool. Este tipo de retroalimentación también suele resultar invaluable en el proceso de desarrollo de un producto. La mejor audiencia del sitio está conformada por mamás jóvenes de clase media que valoran la oportunidad de hacer amistades y buscar apoyo, las cuales dedican un promedio de 44 minutos al día a visitar el sitio.

USO DE SOCIAL MEDIA

Los social media permiten a los consumidores comprometerse con una marca y quizás a un nivel más amplio y más profundo que nunca antes. Los especialistas en marketing deberían hacer todo lo posible por alentar a los consumidores dispuestos a comprometerse en forma productiva. Sin embargo, aunque los social media resultan muy útiles, rara vez son la única fuente de comunicaciones de marketing para una marca.⁴²

- Los social media tal vez no sean muy eficaces en atraer a nuevos usuarios e impulsar la penetración de la marca.
- Investigación realizada por DDB sugiere que las marcas y los productos varían considerablemente en el grado de sociabilidad en línea. Los consumidores tienen más probabilidades de comprometerse con medios de comunicación, acciones de beneficencia y moda, y menos probabilidades de comprometerse con bienes de consumo.⁴³
- Aunque los consumidores pueden utilizar los social media para obtener información útil, conseguir buenas ofertas y promociones, o disfrutar de contenido interesante y entretenido creado por una marca, un porcentaje mucho menor desea utilizar los social media para participar en “conversaciones”, esto es, en comunicaciones bidireccionales con las marcas.

En resumen, los especialistas en marketing deben reconocer que cuando se trata de social media, sólo *algunos* consumidores desean comprometerse con *algunas* marcas, e incluso en esos casos, solamente durante *cierto* tiempo.

Participar en los social media, aprovechar la comunicación de boca en boca y generar comentarios son tareas que requieren que las compañías acepten tanto lo bueno como lo malo. Cuando Frito-Lay organizó el concurso “Do Us a Flavor (Háganos un sabor)” con la finalidad de invitar a los consumidores estadounidenses a sugerir nuevos sabores para las papas fritas, ofreciendo al ganador un importante premio en efectivo, la aplicación de Facebook de la compañía se saturó el primer día debido a la enorme cantidad de sugerencias enviadas. Finalmente, la promoción tomó su ritmo y el sabor ganador fue el Cheesy Garlic Bread (pan de ajo y queso), al cual pronto se le unieron ganadores de otros países, como el sabor de ensalada César propuesto en Australia y las papas con sabor de camarón sugeridas en Egipto.⁴⁴

El ejemplo de Frito-Lay manifiesta el poder y la velocidad de los social media, pero también los desafíos que plantean a las compañías. Sin embargo, la realidad es que, independientemente de que una empresa decida participar en los social media o no, internet siempre permitirá el escrutinio, la crítica e incluso los “golpes bajos” por parte de los consumidores y de otras organizaciones.

Fuente: Invision para Frito-Lay



Frito-Lay utilizó una campaña de social media para lanzar sus nuevos sabores creados por los consumidores.

Al emplear los social media e internet de manera constructiva y reflexiva, las compañías tienen al menos un medio útil para desarrollar una fuerte presencia en línea y para ofrecer puntos de vista alternativos y creíbles en caso de que surja retroalimentación negativa.⁴⁵ Y si la empresa ha construido una sólida comunidad en línea, los miembros de ésta con frecuencia se apresurarán a defender la marca ejerciendo el papel de vigilantes ante el surgimiento de críticas imprecisas o injustas.

Comunicación de boca en boca

Los social media son un ejemplo de la comunicación de boca en boca en línea. La comunicación de boca en boca es una poderosa herramienta de marketing. AT&T descubrió que este tipo de comunicación era uno de los impulsores más efectivos de sus ventas, junto con la identificación espontánea de la publicidad con una marca. Algunas marcas se han construido casi exclusivamente a partir de la comunicación de boca en boca.⁴⁶

SODASTREAM SodaStream es un producto que permite a los consumidores convertir el agua del grifo en soda carbonatada y así dejar de comprar bebidas refrescantes. La marca se construyó con un gasto mínimo en medios de comunicación gracias al poder de los mensajes transmitidos de boca en boca. Para ayudar a suscitar conversaciones acerca de la marca, la compañía entregó muestras gratuitas, recurrió a la publicidad por emplazamiento al insertar el producto en la narrativa del contenido de medios de comunicación y se involucró con grupos afines que podrían estar interesados en carbonatar las bebidas en casa, ya fuera por sus ventajas ambientales, incluyendo a organizaciones “verdes”, o porque ofrece la comodidad de no tener que almacenar botellas ni latas, lo que atrajo a los dueños de embarcaciones y de vehículos recreacionales (casas rodantes). El director general de la compañía, Daniel Birnbaum, afirma: “Prefiero invertir en relaciones públicas que en publicidad porque así no soy yo quien habla, sino alguien más”. Una de las actividades de marketing más exitosas de SodaStream se llama “The Cage”. La compañía calcula el número promedio de latas y botellas que tira una familia durante un año en un país determinado y llena con ellas una enorme caja con apariencia de jaula. Luego coloca esa jaula en algún lugar con gran afluencia de personas, como un aeropuerto, por ejemplo, para llamar la atención. Después de que decidió enfrentarse a Coca-Cola y Pepsi, SodaStream compró tiempo de publicidad en los Super Bowl de 2013 y 2014. Irónicamente, con esa decisión, la compañía se benefició todavía más de la labor de relaciones públicas y de la comunicación de boca en boca, ya que las redes sociales criticaron duramente sus anuncios iniciales por ser demasiado agresivos. Los anuncios criticados recibieron más atención que los que se transmitían en ese momento, consiguiendo millones de vistas en línea y una amplia cobertura en los medios de comunicación. SodaStream fue comprada en 2007 por \$6 millones y en 2014 alcanzó un valor de mercado de más de \$1000 millones.



Fuente: Foto cortesía de SodaStream

SodaStream se benefició de la labor de relaciones públicas y de la comunicación de boca en boca al lanzar su marca.

FORMAS DE COMUNICACIÓN DE BOCA EN BOCA

Al contrario de lo que se cree comúnmente, la mayor parte de la comunicación de boca en boca *no* se genera en línea. De hecho, la empresa de investigación y consultoría Keller Fay sostiene que el 90 por ciento de ese tipo de comunicación ocurre fuera de línea; de manera más específica, el 75 por ciento ocurre cara a cara y el 15 por ciento por vía telefónica. Keller Fay también hace notar cómo es que la publicidad y la comunicación de boca en boca están inextricablemente vinculadas: “La comunicación de boca en boca ha demostrado tener un alto grado de credibilidad y estar relacionada con las ventas; la publicidad ayuda a suscitar conversaciones”.⁴⁷ Otros analistas observan lo bien que la comunicación de boca en boca fuera de línea se complementa con los social media. Los consumidores “inician conversaciones en un canal, las continúan en un segundo canal y las concluyen en un tercero. Cuando la comunicación tiene lugar en tantos canales, es casi imposible separar las conversaciones en línea de las que se realizan fuera de línea”.⁴⁸

El **marketing viral** es una forma de comunicación de boca en boca en línea, o “palabra de ratón” (en alusión al mouse de la computadora), que alienta a los consumidores a difundir los productos y servicios desarrollados por una compañía, o bien, material de audio, videos o información escrita a otros usuarios en línea.⁴⁹ Con sitios de contenido generado por los usuarios, como YouTube, Vimeo y Google Video, consumidores y anunciantes pueden subir anuncios y videos para compartir con millones de personas.⁵⁰ Los videos en línea suelen ser efectivos en términos de costos, ya que su producción implica un gasto de entre \$50 000 y \$200 000, y los especialistas en marketing tienen mayor libertad con ellos, como le sucedió a Blendtec.⁵¹

BLENDTEC La compañía Blendtec, con sede en Utah, era conocida primordialmente por sus licuadoras y molinos de alimentos para uso comercial. En realidad, la compañía no era conocida por el público en general sino hasta que lanzó sus divertidos videos en línea “Will It Blend?”, con la finalidad de promover algunos de sus productos comerciales para uso doméstico. Los videos presentan al fundador y director general, Tom Dickson, vestido con una bata blanca de laboratorio, pulverizando objetos que van desde pelotas de golf hasta bolígrafos y botellas de cerveza; todos los videos tienen tono simpático y humor socarrón. La genialidad de los videos (www.willitblend.com) es que se relacionan con acontecimientos actuales. Por ejemplo, tan pronto como se anunció el lanzamiento del iPhone en medio de fanfarrias en los medios de comunicación, Blendtec transmitió un video en el que Dickson sonreía y decía: “Me encanta mi iPhone. Hace de todo, pero, ¿se molerá?”. Después de que la licuadora destruyó el iPhone y lo hizo añicos, Dickson levantó la tapa que quedó sobre la pequeña pila de polvo negro y dijo simplemente: “iSmoke”. El video fue visto más de 3.5 millones de veces en YouTube. Dickson ha aparecido en *Today* y en otros programas de televisión y tiene una breve participación en un video de la banda de rock Weezer. Uno de los pocos objetos que *no* se pudieron moler: ¡una barreta de acero!

La extravagancia es una espada de dos filos. El sitio web de Blendtec ubica sus videos cómicos en la categoría “No intente hacer esto en casa”, pero también desarrolló otro conjunto de videos, los cuales se ubican en la categoría “Inténtelo en casa” que muestran cómo licuar, por ejemplo, vegetales para sopa.

GENERACIÓN DEL RUMOR DE BOCA EN BOCA

Los productos no tienen que ser extraordinarios o inusitados para generar comentarios de boca en boca. Si bien las marcas más interesantes tienen mayor probabilidad de que se hable de ellas en línea, el hecho de que una marca sea considerada o no como novedosa, fascinante o sorprendente, tiene poco efecto sobre la comunicación oral cara a cara que puede generar.⁵² Las marcas de las que se habla fuera de línea a menudo son aquellas que sobresalen y vienen fácilmente a la mente.⁵³

La investigación ha demostrado que los consumidores tienden a generar comunicación positiva de boca en boca por sí mismos y a compartir información acerca de sus *propias* experiencias positivas de consumo. Por otro

Blendtec construyó su marca de consumo en parte gracias a una serie de videos ingeniosos en línea llamados “Will It Blend?”.



lado, tienden a transmitir comunicación negativa de boca en boca y a difundir información que escucharon sólo acerca de las experiencias negativas de consumo de *otros*.⁵⁴

Vale la pena recordar que buena parte del contenido en línea no necesariamente se comparte de manera natural ni se vuelve viral. Un estudio encontró que sólo el 4 por ciento del contenido se difundió “en cascada” a más de una persona después del receptor inicial.⁵⁵ Cuando los consumidores deciden participar en los social media pueden estar motivados por factores intrínsecos tales como divertirse o aprender, pero es más común que estén influidos por factores extrínsecos, como ciertas consideraciones de carácter social y de autoimagen.⁵⁶

El experto en videos virales de la Harvard Business School, Thales Teixeira, brinda el siguiente consejo para lograr que un anuncio compartido se convierta en viral: utilice la marca con discreción, de manera que no resulte demasiado intrusiva dentro del video; inicie con alegría o sorpresa para atraer a aquellos usuarios volubles que se aburren fácilmente; diseñe una especie de “montaña rusa emocional” dentro del anuncio para mantener atentos a los receptores y sorprenda, pero no de manera violenta, ya que si un anuncio hace sentir incómodos a los receptores habrá pocas probabilidades de que éstos lo compartan.⁵⁷

Las compañías pueden contribuir a generar comentarios en torno a sus productos o servicios, y los medios de comunicación y la publicidad no siempre son necesarios para que esto ocurra. Procter & Gamble (P&G) ha incorporado a más de medio millón de mamás en Vocalpoint, un grupo conformado sobre la premisa de que ciertos individuos altamente comprometidos desean enterarse acerca de nuevos productos, recibir muestras y cupones, compartir sus opiniones con las compañías y, desde luego, hablar de sus experiencias con los demás. P&G elige a personas bien comunicadas —las mamás de Vocalpoint tienen amplias redes sociales y, por lo general, hablan con entre 25 y 30 mujeres durante el día, en comparación con las demás mamás que, en promedio, hablan a diario con cinco mujeres—. Además, los mensajes de P&G llevan implícita una buena razón para compartir información sobre productos con una amiga. Una campaña para el desodorante Secret Clinical Strength de P&G dio por resultado 42 mil clics para redimir un cupón y 50 mil reseñas del producto en el sitio web de la marca.

Algunas agencias existen con el objetivo fundamental de ayudar a los clientes a suscitar comentarios. BzzAgent es una de ellas.⁵⁸

BZZAGENT Con oficinas centrales en Boston, BzzAgent ha conformado una red de medios de difusión de boca en boca a nivel internacional en la que participa un millón de personas con diversas características demográficas —aunque, en esencia, son individuos comunes—, quienes se ofrecen voluntariamente a realizar comentarios positivos sobre productos que consideran dignos de ser promovidos. La empresa busca coincidencias entre los consumidores, por un lado, y los productos, la información y las herramientas digitales de sus clientes, por el otro, con la finalidad de activar un amplio intercambio de opiniones en su propio sitio de social media, llamado BzzScapes, y dentro de los círculos sociales personales de los miembros. BzzAgent cree que esta combinación única de individuos y plataforma acelera la difusión y medición de mensajes de boca en boca y promueve una defensa sostenida de las marcas. Un alto ejecutivo de la compañía afirma: “El promedio de opiniones es demasiado bajo como para que el sitio se presente como vocero de los fanáticos de una marca, pero demasiado alto como para que se le considere un defensor”. La compañía asegura que la comunicación es honesta porque pertenecer a la red requiere de cierto trabajo, de manera que sólo unos cuantos se enrolan simplemente por el interés de obtener productos gratis; además, los agentes no están obligados a hacer comentarios positivos de los productos que les desagradan y, en todos los casos, deben revelar que trabajan para BzzAgent. Después de ser adquirida por Dunhumby, BzzAgent lanzó su tablero analítico llamado Pulse, el cual combina información de social media con datos reales de ventas para darle seguimiento al impacto que tiene la comunicación de boca en boca. La compañía ha completado cientos de proyectos. Ayudó a Hasbro a lanzar los juguetes Nerf FireVision —los cuales brillan en la oscuridad cuando se les ve con anteojos especiales— entregando muestras del producto entre miembros de su panel que tenían hijos pequeños. Para Green Mountain Coffee, envió muestras e información a 10 mil miembros elegidos cuidadosamente para difundir comentarios acerca del compromiso de la compañía con prácticas de comercio justo en sus relaciones con los cafetaleros, lo cual se convirtió en un componente fundamental de un programa de marketing de mayor alcance. Fueron compartidos más de 1.8 millones de mensajes acerca del programa de comercio justo de Green Mountain, lo cual incrementó en 61 por ciento la comprensión por parte de los clientes de lo que significa la certificación de “Comercio justo” e impulsó las ventas del café en 14 por ciento.

El marketing viral intenta crear revuelo en el mercado para exhibir una marca y sus características notables. Algunos creen que los esfuerzos de marketing viral se orientan más por las reglas del entretenimiento que por las reglas de ventas. Considere los siguientes ejemplos. Quicksilver publica videos de surf y libros relacionados con dicha práctica para adolescentes; tanto Johnson & Johnson como Pampers tienen sitios web populares con recomendaciones para los padres de familia; Walmart incluye videos en YouTube con consejos para ahorrar dinero; el vodka Grey Goose tiene una división completa de entretenimiento; Mountain Dew cuenta con una compañía de grabación y Hasbro se unió a Discovery para crear un canal de televisión.⁵⁹

Sin embargo, en última instancia, el éxito de cualquier campaña viral o basada en la comunicación de boca en boca depende de la voluntad de los consumidores para hablar con otros.⁶⁰ Las reseñas de los clientes tienen una influencia especial.⁶¹ Un estudio reciente de Nielsen encontró que las reseñas de los clientes en línea eran la segunda

fuente más confiable de información acerca de una marca (sólo después de las recomendaciones de familiares y amigos).⁶² Muchos sitios de reseñas utilizan ahora una clave de acceso de Facebook que agrega una reseña publicada por alguien a su perfil de Facebook. Al agregar su reseña a su página de Facebook, los usuarios pueden saber qué es lo que sus amigos o ciertas celebridades consideran positivo o negativo de una marca.⁶³

Sin embargo, como se mencionó en el capítulo 5, las reseñas en línea podrían estar sesgadas o incluso ser falsas.⁶⁴ La investigación revela que la influencia social puede conducir a calificaciones en línea desproporcionadamente positivas, y quienes juzgan una marca podrían recibir una influencia mucho mayor de las opiniones positivas expresadas con anterioridad que de las negativas. Los consumidores que publican reseñas son susceptibles a las presiones para aceptar y adoptar las normas de otros.⁶⁵ Por otro lado, las reseñas o las calificaciones positivas en línea, por lo regular, no ejercen tanta influencia ni son tan valoradas como las negativas.⁶⁶

Las compañías pueden tratar de estimular los canales de influencia personal para que trabajen a su favor. Chico's, el minorista estadounidense de productos de especialidad para mujeres, incrementó sus ingresos por

Apuntes de marketing

Cómo iniciar una ola de rumores

Al analizar el éxito en línea de diferentes canciones, el investigador de medios Duncan Watts descubrió que su popularidad era “increíblemente impredecible”. La clave para encauzar una canción por la senda de la popularidad era lograr descargas iniciales —un fenómeno que Watts llamó “ventaja acumulativa”—. Aunque muchos de los efectos de la comunicación de boca en boca escapan al control de los especialistas en marketing —como lo sugiere el trabajo de Watts—, hay ciertos pasos que aumentan la probabilidad de iniciar un rumor positivo.

- *Identificar individuos y empresas influyentes y dedicarles esfuerzo adicional.* En el ámbito de la tecnología, los influyentes podrían ser grandes clientes corporativos, analistas de la industria y periodistas, creadores de políticas seleccionados y adoptantes tempranos. Las compañías pueden rastrear la actividad en línea para identificar a los usuarios más influyentes que podrían fungir como líderes de opinión.
- *Entregar muestras de producto a personas clave.* Chevrolet seleccionó aproximadamente 900 personas que tenían una alta puntuación en el sitio web Klout como influyentes en línea (más de 50 puntos sobre un total de 100) y les dejó conducir gratuitamente un Chevy Volt durante tres días. Como resultado, se generaron 46 mil tuits y más de 20.7 millones de comentarios sumamente positivos en blogs acerca del automóvil eléctrico.
- *Trabajar a través de influyentes de la comunidad.* El prelanzamiento de Ford con la campaña “Fiesta Movement” invitó a 100 jóvenes adultos —de la llamada generación del milenio— seleccionados cuidadosamente a manejar un automóvil Fiesta durante seis meses. Los participantes fueron elegidos con base en su experiencia en línea escribiendo blogs, en sus redes de amistades y a partir de un video que enviaron sobre su deseo de vivir aventuras. Después de seis meses, la campaña había logrado 4.3 millones de vistas en YouTube, más de 500 mil vistas en Flickr, más de tres millones de impresiones por Twitter (es decir, el número de veces que se lee un tuit) y 50 mil clientes potenciales, 97 por ciento de los cuales no eran aún dueños de un Ford.⁶⁸
- *Desarrollar canales de referencia de boca en boca para generar negocios.* Los profesionales suelen animar a sus clientes para que recomienden sus servicios. Weight Watchers encontró que las referencias de boca en boca de los participantes en su programa de pérdida de peso tenían un enorme impacto en el negocio.
- *Proveer información persuasiva que los clientes deseen compartir con los demás.* Las empresas no deberían comunicarse con los clientes en términos que son más adecuados para un boletín de prensa. Haga que sea fácil y deseable para un cliente el tomar prestados elementos de un mensaje recibido por correo electrónico o un blog. La información debe ser original y útil. La originalidad aumenta la cantidad de referencias de boca en boca, pero la utilidad determina si éstas serán positivas o negativas.



Fuente: Bloomberg vía Getty Images

Para alentar los comentarios en torno a su automóvil eléctrico Chevy Volt, Chevrolet prestó durante tres días un vehículo a cada uno de 900 consumidores influyentes.

Fuentes: Beth Saulnier, “It’s Complicated”, *Cornell Alumni Magazine*, septiembre-octubre de 2013, pp. 45-49; Olga Kharif, “Finding a Haystack’s Most Influential Needles”, *Bloomberg Businessweek*, 22 de octubre de 2012; Michael Trusov, Anand V. Bodapati y Randolph E. Bucklin, “Determining Influential Users in Internet Social Networks”, *Journal of Marketing Research* 47 (agosto de 2010), pp. 643-658; Matthew Dolan, “Ford Takes Online Gamble with New Fiesta”, *Wall Street Journal*, 8 de abril de 2009; Sarit Moldovan, Jacob Goldenberg y Amitava Chattopadhyay, “What Drives Word of Mouth? The Roles of Product Originality and Usefulness”, *MSI Report núm. 06-111* (Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, 2006); Karen J. Bannan, “Online Chat Is a Grapevine That Yields Precious Fruit”, *New York Times*, 25 de diciembre de 2006.

visitante y el valor promedio de sus pedidos para sus tres marcas después de incluir calificaciones, reseñas, preguntas y respuestas en los sitios web correspondientes.⁶⁷ El recuadro “Apuntes de marketing: Cómo iniciar una ola de rumores” describe algunas técnicas empleadas para alentar la comunicación de boca en boca.

Para una compañía, el valor de un cliente depende, en parte, de la capacidad y probabilidad que tenga dicho cliente de referirse a la marca y de participar en comunicación positiva de boca en boca.⁶⁹ Si bien resulta útil lograr que un consumidor hable bien de una marca, conseguir que los consumidores participen directamente con la

Perspectiva de marketing

Seguimiento del rumor en línea

Los especialistas en marketing deben decidir *qué* es lo que van a monitorear en línea y *cómo* lo van a hacer.

Qué monitorear. DuPont emplea medidas de la comunicación de boca en boca en línea, tales como la escala (es decir, el alcance de la campaña), la velocidad (qué tan rápido se difunde), la participación de voz en ese espacio, la participación de voz en esa velocidad, si logró despertar un sentimiento positivo, si el mensaje se comprendió, si éste fue relevante, si logró sostenerse (y no sólo se trató de un mensaje ocasional) y qué tan lejos se alejó de su fuente.

Otros investigadores se enfocan más en caracterizar la fuente de la comunicación de boca en boca. Por ejemplo, un grupo busca evaluar los blogs de acuerdo con tres dimensiones: relevancia, sentimiento y autoridad. Los investigadores académicos Hoffman y Fodor son partidarios de medir los diversos tipos de inversiones que realizan los clientes al involucrarse con las marcas en términos de su actividad con blogs, microblogs (por ejemplo, Twitter), creación conjunta (como NIKEiD), foros y grupos de discusión, reseñas de productos, redes sociales y al compartir videos y fotografías.

Cómo monitorear. Cada vez más compañías están estableciendo centros con importantes avances tecnológicos para dirigir sus esfuerzos de seguimiento en línea. Con la finalidad de monitorear la marca Gatorade en las redes sociales en forma continua, la compañía creó su “Mission Control Center”—que más bien parece la cabina de control de una estación de televisión—dentro del departamento de marketing en sus oficinas centrales de Chicago. El Mission Control trabaja las 24 horas del día, los siete días de la semana, y cuenta con personal integrado en un equipo interfuncional de especialistas de las áreas digital, social y de medios de comunicación; en el puesto de control hay tableros y seis enormes monitores que permiten visualizar datos.

El equipo de Gatorade sigue las conversaciones que se llevan a cabo en blogs y lleva cuenta de la retroalimentación y de las emociones expresadas en torno a la marca. El equipo también tiene que decidir cuándo es pertinente

intervenir en una conversación en línea y cuándo no. Por lo general, cualquier mensaje que incluya alguna pregunta directa acerca de la marca o que refleje un malentendido brinda una oportunidad para que el equipo realice una evaluación; sin embargo, como hace notar un miembro del equipo: “Si ellos desean hablar para comprender mejor algo, dejamos que la conversación fluya”.

Gatorade es sólo una de muchas compañías que reconocen la importancia de tomar el pulso digital de la marca. Considere las siguientes acciones:

- El equipo Digital Acceleration de Nestlé es un centro de monitoreo que trabaja en forma ininterrumpida (24 horas los siete días de la semana) para darle seguimiento en tiempo real a las opiniones que se generan en torno a sus dos mil marcas.
- El centro de comando y control de social media de Dell, localizado en Round Rock, Texas, está integrado por 70 empleados, procesa 25 mil eventos de social media diariamente en 11 diferentes idiomas y responde a la mayoría de preguntas y quejas en un lapso no mayor de 24 horas.
- El centro de comando de social media de Wells Fargo monitorea entre dos mil y cuatro mil menciones a la institución cada día. El equipo realiza el seguimiento y difunde mensajes en canales de social media como Facebook, Twitter, LinkedIn, Pinterest y YouTube. Cuando se generó el rumor de que el banco cobraría una nueva tarifa de \$5 por los depósitos directos dentro del país, el centro de comando tuvo la oportunidad de acallarlo de inmediato.

Fuentes: Wendy W. Moe y David A. Schweidel, *Social Media Intelligence* (Nueva York: Cambridge University Press, 2014); Cotton Dello, “Wells Fargo Command Center to Handle Surge of Social Content”, *Advertising Age*, 8 de abril de 2014; Ryan Holmes, “NASASTyle Mission Control Centers for Social Media Are Taking Off”, www.tech.fortune.cnn.com, 25 de octubre de 2012; Lionel Menchaca, “Dell’s Next Step: The Social Media Listening Command Center”, www.en.community.dell.com/dell-blogs, 8 de diciembre de 2010; Donna L. Hoffman y Marek Fodor, “Can You Measure the ROI of Your Social Media Marketing”, *MIT Sloan Management Review*, otoño de 2010, pp. 41-49; “Valerie Bauerlin, “Gatorade’s ‘Mission’: Sell More Drinks”, *Wall Street Journal*, 13 de septiembre de 2010; Adam Ostrow, “Inside Gatorade’s Social Media Command Center”, www.mashable.com, 15 de junio de 2010; Rick Lawrence, Prem Melville, Claudia Perlich, Vikas Sindhwani, Steve Meliksetian, Pei-Yun Hsueh y Yan Liu, “Social Media Analytics”, *OR/MS Today*, febrero de 2010, pp. 26-30; “Is There a Reliable Way to Measure Word-of-Mouth Marketing?”, *Marketing NPV* 3 (2006), www.marketingnpv.com, pp. 3-9.



Fuente: The Gatorade Company

El Mission Control Center, ubicado en las oficinas centrales de Gatorade, realiza un seguimiento ininterrumpido de los comentarios generados en torno a la marca.

compañía y provean retroalimentación y sugerencias conduce a mayor lealtad y más ventas.⁷⁰ Huba y McConnell identifican los siguientes peldaños en la escalera de lealtad del cliente (en orden ascendente):⁷¹

1. **Satisfacción:** el cliente se adhiere a la organización siempre que ésta cumpla sus expectativas.
2. **Compras repetidas:** el cliente regresa a la compañía a comprar una vez más.
3. **Comunicación de boca en boca:** el cliente arriesga su reputación en línea para contar a otros acerca de la compañía.
4. **Evangelización:** el cliente convence a otros de comprar o de unirse a la organización.
5. **Poseción:** el cliente se siente responsable por la continuidad del éxito de la organización.

MEDICIÓN DE LOS EFECTOS DE LA COMUNICACIÓN DE BOCA EN BOCA

Muchos especialistas en marketing se concentran en los efectos en línea de la comunicación de boca en boca, dada la facilidad de realizar un monitoreo a través de agencias de publicidad, de relaciones públicas y digitales. Por medio de información demográfica o de ciertos indicadores y cookies, las compañías pueden monitorear las acciones de los clientes cuando éstos participan en blogs, comentan, publican mensajes, comparten, siguen vínculos, suben archivos en línea, hacen amistades, ven videos, escriben en un muro o actualizan un perfil. Con estas herramientas de seguimiento es posible, por ejemplo, que los anunciantes de películas se dirijan a “un millón de mujeres estadounidenses de entre 14 y 24 años que han descargado, blogueado, calificado, compartido o comentado acerca de actividades de entretenimiento en las últimas 24 horas”.⁷² La sección “Perspectiva de marketing: Seguimiento del rumor en línea” describe algunos esfuerzos de las compañías en ese sentido.

Marketing móvil

Puesto que los teléfonos inteligentes y las tabletas están presentes en todos lados, y ante la capacidad de los especialistas en marketing de personalizar mensajes con base en las características demográficas y del comportamiento de los consumidores, el atractivo del marketing móvil como una herramienta de comunicación es evidente.

ALCANCE DEL MARKETING MÓVIL

David Bell, profesor de Wharton School, define cuatro características distintivas de un dispositivo móvil: 1) se vincula únicamente con un usuario; 2) prácticamente, siempre está “encendido”, ya que por lo general se le lleva a todas partes; 3) permite el consumo inmediato porque, en efecto, es un canal de distribución con un sistema de paga y 4) es altamente interactivo, ya que permite rastreo satelital y tomar fotografías y video.⁷³

Seis de cada 10 consumidores estadounidenses poseían un teléfono inteligente en 2014, lo que genera una mayor oportunidad para los anunciantes de llegar a los consumidores a través de la “tercera pantalla” (el televisor y la computadora son la primera y la segunda pantallas, respectivamente).⁷⁴ Quizá no sorprenda el hecho de que los consumidores estadounidenses dediquen una cantidad considerable de tiempo a interactuar con los dispositivos móviles —más que el que dedican en conjunto a escuchar radio y leer periódicos y revistas (un promedio de dos horas y 51 minutos, en el caso de los dispositivos móviles, frente a una hora y 46 minutos de consumo de los medios tradicionales).⁷⁵

El gasto en publicidad en medios móviles llegó casi a los \$18 000 millones en todo el mundo durante 2013. Sin embargo, con las crecientes capacidades de los teléfonos inteligentes, los anuncios móviles pueden ser más que tan sólo un medio de exhibición que utiliza “vallas publicitarias en miniatura” y estáticas. Recientemente, se ha generado gran interés en las **aplicaciones móviles** —programas de software de pequeñas dimensiones que pueden descargarse en los teléfonos inteligentes—. Las aplicaciones son capaces de realizar funciones útiles, como agregar comodidad y valor social, brindar incentivos y entretenimiento y lograr que la vida de los consumidores sea un poco mejor o, incluso, que mejore notablemente.⁷⁶

Durante un breve periodo, compañías grandes y pequeñas han lanzado miles de aplicaciones. Muchas empresas están agregando aplicaciones a su equipo de herramientas de marketing. VW eligió lanzar su GTI en Estados Unidos con una aplicación para iPhone que fue descargada dos millones de veces en tan sólo tres semanas. En Europa, la empresa lanzó el VW Tiguan con una aplicación móvil, así como con mensajes de texto y un sitio web emergente.⁷⁷ Una aplicación móvil se volvió parte importante de una campaña de Bank of America para uno de sus productos Merrill Lynch.⁷⁸

LA APLICACIÓN “FACE RETIREMENT” DE MERRILL EDGE Un desafío para muchas firmas de servicios financieros es motivar a los clientes más jóvenes a pensar acerca de sus necesidades financieras, especialmente en términos de la jubilación. Un estudio académico reciente descubrió que las representaciones de sí mismos, a medida que pasa el tiempo, ayudan a los individuos más jóvenes a imaginarse cómo serán en el futuro y a adoptar una perspectiva de planeación financiera a más largo plazo. Con base en parte en esa investigación, el Bank of America desarrolló el programa “Face Retirement” para su plataforma de planeación financiera de bajo costo de Merrill Edge. Utilizando inicialmente el sitio web de la marca y después una aplicación, la herramienta Face Retirement permite a los usuarios tomar fotografías de sí mismos y, mediante el empleo de una herramienta de transformación virtual, ver imágenes de su apariencia cuando tengan 47, 57 o ¡incluso 107 años! Junto con las fotografías aparece información acerca de los precios esperados de diferentes



Con la finalidad de motivar a los consumidores más jóvenes a invertir para el retiro, el programa “Face Retirement” de Merrill Edge pone a su disposición una herramienta de transformación virtual que les permite saber cómo se verán a medida que envejeczan.

artículos en esos años por venir (por ejemplo, del pan, de un galón de gasolina, de servicios públicos, etc.), con la intención de brindar un contexto adicional y motivar a los usuarios. Además, se incluye un vínculo para obtener más información acerca de inversiones relacionadas con el retiro. Casi un millón de individuos utilizaron la aplicación y el 60 por ciento de ellos buscaron más información. Muchos encontraron sus fotografías tan intrigantes que las publicaron en Facebook o Twitter.

Los teléfonos inteligentes también contribuyen a impulsar programas de lealtad en los que los clientes pueden hacer un seguimiento de sus visitas y compras en algún establecimiento comercial y recibir recompensas. Al indagar la ubicación de los clientes receptivos que aceptan mensajes de las compañías, los minoristas pueden enviarles promociones específicas en función del lugar donde se encuentren, por ejemplo, si están cerca de tiendas o puntos de venta.⁷⁹ Sonic Corp. utilizó datos de posicionamiento global (GPS) y la proximidad de torres de teléfonos celulares en Atlanta para identificar en qué momento aquellos clientes que habían aceptado recibir mensajes de la compañía se encontraban cerca de alguno de los aproximadamente 50 restaurantes Sonic localizados en el área. Cuando es el caso, la compañía envía a los clientes mensajes de texto ofreciéndoles un descuento o un anuncio para alentarlos a visitar el restaurante.⁸⁰

Durante años, las tasas de canje de los tradicionales cupones han declinado; sin embargo, la capacidad de los dispositivos móviles para hacer que las ofertas se vuelvan más relevantes y oportunas para los consumidores que se encuentran en un punto de venta, o cerca de alguno, ha despertado el interés de muchos especialistas en marketing. Los nuevos cupones pueden adoptar diversas formas y dentro de las tiendas puede haber dispositivos digitales equipados con alguna tecnología que permita obtener información de los clientes para, en función de sus características personales, enviarles cupones a sus teléfonos inteligentes.⁸¹

Las cookies que permiten a las compañías rastrear la actividad en línea, por lo regular no funcionan con las aplicaciones inalámbricas, pero los avances tecnológicos facilitan la labor de seguir a los usuarios cuando éstos emplean sus teléfonos inteligentes y tabletas. Cuando los salvaguardas de la privacidad de los usuarios funcionan adecuadamente, los especialistas en marketing pueden cruzar información proveniente de distintos dispositivos (en línea y móviles) acerca de la identidad de los usuarios y, así, dirigirse a ellos mediante anuncios más relevantes y enfocados.⁸²

Nuevas técnicas de medición también están ayudando a que se adopte el marketing móvil. Nielsen considera también los hábitos de consumo de programación televisiva en dispositivos móviles dentro de su sistema de medición de audiencia Live+3 TV, el cual combina los índices de audiencia de programación comercial en vivo con información de tres días de consumo en dispositivos móviles.⁸³

DESARROLLO DE PROGRAMAS DE MARKETING MÓVIL EFICACES

Incluso con la más reciente generación de teléfonos inteligentes, la experiencia web puede ser muy diferente para los usuarios, ya que se enfrentan a pantallas más pequeñas y tiempos más prolongados de descarga, sin contar la falta de algunas capacidades de software. Los especialistas en marketing tienen razón al diseñar sitios sencillos y claros, prestando aún más atención de la habitual a la experiencia de navegación del usuario.⁸⁴

Expertos señalan que, al elaborar mensajes móviles, resulta fundamental ser concisos. Para lograrlo, ofrecen los siguientes consejos:⁸⁵

- El texto de un anuncio móvil debe ocupar únicamente el 50 por ciento de la pantalla; hay que evitar complicaciones en la experiencia de lectura por parte del usuario que pudieran desgastar la batería de los dispositivos o deteriorar la disponibilidad de datos, así como requerir más tiempo.
- Las marcas deben limitar sus anuncios a un par de frases: la oferta y el eslogan.
- Las marcas deben colocar su logotipo en una esquina del marco del anuncio móvil.
- Los anuncios deben utilizar al menos un color brillante, pero no más de dos. Los llamados a la acción deberán resaltarse con un color brillante.

Compañías como Coca-Cola están aprendiendo mucho acerca del marketing móvil en China y otros países asiáticos, ya que en esa región hay elevados índices de penetración y uso de teléfonos inteligentes.



Fuente: Weng lei-Imaginechina

MARKETING MÓVIL ENTRE MERCADOS

Si bien un segmento creciente de la población utiliza teléfonos inteligentes y tabletas para realizar actividades que van desde el entretenimiento hasta las operaciones bancarias, diferentes personas tienen distintas actitudes y experiencias en torno a la tecnología móvil. Los especialistas en marketing estadounidenses pueden aprender mucho acerca del marketing móvil al observar qué sucede en el extranjero.

En los mercados desarrollados de Asia, como Hong Kong, Japón, Singapur y Corea del Sur, el marketing móvil se está convirtiendo rápidamente en un componente central de las experiencias del cliente.⁸⁶ En los mercados desarrollados, el elevado índice de penetración de los teléfonos inteligentes también hace atractivo el marketing móvil. Como pionera en China, Coca-Cola creó una campaña nacional en la que pedía a los residentes de Beijing enviar mensajes de texto tratando de adivinar cuál sería la temperatura más elevada en la ciudad cada día durante un mes y así tener la oportunidad de ganar una dotación de productos de la empresa para todo un año. La campaña logró generar más de cuatro millones de mensajes durante el curso de 35 días.⁸⁷

Conforme los especialistas en marketing aprenden más acerca de campañas eficaces de marketing móvil implementadas en todo el mundo, tratan de indagar la forma de adaptar esos programas para que funcionen en sus mercados. No hay duda de que el marketing exitoso en los años por venir implicará una saludable dosis de marketing móvil.

Resumen

1. El marketing en línea brinda a los especialistas en marketing oportunidades para tener una mayor interacción e individualización a través de sitios web bien diseñados y ejecutados, anuncios de búsqueda, anuncios en banner y mensajes de correo electrónico.
2. Los social media adoptan diversas formas: comunidades y foros en línea, blogs y redes sociales como Facebook, Twitter y YouTube.
3. Los social media ofrecen a los especialistas en marketing la oportunidad de tener voz y presencia públicas en línea para sus marcas y de reforzar otras comunicaciones. Los especialistas en marketing pueden construir o aprovechar comunidades en línea al invitar a los consumidores a participar; en el proceso, podrán desarrollar un activo de marketing a largo plazo. Los social media rara vez son la única fuente de comunicaciones de marketing para una marca.
4. El marketing de boca en boca encuentra formas de involucrar a los clientes de manera que elijan hablar favorablemente de los productos, servicios y marcas con otros individuos. El marketing viral alienta a las personas a intercambiar información en línea en relación con un producto o servicio.
5. El marketing móvil es una forma cada vez más importante de marketing interactivo que permite a los especialistas en marketing utilizar mensajes de texto, aplicaciones de software y anuncios para ponerse en contacto con los consumidores a través de teléfonos inteligentes y tabletas.

Aplicaciones

Debate de marketing

¿Cuál es el valor del rumor?

Uno de los debates clásicos en la prensa popular se concentra en dilucidar si toda la comunicación de boca en boca y todos los rumores —positivos y negativos— son buenos para una marca. Algunos creen que “cualquier prensa es buena prensa” y que el hecho de que la gente hable siempre es positivo. Otros desafían esa noción y consideran que el contenido del diálogo es lo que realmente cuenta.

Asuma una posición: “Todas las noticias son buenas noticias” y cualquier rumor ayuda a una marca *versus* El contenido del rumor puede construir una marca o acabar con ella.

Análisis de marketing

Sitios web corporativos

Elija una de sus marcas favoritas y visite su sitio web. ¿Cómo evaluaría usted el sitio? ¿Cómo lo calificaría en relación con los siete elementos clave de diseño: contexto, contenido, comunidad, personalización, comunicación, conexión y comercio?

Marketing de excelencia

>> Facebook

Facebook fue fundada en 2004 por Mark Zuckerberg, quien entonces era estudiante de Harvard University. Zuckerberg recuerda: “Sólo pensé que ser capaz de tener acceso a los perfiles de diferentes personas sería interesante. Evidentemente, no hay forma de que uno pueda tener acceso a ese material a menos que la propia gente elabore sus perfiles, así que deseaba desarrollar una aplicación que permitiera a las personas hacerlo para compartir tanta información como quisieran y teniendo el control de ello”.

En un lapso de 24 horas a partir de su lanzamiento, casi 1500 estudiantes de Harvard se habían registrado en el sitio. Un mes después, la mitad del campus se había unido. En un principio, sólo los estudiantes de Harvard podían tener acceso y utilizar el sitio, el cual incluía perfiles y herramientas de navegación relativamente sencillas. No obstante, el impulso inicial fue tremendo y Facebook pronto se expandió para incluir a estudiantes de las universidades que integran la Ivy League y, luego, a los de otras instituciones. La decisión inicial de mantener el sitio de manera exclusiva para estudiantes universitarios fue fundamental para su temprano éxito. Eso dio a Facebook un sentido de privacidad, unidad y exclusividad que los social media competidores, como MySpace, no ofrecían. En 2006 el sitio abrió sus puertas a todo mundo.

En la actualidad, Facebook es el sitio web de redes sociales más popular en el mundo con más de 1300 millones de usuarios activos. Permite a los usuarios personalizar sus perfiles con información como su lugar de nacimiento, experiencia laboral, antecedentes educativos y estatus de relaciones, así como un número ilimitado de fotografías y álbumes. Para interactuar entre sí, los

usuarios se envían mensajes, se dan “toques” unos a otros y “etiquetan” o identifican a las personas que aparecen en las fotografías publicadas. También pueden publicar comentarios en los “muros” de sus amigos, unirse a grupos, descargar y ver álbumes, planear eventos grupales y crear actualizaciones de estatus visibles para todos. En resumen, Facebook está en el camino de cumplir su misión: *Dar a las personas el poder de compartir y hacer que el mundo sea más abierto y esté más conectado.*

Facebook no sólo es una parte importante de la vida de muchas personas, sino también un componente fundamental de marketing para cualquier marca y compañía. Sus páginas brindan una forma de interactuar y comunicarse personalmente con los consumidores sin importar las dimensiones de la compañía. De hecho, Facebook es un gran recurso para que las compañías más pequeñas puedan forjar relaciones fuertes, duraderas y personalizadas con su base inicial de clientes y para que escuchen la retroalimentación de los consumidores. Incluso los políticos utilizan el sitio para impulsar sus campañas y comunicarse a nivel local y personal con sus correligionarios.

Facebook ofrece a las compañías un lugar para expandir su personalidad en un entorno no amenazante, donde pueden mostrar un lado más afable del que presentan en los medios tradicionales de marketing. Los especialistas en marketing tienen la posibilidad de compartir videos y avances de material visual, dar a conocer promociones, organizar concursos, subir imágenes y publicar noticias. Algunas compañías emprenden causas con fines de caridad a través de Facebook. Pacific Bioscience Laboratories, el fabricante de los cepillos faciales Clarisonic, se comprometió a donar \$1 cada vez que un usuario hiciera clic en el botón “Like” de su página y así recaudó \$30 000 para mujeres que sufren cáncer.

Burt's Bee's utiliza Facebook para presentar nuevos productos a su base de consumidores antes que a nadie y para recibir de inmediato su retroalimentación. Old Spice ha empleado con éxito el sitio para lograr que sus comerciales humorísticos se vuelvan virales. La marca tiene millones de seguidores y considera que Facebook fue uno de los factores clave para revitalizar un producto de más de 70 años de antigüedad entre jóvenes consumidores.

Facebook también ofrece oportunidades para dirigir publicidad con gran precisión mediante mensajes personalizados. Los anuncios —la mayor fuente de ingresos de la compañía— pueden dirigirse a individuos con base en características demográficas o en palabras clave a partir de éstas, así como en información de interés incluida en sus perfiles. Muchos anuncios incluyen un elemento interactivo, como encuestas u oportunidades para comentar o invitar a los amigos a un evento. Facebook ofrece la posibilidad de incluir “contexto social” junto con el mensaje de marketing del anunciante, destacando la conexión de algún amigo con esa marca en particular.

En un estudio, alumnos universitarios designaron a Facebook como el segundo elemento más popular en su vida estudiantil, en el mismo nivel que la cerveza. El sitio ofrece una oportunidad única para conectarse con los consumidores en una forma personal y significativa,

o incluso para llegar a nuevos consumidores a través de opciones de publicidad dirigida.

Preguntas

1. ¿Por qué Facebook es único en el mundo del marketing personal? ¿Cuáles son las principales fortalezas de Facebook?
2. ¿Quiénes son los principales competidores de Facebook? ¿Cuáles son los mayores riesgos que enfrentará esta empresa en el futuro?
3. ¿Qué gana una compañía al tener una página de Facebook o al anunciarse a través de Facebook? ¿Qué pensaría usted de una marca o de una compañía que no tiene presencia en Facebook?

Fuentes: John Cassidy, “Me Media”, *New Yorker*, 15 de mayo de 2006; “Survey: College Kids Like iPods Better than Beer”, *Associated Press*, 8 de junio de 2006; Peter Corbett, “Facebook Demographics and Statistics Report 2010”, I Strategy Labs, www.istrategylabs.com; Brian Womack, “Facebook Sees Fourfold Jump in Number of Advertisers since 2009”, *BusinessWeek*, 2 de junio de 2010; Kermit Pattison, “How to Market Your Business with Facebook”, *New York Times*, 11 de noviembre de 2009; Allen Adamson, “No Contest: Twitter and Facebook Both Play a Role in Branding”, *Forbes*, 6 de mayo de 2009; Eilene Zimmerman, “Small Retailers Open Up Storefronts on Facebook Pages”, *New York Times*, 26 de julio de 2012; Andrew Adam Newman, “Online a Cereal Maker Takes an Inclusive Approach”, *New York Times*, 24 de julio de 2013; “20 Best Company Facebook Pages”, *Inc.com*; www.facebook.com; Informe anual 2012 de Facebook.

Marketing de excelencia

>> Unilever (Axe y Dove)

Unilever —fabricante de varias marcas tanto de alimentos y para el cuidado del hogar como para el arreglo personal— utiliza estrategias de comunicación de marketing personal para dirigirse a grupos específicos de edad y con ciertos estilos de vida y características demográficas. La compañía ha desarrollado algunas de las marcas de mayor éxito en el mundo, incluyendo Axe, una marca para el arreglo personal dirigida a los varones, y Dove, una marca para el cuidado personal de las mujeres.

La marca Axe se lanzó en 1983, se introdujo en el mercado estadounidense en 2002 y actualmente es la marca más popular en el mundo para el arreglo personal de los varones que se vende en más de 70 países. Axe ofrece a los jóvenes consumidores una amplia gama de productos para el cuidado personal, como aerosoles para el cuerpo, gel corporal, desodorantes y champús de varios aromas. La marca, efectivamente, logró acabar con el desorden al encontrar el grupo meta correcto y entregarle mensajes atinados de marketing personal.

La mayor oportunidad se presentó con los varones que necesitaban ayuda para atraer al sexo opuesto, y a quienes se podía convencer fácilmente de adquirir los productos para mejorar su apariencia. La mayoría de los anuncios de Axe recurren al humor y al sexo, a menudo presentando a jóvenes promedio, pero muy delgados, que atraen a

hermosas chicas por docenas, centenares o incluso miles después de rociar su cuerpo con Axe. El resultado: la marca tiene un carácter accesible y se relaciona con aspiraciones; además, el tono desenfadado atrae a hombres jóvenes.

Axe ha ganado numerosos premios de publicidad no sólo por su creatividad, sino también por su uso eficaz de canales de comunicación poco convencionales. Desde videos provocadores en línea hasta videojuegos, y mediante equipos de herramientas de juego, salas de chat y aplicaciones móviles, la marca Axe atrae a hombres adultos jóvenes en momentos, lugares y ambientes relevantes. En Colombia, por ejemplo, un anuncio muestra a una mujer gendarme de Axe que realiza averiguaciones en un bar y rocía a los hombres con aerosoles corporales de Axe. El director de marketing de Unilever, Kevin George, explicó: “Se trata de ir más allá del comercial televisivo de 30 segundos para crear un lazo más profundo con nuestro hombre meta”.

Axe sabe dónde encontrar a sus consumidores. Se anuncia sólo en redes dominadas por los hombres, como MTV, ESPN, Spike y Comedy Central. Se asocia con NBA y NCAA, las cuales atraen a audiencias de hombres jóvenes, y transmite anuncios durante importantes eventos deportivos. El comercial de Axe transmitido durante el Super Bowl en febrero de 2014 fue visto en YouTube.com más de 100 millones de veces. Los anuncios impresos aparecen en *Playboy*, *Rolling Stone*, *GQ* y *Maxim*. Los esfuerzos de Axe en línea a través de Facebook y Twitter ayudan a dirigir a los consumidores hacia su sitio web, TheAxeEffect.com

Unilever comprende que debe conservar la marca fresca, relevante y agradable para mantenerse en sintonía con su audiencia de jóvenes volubles. Como resultado, la compañía lanza una nueva fragancia cada año y actualiza sus comunicaciones en línea y de publicidad de manera constante, reconociendo que cada año nuevos jóvenes varones entran y salen del mercado meta. El éxito de Axe en el marketing personal ha impulsado a la marca para convertirla en líder en la categoría de desodorantes, la cual, en opinión de muchos, había llegado a su etapa de madurez.

En el otro extremo del espectro del marketing personal, la marca Dove de Unilever se dirige con diferente tono y distinto mensaje a las mujeres. En 2003, Dove se alejó de su publicidad del pasado —que destacaba el beneficio de la marca de incluir un cuarto de crema humectante—, y lanzó la campaña “Real Beauty”. Dicha campaña celebraba a mujeres “reales” y hablaba de manera personal al mercado meta acerca de la noción de que la belleza se presenta en distintas formas, dimensiones, edades y colores. La campaña surgió a partir de una investigación que reveló que sólo el 4 por ciento de las mujeres en el mundo creen que son bellas.

La primera fase de la campaña “Real Beauty” presentaba a mujeres modelos no tradicionales y pedía a los receptores que juzgaran su apariencia en línea y decidieran si las veían “arrugadas o maravillosas”, o bien, “pasadas de peso o espectaculares”. Las preguntas personales conmocionaron a muchos, pero generaron tal revuelo de relaciones públicas que Dove continuó con la campaña. La segunda fase presentaba imágenes que reflejaban la candidez y confianza de mujeres voluptuosas. Una vez más, la marca rompió los estereotipos acerca de lo que debería aparecer en la publicidad y así llegó a muchas mujeres en el mundo. La tercera fase, denominada “Pro-Age”, presentaba a mujeres mayores desnudas y planteaba preguntas como: “¿La belleza tiene un límite de edad?”. De inmediato, la compañía recibió retroalimentación positiva de sus consumidoras de mayor edad. Dove también creó el “Fondo de la autoestima”, el cual se propuso ayudar a las mujeres a sentirse mejor acerca de su apariencia.

Además, Dove lanzó una serie de breves videos, uno de los cuales, titulado *Evolution*, ganó un Cyber y un Grand Prix en el International Advertising Festival de Cannes en 2007. El video presenta tomas en rápida sucesión de una mujer con apariencia ordinaria que es transformada por artistas de maquillaje, estilistas, iluminadores y especialistas en retoque digital hasta terminar con una apariencia de supermodelo de publicidad. La frase publicitaria final es: “Con razón nuestra percepción de la belleza está distorsionada”. El video se convirtió al instante en un éxito viral.

Dove continuó con *Onslaught*, un breve video que muestra a una joven con cara fresca que es bombardeada con imágenes de mujeres de apariencia sensual y a medio vestir y con promesas de productos que pueden hacerla ver “más esbelta”, “más suave”, “más firme” y “mejor”. En 2013, el video de Dove titulado *Sketches* presentaba a un dibujante que trabaja para la policía y elabora dos retratos de la misma mujer. En el

primer caso, la mujer, oculta detrás de una cortina, se describe a sí misma; y en el segundo caso, un extraño la describe. La diferencia en el lenguaje y las descripciones revelaron cómo las mujeres a menudo son sus más severas críticas en términos de belleza. El anuncio terminaba con la frase: “Usted es más bella de lo que cree”. *Sketches* se convirtió en el video publicitario más visto de todos los tiempos y tan sólo en su primer año fue descargado más de 175 millones de veces.

El esfuerzo más reciente de Dove para cambiar las actitudes de las mujeres y elevar su autoestima se conoce como Ad Makeover. La campaña apareció solamente en Facebook y dio a las mujeres el poder de reemplazar anuncios negativos (como los de procedimientos de cirugía plástica o de productos para adelgazar) en las páginas de Facebook de sus amigas por mensajes de Dove como “Hola, linda” o “El trasero perfecto es aquél en el que estás sentada”. En efecto, Unilever compró el espacio publicitario de Facebook para que los anuncios positivos aparecieran en el sitio de las amigas, eliminando los anuncios negativos. Durante la primera semana de lanzamiento de la aplicación Ad Makeover, 171 millones de banners con mensajes negativos fueron reemplazados.

Si bien las campañas de Axe y Dove han suscitado mucha controversia y debate, no podrían ser más diferentes entre sí. Sin embargo, ambas marcas se han dirigido eficazmente a su base de consumidores mediante estrategias de marketing personal y mensajes certeros. De hecho, en los 10 años que Dove se ha enfocado en modificar las actitudes de las mujeres y en promover la autoestima positiva, sus ventas se elevaron de \$2500 millones a \$4000 millones. Axe no sólo es la marca de cuidado personal para caballeros más popular en el mundo, sino también la de mayor venta de Unilever.

Preguntas

1. ¿Qué hace que el marketing personal funcione? ¿Por qué Dove y Axe tienen tanto éxito en ese sentido?
2. ¿Es posible que una compañía lleve el marketing personal demasiado lejos? Explique su respuesta.
3. ¿Existe un conflicto de intereses en la forma en que Unilever vende productos a mujeres y hombres jóvenes? ¿Está arruinando todo el bien que podría hacer en la campaña “Real Beauty” cuando presenta a las mujeres como símbolos sexuales en los anuncios de Axe? Analice la situación.

Fuentes: Jack Neff, “Dove’s ‘Real Beauty’ Pics Could Be Big Phonies”, *Advertising Age*, 7 de mayo de 2008; Catherine Holahan, “Raising the Bar on Viral Web Ads”, *BusinessWeek*, 23 de julio de 2006; Randall Rothenberg, “Dove Effort Gives Packaged-Goods Marketers Lessons for the Future”, *Advertising Age*, 5 de marzo de 2007; Laura Petrecca, “Amusing or Offensive, Axe Ads Show That Sexism Sells”, *USA Today*, 18 de abril de 2007; Kim Bhasin, “How Axe Became the Top-Selling Deodorant by Targeting Nerdy Losers”, *Business Insider*, 10 de octubre de 2011; <https://blogs.monash.edu/presto/2013/04/07/dove-flies-high-with-social-media-ii/>; Jonathan Salem Baskin, “The Opportunity for Dove to Get Real with Its Branding”, *Forbes*, 7 de marzo de 2013; Danielle Kurtzleben, “Unilever Faces Criticism for Real Beauty Ad Campaign”, *U.S. News*, 18 de abril de 2013; Jack Neff, “Campaign Has Won Lots of Awards, Sold Heap of Product. But Has It Changed Perceptions?”, *Ad Age*, 22 de enero de 2014; Dove, www.campaignforrealbeauty.com; www.unilever.com; Informe anual 2013 de Unilever.



En este capítulo responderemos las siguientes **preguntas**

1. ¿Cómo pueden las compañías realizar marketing directo para obtener una ventaja competitiva? (p. 635)
2. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del marketing de bases de datos? (p. 640)
3. ¿Qué decisiones enfrentan las compañías al diseñar una fuerza de ventas? (p. 642)
4. ¿Cuáles son los desafíos de administrar una fuerza de ventas? (p. 647)
5. ¿Cómo podría mejorar la fuerza de ventas sus habilidades de marketing para vender, negociar y relacionarse? (p. 651)

Abrir un nuevo camino con el marketing de bases de datos ayudó a impulsar al presidente Barack Obama hacia la reelección en 2012.

Fuente: © epa european pressphoto agency b.v./ Alamy

22 Administración de las comunicaciones personales: marketing directo, marketing de bases de datos y ventas personales

Si bien las comunicaciones masivas y digitales brindan muchos beneficios, en ocasiones se requiere de las comunicaciones personales para alcanzar relevancia y cerrar una venta —o ¡incluso para elegir a un presidente! Muchos analistas políticos consideran que el marketing de bases de datos, practicado con destreza, fue un factor crucial en Estados Unidos para la reelección del presidente Barack Obama en 2012.¹



Después de que el marketing de bases de datos demostró ser clave para ganar la elección presidencial en 2008, el equipo de campaña de Obama prometió aprovechar aún más ese recurso durante la campaña de reelección en 2012. Al unir los principales archivos de simpatizantes del partido demócrata con información recabada por encuestadores, recaudadores de fondos y trabajadores de campo, así como con bases de datos de clientes, contactos móviles y de social media, el equipo de campaña creó una base de datos exhaustiva. Complejos análisis de datos ayudaron a recaudar \$1000 millones y a afinar el uso de anuncios de televisión, llamadas telefónicas, correo directo, campañas de puerta en puerta y social media, especialmente en los estados indecisos. Buena parte de los \$690 millones recaudados en línea resultaron de mensajes de correo electrónico cuidadosamente dirigidos y sometidos a prueba. Cada día, la campaña utilizaba pequeños grupos de simpatizantes para someter a prueba hasta 18 diferentes versiones de mensajes de correo electrónico que variaban en descripción del asunto, cantidades solicitadas y remitente. La combinación ganadora se enviaba a la amplia base de decenas de millones de simpatizantes. Analistas de la campaña descubrieron que el tono casual (como incluir la interjección ¡Hey!) a menudo resultaba efectiva en la descripción del asunto, y parecía que los correligionarios nunca se cansaban de recibir los mensajes de correo electrónico. La campaña también abrió camino, en los estados indecisos, con una campaña de Facebook en la que a las personas que descargaban una aplicación se les enviaban mensajes con fotografías de sus amigos pidiéndoles que hicieran clic en un botón para invitarlos automáticamente a emitir su voto en las urnas a favor de Obama. Como resultado de todos esos esfuerzos, 1.25 millones más de votantes de entre 18 y 24 años apoyaron a Obama en 2012, en comparación con el proceso electoral de 2008.

Personalizar las comunicaciones y decir y hacer lo correcto dirigiéndose a la persona adecuada son acciones cruciales para la efectividad del marketing. En este capítulo examinaremos cómo las compañías personalizan sus comunicaciones de marketing para tener mayor impacto. Comenzaremos por evaluar el marketing directo y de bases de datos, para luego considerar las ventas personales y la fuerza de ventas.

Marketing directo

En la actualidad, muchos especialistas en marketing entablan relaciones de largo plazo con los clientes. Envían tarjetas de felicitación de cumpleaños, materiales informativos o pequeños premios. Las líneas aéreas, los hoteles y otros negocios adoptan programas de recompensas por compras frecuentes y alientan la formación de clubes.² El **marketing directo** implica el uso de canales directos al consumidor para llegar a los clientes y entregarles bienes y servicios sin recurrir a intermediarios de marketing.

Cuando una compañía practica el marketing directo, puede utilizar distintos canales para llegar de manera individual a sus clientes potenciales y actuales: correo directo, marketing por catálogo, telemarketing, televisión interactiva,

quioscos, sitios web y dispositivos móviles. Las compañías a menudo buscan una respuesta medible —por lo general un pedido— a través del **marketing de pedido directo**.

El marketing directo ha experimentado un gran crecimiento, en parte debido a los costos crecientes que implica llegar a los mercados industriales mediante una fuerza de ventas. Las ventas realizadas a través de canales de marketing directo tradicionales (catálogos, correo directo y telemarketing) se han incrementado con rapidez, igual que las ventas por correo directo, las cuales incluyen ventas realizadas en los mercados de consumo y de negocio a negocio (B2B) y la recaudación de fondos por parte de instituciones de beneficencia. En Estados Unidos, el marketing directo ha superado a las ventas detallistas; en 2012 generó \$2.05 billones en ventas, lo que representó aproximadamente el 8.7 por ciento del producto interno bruto (PIB) de ese país.³

BENEFICIOS DEL MARKETING DIRECTO

La *desmasificación del mercado* ha provocado un constante aumento en el número de nichos de mercado. Los consumidores con poco tiempo, cansados del tránsito y de la escasez de lugares de estacionamiento, agradecen los números telefónicos gratuitos, los sitios web siempre activos, la entrega de mercancía de un día para otro y el compromiso con el servicio al cliente por parte de las compañías que practican el marketing directo. Además, muchas cadenas de tiendas han dejado de comercializar artículos de especialidad de lento desplazamiento, lo cual crea una oportunidad para que las compañías que utilizan el marketing directo cubran ese espacio y atiendan a los compradores interesados.

Los vendedores también resultan beneficiados por la desmasificación. Los especialistas en marketing directo pueden adquirir listas de correo con nombres pertenecientes a casi cualquier grupo demográfico: personas zurdas, con sobrepeso o millonarios. También es posible personalizar o adaptar a su gusto los mensajes y crear una relación continua con cada cliente. Por ejemplo, a medida que sus bebés vayan creciendo, los padres primerizos recibirán periódicamente por correo mensajes con descripciones de ropa, juguetes y otros productos.

El marketing directo puede llegar a los clientes potenciales en el momento en que deseen hacer un pedido y, por lo tanto, será recibido con mayor interés. Además, permite que los especialistas en marketing prueben medios y mensajes alternativos hasta encontrar el más eficiente en términos de costos. El marketing directo logra también que la oferta y la estrategia del marketing directo de una compañía sean menos visibles para los competidores. Por último, con el marketing directo, las compañías tienen la capacidad de medir las respuestas a sus campañas y determinar cuáles han sido más redituables.

El marketing directo debe integrarse con otras comunicaciones y actividades de canal.⁴ Eddie Bauer, Land's End y Franklin Mint hicieron fortunas construyendo sus marcas sobre la base del marketing directo, mediante pedidos por correo y vía telefónica, y luego abrieron tiendas minoristas. Realizaron promoción cruzada de sus tiendas, catálogos y sitios web, por ejemplo, indicando sus direcciones de internet en las bolsas de compras.

Los especialistas en marketing directo consideran que la interacción con el cliente es una oportunidad para vender productos de precio más elevado (*up-selling*), realizar ventas cruzadas (*cross-selling*) o tan sólo para profundizar una relación. Se aseguran de saber lo suficiente acerca de cada cliente como para personalizar y adaptar tanto las ofertas como los mensajes y para desarrollar un plan de marketing de por vida para cada cliente valioso con base en el conocimiento que tienen de los sucesos y las transiciones de su ciclo vital. También tienen cuidado de planear cada elemento de sus campañas. A continuación se describe una campaña ganadora de premios que procedió de esa manera.⁵

HELADOS TIP TOP A los neozelandeses les encantan los helados: el país tiene una de las tasas de consumo *per cápita* de ese producto más altas en el mundo. Con una feroz competencia entre marcas, la marca local Tip Top necesitaba una forma de mantener su liderazgo sobre sus bien financiados rivales. La campaña "Feel Tip Top" fue una forma inteligente de atraer a los clientes. Una aplicación de Facebook permitía a los usuarios nominar a sus amigos y familiares para

El helado Tip Top de Nueva Zelanda utilizó los social media y videos para conectar su marca con los clientes y así conservar su liderazgo de mercado.



Fuente: Fronterra

recibir helado entregado personalmente utilizando el nuevo camión de la compañía. Las felices reacciones de algunos afortunados receptores se grabaron en video para incluirse en los anuncios y videos virales de la compañía. La campaña, ganadora del premio Diamond Echo Award de la Direct Marketing Association en 2013, generó dos mil nominaciones en 24 horas, alcanzando finalmente 30 mil. Las ventas se incrementaron en 5 por ciento.

A continuación consideraremos algunos de los elementos clave que caracterizan a los diferentes canales de marketing directo.

CORREO DIRECTO

El marketing por correo directo implica hacer llegar una oferta, un anuncio, un recordatorio u otro mensaje a un consumidor individual. Utilizando listas de correo muy selectivas, las compañías que utilizan marketing directo envían millones de piezas de correo cada año —cartas, volantes, trípticos y otras comunicaciones de venta “con alas”.

El correo directo es un medio que se emplea con frecuencia porque permite selectividad del mercado meta y personalizar los mensajes, es flexible y da oportunidad de realizar pruebas y de medir la respuesta desde el inicio de una campaña. Aunque su costo por cada mil receptores es más alto que el de los medios masivos, las personas a las que se llega son mucho mejores clientes potenciales. Sin embargo, el éxito del correo directo también se ha convertido en su desventaja: son tantos los especialistas en marketing que lo utilizan que el correo atiborra los buzones de algunos consumidores, quienes optan por ignorar la gran cantidad de ofertas recibidas.

Para crear una campaña de correo directo eficaz, los especialistas en marketing deben elegir sus objetivos, mercados meta y clientes potenciales, los elementos de la oferta, los medios para someter a prueba la campaña y las formas de medir su éxito.

OBJETIVOS Casi todos los especialistas en marketing directo juzgan el éxito de una campaña por la tasa de respuesta, la cual se mide por los pedidos que realizan los clientes. Una tasa de respuesta de pedido para un mensaje de correo directo escrito en papel tamaño carta promedia 3.4 por ciento cuando se dirige a los miembros de la lista interna de una compañía y 1.3 por ciento cuando los receptores son parte del público general. Aunque esas tasas varían dependiendo de la categoría del producto, del precio y de la naturaleza de la oferta, son porcentajes mucho mayores que las tasas de respuesta promedio de los correos electrónicos, las cuales rondan el 0.12 por ciento y el 0.03 por ciento, respectivamente.⁶ El correo directo también puede generar clientes potenciales interesados, fortalecer las relaciones con los ya existentes, informar y educar a los consumidores, recordarles las ofertas y reforzar sus decisiones de compra recientes.

MERCADOS META Y CLIENTES POTENCIALES La mayoría de los especialistas en marketing directo aplican la fórmula RFM (por sus siglas en inglés para *última adquisición, frecuencia de compra e importe gastado*) para seleccionar clientes dependiendo del tiempo que ha transcurrido desde su última compra, del número de veces que han comprado y de cuánto dinero han gastado desde que son clientes.⁷ Suponga que la compañía desea comercializar una chaqueta de piel. Podría presentar esta oferta a los clientes más redituables, es decir, a los que hicieron una compra en los últimos dos meses, a quienes compran entre tres y seis veces al año y a los que han gastado al menos \$100 desde que se hicieron clientes. Se establecen puntos para diferentes niveles de RFM; a mayor cantidad de puntos, más redituable resulta el cliente.⁸

Los especialistas en marketing también identifican a sus clientes potenciales con base en su edad, sexo, ingreso, nivel educativo, compras anteriores a través del correo y por ocasión. Los estudiantes de nuevo ingreso a la universidad comprarán computadoras portátiles, mochilas y refrigeradores compactos; los recién casados buscan vivienda, muebles, electrodomésticos y préstamos bancarios. Otra variable útil es el estilo de vida o las “pasiones” del cliente, incluyendo aparatos electrónicos, la cocina o actividades al aire libre.

Dun & Bradstreet provee gran cantidad de datos para el marketing directo de negocio a negocio. En este caso, por lo regular, el cliente potencial no es un individuo, sino un grupo o comité integrado por personas encargadas de tomar decisiones o de influir en ellas. Cada miembro necesita recibir un trato especial, de manera que el tiempo, la frecuencia, la naturaleza y el formato del contacto deben reflejar su estatus y el rol que desempeña.

Los mejores prospectos de una compañía son aquellos que ya le han comprado productos. Por otro lado, las compañías que realizan marketing directo también pueden comprar listas de nombres a corredores especializados, pero éstas suelen presentar diversos problemas, como nombres duplicados, datos incompletos y direcciones obsoletas. Las mejores listas incluyen información demográfica y psicográfica. Los especialistas en marketing directo, por lo general, adquieren y prueban una muestra antes de adquirir más datos de la misma lista. Asimismo, pueden generar sus propias listas al anunciar una oferta promocional y recopilar las respuestas.

ELEMENTOS DE LA OFERTA La estrategia de la oferta consta de cinco elementos —*producto, oferta, medio, método de distribución y estrategia creativa*—. ⁹ Por fortuna, todos son susceptibles de prueba. El especialista en marketing también debe considerar cinco componentes para el envío por correo directo: sobre exterior, carta de venta, circular, formato de respuesta y sobre de respuesta. Una estrategia común en el marketing directo consiste en enviar un mensaje de correo electrónico como seguimiento al correo directo.

PRUEBA DE LOS ELEMENTOS Una de las grandes ventajas del marketing directo es que ofrece la oportunidad de someter a prueba, en condiciones reales del mercado, los elementos de una estrategia de oferta, como productos, características de productos, plataforma de texto publicitario, tipo de envío, sobres, precios o listas de correo. The Teaching Company

envía por correo 50 millones de catálogos y 25 millones de mensajes de correo electrónico para vender material educativo consistente en DVD de conferencias y cursos. Cada elemento de la oferta se somete a prueba. Cuando la compañía cambió en su sitio web el color (de verde pálido a anaranjado) y la ubicación del botón “Agregar al carrito” (de la parte lateral a la inferior), sus ventas se incrementaron casi en 6 por ciento. Al reemplazar la imagen de la mano de Dios pintada por Miguel Ángel por la de una mano pintando las ruinas de Petra, en Jordania, las ventas se incrementaron en más del 20 por ciento.¹⁰

Por lo general, las tasas de respuesta subestiman el efecto a largo plazo de una campaña. Suponga que solamente 2 por ciento de quienes reciben un anuncio de equipaje Samsonite por correo directo hacen un pedido. Un porcentaje mucho mayor de personas se volvieron conscientes del producto (el correo directo tiene un gran número de lectores) y es probable que otro porcentaje se haya fijado el propósito de comprar dicho artículo más adelante (ya sea encargándolo por correo o a través de un punto de venta minorista). Algunos de los destinatarios del mensaje podrían mencionar el equipaje Samsonite a otras personas como resultado del mensaje de correo directo. Para calcular mejor el efecto de la promoción, algunas empresas miden el impacto del marketing directo según la conciencia, la intención de compra y la comunicación de boca en boca que se generan.

MEDICIÓN DEL ÉXITO DE LA CAMPAÑA: VALOR DE POR VIDA Al sumar los costos planeados de campaña, una empresa que utiliza el marketing directo puede determinar la tasa de respuesta necesaria para alcanzar el punto de equilibrio, sin considerar la mercancía devuelta ni las deudas incobrables. Es posible que una campaña específica no llegue al punto de equilibrio en el corto plazo, pero podría ser redituable en el largo plazo si se toma en consideración el valor de vida del cliente (vea el capítulo 5), calculando su longevidad promedio, sus gastos anuales promedio, el margen bruto promedio menos el costo promedio de convertirlo en cliente y mantenerlo como tal (descontando el costo de oportunidad en términos monetarios).¹¹

MARKETING POR CATÁLOGO

En el marketing por catálogo, las compañías suelen enviar catálogos de su línea completa de mercancías, catálogos de especialidades de consumo y catálogos de negocios, generalmente impresos, pero también en DVD o en línea. En 2010, tres de los principales vendedores por catálogo de negocio a consumidor fueron Dell (\$52 000 millones), Staples (\$9 800 millones) y CDW (\$8 800 millones). Los tres principales vendedores por catálogo de negocio a negocio fueron Thermo Fisher Scientific, en el ramo de equipos de laboratorio e investigación (\$10 800 millones); Henry Schien, que vende artículos para dentistas, médicos y veterinarios (\$7 500 millones), y WESCO International, que vende productos de mantenimiento eléctrico e industrial (\$5 000 millones).¹² Miles de pequeños negocios también publican catálogos de especialidad. Muchas compañías que utilizan el marketing directo encuentran que la combinación de catálogos y sitios web constituye una forma eficaz de venta.

Los catálogos son un negocio enorme —la industria de minoristas por internet y por catálogo incluye 20 mil compañías con ingresos combinados anuales de \$350 000 millones—.¹³ El éxito de un negocio por catálogo depende de una administración cuidadosa de las listas de clientes para evitar nombres duplicados o deudas incobrables, controlar el inventario y ofrecer mercancía de buena calidad para tener pocas devoluciones y proyectar una imagen distintiva. Algunas empresas añaden información en varias formas, envían muestras de materiales, mantienen en operación su sitio web o una línea telefónica para responder preguntas, envían obsequios a sus mejores clientes y donan un porcentaje de sus ventas a causas benéficas. La presentación de su catálogo completo en línea también da a los especialistas en marketing de negocios un amplio acceso a los consumidores globales como nunca antes, lo cual permite ahorrar en costos de impresión y envío postal.

TELEMARKETING

El **telemarketing** se basa en el uso del teléfono y de centros de llamadas telefónicas para atraer a clientes potenciales, vender productos a los clientes actuales y dar servicio tomando pedidos y respondiendo preguntas. Ayuda a las empresas a aumentar sus ingresos, reducir los costos de ventas y mejorar la satisfacción del cliente. Las compañías utilizan

Raleigh Bicycles utilizó el telemarketing para reducir costos e impulsar las ventas.





Fuente: HORST OSSINGER/EPA/Newscom

Los infomerciales transmitidos por televisión se han utilizado con gran éxito para vender la parrilla de George Foreman, respaldada por la imagen del ex campeón de boxeo de peso completo.

centros de llamadas para el *telemarketing de entrada* —recibir llamadas de los clientes— y el *telemarketing de salida* —para tomar la iniciativa y llamar a clientes actuales y potenciales.

Como se hizo notar en el capítulo 4, debido al establecimiento en 2003 de un registro nacional en Estados Unidos que tiene por finalidad restringir las llamadas con fines promocionales, el telemarketing dirigido a los consumidores ha perdido buena parte de su efectividad. Sin embargo, el telemarketing de negocio a negocio está aumentando. Raleigh Bicycles utilizó el telemarketing para reducir los costos de venta personal implicados en ponerse en contacto con sus distribuidores. Durante el primer año, los costos de viaje de la fuerza de ventas disminuyeron 50 por ciento, mientras que las ventas en un solo trimestre aumentaron 34 por ciento. A medida que el telemarketing mejore gracias a la técnica de las videoconferencias, tenderá a reemplazar las visitas de venta en campo, las cuales implican mayores costos, aunque nunca las eliminará por completo.

OTROS MEDIOS PARA MARKETING DE RESPUESTA DIRECTA

Los especialistas en marketing directo utilizan todos los medios de comunicación más importantes. Diarios y revistas incluyen anuncios que ofrecen libros, ropa, electrodomésticos, paquetes vacacionales y otros bienes y servicios que se pueden ordenar llamando a números gratuitos. La radio presenta anuncios las 24 horas del día. Algunas compañías preparan *infomerciales* de 30 y 60 minutos para combinar el poder de venta de los comerciales de televisión con el atractivo de la información y el entretenimiento. Los infomerciales promueven bienes complejos, de tecnología avanzada o que requieren de muchas explicaciones. Algunos de los más exitosos son el sistema Proactiv contra el acné, los DVD del sistema de acondicionamiento físico P90X y la parrilla de George Foreman. Los canales de compras en casa están dedicados a la venta de bienes y servicios mediante un número gratuito o a través de internet, los cuales se entregan en un máximo de 48 horas después de realizar el pedido.

CUESTIONES PÚBLICAS Y ÉTICAS EN EL MARKETING DIRECTO

Las compañías que utilizan el marketing directo y sus clientes, por lo general, entablan relaciones mutuamente gratificantes. Sin embargo, en ocasiones surgen inconvenientes como:

- **Irritación.** A muchas personas les desagrada recibir propuestas de venta insistentes y marketing directo. Han surgido empresas para ayudar a bloquear el correo chatarra indeseable.¹⁴
- **Injusticia.** Algunas compañías se aprovechan de los compradores impulsivos o menos sofisticados o acechan a los vulnerables, en especial a los adultos mayores.
- **Engaño y fraude.** Algunos especialistas en marketing que utilizan el marketing directo diseñan envíos y escriben textos con la intención de engañar o exagerar sobre el tamaño del producto, su rendimiento o el “precio al por menor”. La Federal Trade Commission recibe cada año miles de quejas sobre inversiones fraudulentas y acciones de caridad ficticias.
- **Invasión de la privacidad.** Da la impresión de que cada vez que los consumidores encargan productos por correo o por teléfono, solicitan una tarjeta de crédito o compran una suscripción a una revista, su nombre, dirección y comportamiento de compra podrían añadirse a varias bases de datos de empresas. Como se mencionó en los capítulos 3 y 5, los críticos se preocupan de que los especialistas en marketing puedan saber demasiado sobre la vida de los consumidores y utilizar ese conocimiento para tomar ventaja de manera injusta.¹⁵

Quienes laboran en la industria del marketing directo saben que, si esos problemas no se atienden, llevarán a los consumidores a asumir actitudes cada vez más negativas, ocasionando menores tasas de respuesta y exigencias de mayores regulaciones estatales y federales. Casi todos los especialistas en marketing directo quieren lo mismo que los consumidores: ofertas de marketing honestas y bien diseñadas dirigidas solamente a quienes estén interesados en escucharlas.

Bases de datos de clientes y marketing de bases de datos

Para utilizar el marketing directo, los especialistas en marketing deben conocer a sus clientes.¹⁶ Y para ello, deben recabar información y almacenarla en una base de datos que les permita poner en práctica el marketing de bases de datos. Una **base de datos de clientes** es una colección organizada de información exhaustiva sobre clientes individuales o potenciales que está actualizada y ayuda a generar prospectos y calificarlos, a vender productos o servicios, o bien, a mantener las relaciones con los clientes. El **marketing de bases de datos** es el proceso de conformar, mantener y utilizar bases de datos de clientes y otro tipo de información (acerca de productos, proveedores o distribuidores), con la finalidad de ponerse en contacto con los clientes, efectuar transacciones y forjar relaciones con ellos.

En el capítulo 3 se habló de los datos masivos (“Big Data”) y del análisis de conjuntos de ellos. Aquí consideramos algunos temas adicionales relacionados con la conformación de bases de datos de clientes y con el marketing de bases de datos.

BASES DE DATOS DE CLIENTES

Muchas compañías confunden una lista de correo de clientes con una base de datos de clientes. Una **lista de correo de clientes** es, simplemente, un conjunto de nombres, direcciones y números telefónicos. Una lista de correo electrónico de clientes cita, literalmente, sólo nombres y direcciones de correo electrónico. En cambio, una base de datos de clientes contiene mayor cantidad de información acumulada gracias a las transacciones con los clientes, los registros de información, los sondeos por vía telefónica, cookies y a partir de todos los contactos que se hayan tenido con un cliente. De manera ideal, una base de datos de clientes también incluye información sobre las compras anteriores de éstos, datos demográficos (edad, ingreso, número de miembros de la familia, fecha de cumpleaños), datos psicográficos (actividades, intereses y opiniones), consumo de medios de comunicación (medios preferidos) y otra información útil.

Una **base de datos empresarial** contiene información sobre las compras anteriores de los clientes institucionales de la empresa, así como los volúmenes de compra, precios y utilidades; los nombres de los miembros del equipo de compras (y sus edades, fechas de cumpleaños, pasatiempos y comidas favoritas); el estatus de los contratos actuales; una estimación de la participación del proveedor en el negocio del cliente; el nombre de los proveedores competidores; una evaluación de las fortalezas y las debilidades competitivas para vender y dar servicio a la cuenta y una relación de las prácticas, los patrones y las políticas de compra relevantes del cliente. Por ejemplo, una unidad latinoamericana de la empresa farmacéutica suiza Novartis tiene información sobre 100 mil agricultores argentinos, sabe qué productos químicos compra cada uno para proteger sus cosechas, los agrupa de acuerdo con su valor y trata a cada grupo en forma específica.

ALMACENES DE DATOS Y MINERÍA DE DATOS

Las compañías inteligentes captan información cada vez que un cliente entra en contacto con cualquiera de sus departamentos, ya sea al realizar una compra, solicitar un servicio, hacer una consulta en línea o canjear los puntos de una tarjeta de recompensas.¹⁷ Los bancos y las empresas emisoras de tarjetas de crédito, las compañías telefónicas, las empresas de venta por catálogo y muchas otras organizaciones tienen gran cantidad de información sobre sus clientes, la cual incluye el historial de transacciones y datos actualizados acerca de su edad, el número de miembros de su familia, sus ingresos y otras características demográficas.

Estos datos son recopilados por el centro de contacto de la empresa y se organizan en un **almacén de datos** al que los especialistas en marketing pueden recurrir para obtener información y realizar consultas y análisis con la finalidad de hacer inferencias sobre las necesidades y posibles respuestas de un cliente en particular. Los representantes de servicio al cliente dentro de la compañía pueden responder a las preguntas del cliente con base en una imagen completa de la relación que tienen con él y son capaces de dirigir actividades personalizadas de marketing a cada cliente individual. Algunas compañías brindan ayuda especializada para apoyar el marketing de bases de datos.¹⁸

DUNNHUMBY

La empresa británica de investigación Dunnhumby ha aumentado la rentabilidad de los minoristas y de otras firmas al hacer deducciones a partir de los datos que le proporcionan los programas de lealtad y las transacciones con tarjeta de crédito. La empresa ayudó al gigante británico de los supermercados, Tesco, a administrar cada aspecto de su negocio: crear nuevos formatos de compra, modificar la disposición de las tiendas, desarrollar productos de marcas privadas y diseñar cupones y descuentos especiales para sus compradores con tarjeta de lealtad. Tesco decidió mantener en sus anaqueles un tipo de pan que apenas se vendía después de que el análisis de Dunnhumby reveló que era un “producto destino” para una cohorte leal que compraría en otro lugar si ese tipo de pan desaparecía. Entre los clientes estadounidenses



Fuente: © Elena Elisseeva/Shutterstock

En Argentina, Novartis posee una detallada base de datos de sus clientes agricultores de manera que pueda venderles productos con mayor eficacia.

de Dunhumby destacan Coca-Cola, Kroger, Macy's y Home Depot. Con base en datos de 350 millones de personas de 28 países, los conocimientos de Dunhumby han ayudado a tomar decisiones acerca del rango de productos, disponibilidad, planeación de espacio y lanzamiento de nuevos productos. En el caso de una empresa de venta por catálogo muy importante con sede en Europa, Dunhumby encontró que los compradores con diferentes tipos de cuerpo no solamente prefieren distintos estilos de ropa, sino que también compran en distintos momentos del año: los compradores delgados tienden a adquirir ropa al inicio de temporada, mientras que los más corpulentos se inclinan por arriesgarse menos, de manera que esperan hasta que la temporada avance para ver qué estilos son los que se imponen.

Mediante la **minería de datos**, los especialistas en estadística de marketing pueden extraer de la masa de datos información útil acerca de individuos, tendencias y segmentos. En la minería de datos se utilizan sofisticadas técnicas estadísticas y matemáticas, como el análisis de grupos, la detección automática de interacciones, los modelos de predicción y las redes neurales.

Algunos observadores creen que contar con una base de datos propia puede otorgar una significativa ventaja competitiva a las empresas.¹⁹ En general, las compañías pueden usar sus bases de datos con cinco propósitos:

1. **Para identificar prospectos.** Muchas compañías generan prospectos de ventas al anunciar su producto o servicio incluyendo una opción para responder; por ejemplo, un vínculo a la página de inicio del sitio web, una tarjeta de respuesta o un número telefónico gratuito. A partir de las respuestas de los clientes, las empresas conforman una base de datos. Luego, la revisan para identificar a los mejores prospectos y se ponen en contacto con ellos por correo directo, por correo electrónico o por teléfono para intentar convertirlos en clientes.
2. **Para decidir qué clientes deberían recibir una oferta determinada.** Las empresas interesadas en hacer ventas de productos más costosos o ventas cruzadas establecen criterios que describen el cliente meta ideal para una oferta determinada. Luego, buscan en sus bases de datos de clientes aquellos que más se parezcan a ese ideal. Analizando las tasas de respuesta, una compañía puede mejorar su precisión al seleccionar a los mejores prospectos. Además, después de cerrar la venta, tiene oportunidad de organizar una secuencia de actividades: una semana después envía por correo electrónico una nota de agradecimiento; cinco semanas más tarde manda una nueva oferta; 10 semanas después (si el cliente no ha respondido) podría llamar por teléfono y ofrecer un descuento especial.
3. **Para aumentar la lealtad del cliente.** Las empresas pueden generar interés y entusiasmo al recordar las preferencias de los clientes y enviarles obsequios, cupones de descuento y material interesante de lectura.
4. **Para reactivar las compras del cliente.** Los programas de envíos automáticos (marketing automático) pueden hacer llegar tarjetas de cumpleaños o de aniversario, recordatorios de compras para fiestas específicas o promociones fuera de temporada. De esta manera, las bases de datos contribuyen a que la empresa realice ofertas atractivas u oportunas.
5. **Para evitar cometer errores serios con el cliente.** Un importante banco reconoció que había cometido una serie de errores por no usar adecuadamente su base de datos de clientes. En un caso, el banco le cobró a un cliente una comisión por retrasarse en el pago de una hipoteca, sin percatarse de que era el director de una empresa que realizaba fuertes depósitos en esa institución bancaria; como resultado, el cliente cambió de banco. En otra ocasión, dos de sus empleados llamaron en distintos momentos al mismo cliente ofreciéndole un crédito con garantía hipotecaria a una tasa diferente en cada caso. Ninguno de los empleados sabía que el compañero también haría la llamada. En un tercer caso, el banco dio servicio estándar en otro país a alguien que era cliente distinguido en su propia nación.



Fuente: © Alex Segre/Alamy

Tesco utiliza el conocimiento obtenido a partir de una enorme base de datos de clientes para ayudarse a realizar distintos tipos de negocios y a tomar decisiones de marketing.

INCONVENIENTES DEL MARKETING DE BASES DE DATOS

El marketing de bases de datos es utilizado con mayor frecuencia por negocios y proveedores de servicios acostumbrados a recopilar en forma rutinaria grandes cantidades de datos de sus clientes, como los hoteles, bancos, líneas aéreas, aseguradoras, compañías de tarjetas de crédito y empresas telefónicas. Otro tipo de empresas que invierten en marketing de bases de datos son las que favorecen las ventas cruzadas y el *up-selling* (como GE y Amazon.com) o aquellas cuyos clientes tienen necesidades muy diferenciadas y son de valor muy específico para la compañía. Si bien los minoristas de productos empaquetados y los fabricantes de bienes de gran consumo emplean el marketing de bases de datos con menor frecuencia, muchos de ellos (como Kraft, Quaker Oats, Ralston Purina y Nabisco) han creado bases de datos para algunas de sus marcas.

Una vez analizadas las ventajas del marketing de bases de datos, también debemos considerar sus desventajas. Existen cinco problemas que impiden que una empresa utilice el marketing de bases de datos con eficacia.

1. **Algunas situaciones simplemente no se prestan para el marketing de bases de datos.** Desarrollar una base de datos de clientes quizá no valga la pena cuando: 1) el producto se compra una vez en la vida (un piano de cola, por ejemplo); 2) los clientes muestran escasa lealtad a la marca (es decir, cuando hay una enorme deserción de clientes); 3) la venta por unidades es muy pequeña (una sola golosina) de manera que el valor de vida del cliente es bajo; 4) el costo de recopilar información es demasiado alto y 5) no existe contacto directo entre el vendedor y el comprador final.
2. **Crear y mantener una base de datos de clientes requiere de una gran inversión.** El hardware de computación, el software de bases de datos, los programas analíticos, los vínculos de comunicación y el personal capacitado suelen representar costos elevados. Es difícil recopilar los datos correctos, en especial cuando se intentan recabar en todas las ocasiones en que la compañía interactúa con clientes individuales. Deloitte Consulting encontró que el 70 por ciento de las empresas mostraban escasa o ninguna mejora después de implementar la administración de las relaciones con el cliente (CRM, por sus siglas en inglés) porque el sistema estaba mal diseñado, se volvió demasiado costoso, los usuarios no lo utilizaban mucho, no lo encontraban de gran beneficio, o bien, porque los colaboradores lo ignoraban. A veces las empresas se concentran erróneamente en los procesos de contacto con el cliente, sin hacer los cambios correspondientes en sus estructuras y sistemas internos.²⁰
3. **Tal vez los empleados se resistan a asumir una orientación hacia el cliente y a utilizar la información disponible.** Los empleados encuentran más fácil seguir con el marketing tradicional de transacciones que practicar la CRM. El marketing de bases de datos eficaz requiere administrar y capacitar tanto a los empleados como a distribuidores y proveedores.
4. **No todos los clientes desean sostener una relación con la compañía.** Algunos clientes pueden recelar de que la empresa recopile tanta información sobre ellos. Para evitarlo, las empresas en línea deberían explicar sus políticas de privacidad y dar a los consumidores el derecho a elegir que su información no sea almacenada. Los países europeos no ven favorablemente el marketing de bases de datos y protegen la información privada de los consumidores. La Unión Europea autorizó una ley que obstaculiza el crecimiento del marketing de bases de datos en sus 28 países miembros.
5. **Las suposiciones detrás de la CRM pueden no ser siempre verdaderas.**²¹ Los clientes que compran grandes volúmenes de mercancía son conscientes de su valor para la empresa y pueden presionarla para obtener un servicio especial y/o descuentos, así que tal vez a la organización no le resulte costoso atenderlos. Los clientes leales podrían sentirse celosos de la atención que se brinda a otros clientes. Cuando eBay comenzó a tratar de conquistar a grandes clientes corporativos como IBM, Disney y Sears, algunos negocios familiares que ayudaron a construir la marca se sintieron abandonados.²² Además, los clientes leales no siempre son los mejores embajadores de la marca. Un estudio encontró que los clientes con altas puntuaciones en lealtad conductual, ya que compraban muchos de los productos de la empresa, eran menos activos como promotores de boca en boca que otros con altas puntuaciones en lealtad actitudinal, quienes expresaban un mayor compromiso con la empresa.²³

Cuando un almacén de datos funciona bien, produce más de lo que cuesta, pero la información debe estar en buenas condiciones y las relaciones descubiertas en los datos deben ser válidas y aceptables para los consumidores.

Diseño de la fuerza de ventas

La forma original y más antigua del marketing directo es la visita de ventas en campo. Para identificar a consumidores potenciales, convertirlos en clientes y hacer crecer el negocio, casi todas las compañías industriales dependen en gran medida de una fuerza de ventas profesional o contratan a representantes y agentes de los fabricantes. Muchas compañías que producen bienes de consumo, como Allstate, Amway, Avon, Mary Kay, Merrill Lynch y Tupperware, utilizan una fuerza de ventas directa.

Las empresas estadounidenses gastan más de un billón de dólares cada año en sus fuerzas de ventas y en materiales para habilitarlas, un monto superior a cualquier otro método promocional. En 2012, más del 10 por ciento del total de la fuerza laboral trabajó de tiempo completo en tareas de ventas, tanto no lucrativas como lucrativas.²⁴ Los hospitales y museos, por ejemplo, organizan eventos de recaudación de fondos para atraer a benefactores y solicitar donaciones. Al aseverar que la venta es la función primordial de cualquier compañía, el fundador de Boston Beer, Jim Koch, hace notar: “Sin ventas, no hay negocio que administrar.”²⁵ Para muchas empresas, el rendimiento de su fuerza de ventas es crucial.²⁶



Fuente: Alexandra Schuler/dpa/picture-alliance/Newscom

El fundador de Boston Beer, Jim Koch, cree firmemente que la función de ventas resulta esencial para el éxito de su marca Samuel Adams.

SOBE John Bello, fundador de SoBe, la compañía fabricante de té y jugos enriquecidos nutricionalmente, otorga un gran crédito a su fuerza de ventas en el exitoso ascenso de la marca. Bello afirma que la calidad superior y el esfuerzo consistente de ventas por parte de 150 vendedores que la compañía tenía en la cima de su éxito se dirigieron hacia una sencilla meta: “SoBe ganó en las calles porque sus representantes de ventas estaban ahí con más frecuencia y en mayor número que la competencia; además, estaban mucho más motivados”. La fuerza de ventas de SoBe operaba en cada nivel de la cadena de distribución: en el nivel de distribuidores, la comunicación constante dio a SoBe una presencia mucho mayor en comparación con las otras marcas; en el nivel de las ventas, la mayor parte del personal de esa área tenía fuertes relaciones personales con minoristas como 7-Eleven, Costco y Safeway y, en el nivel de las tiendas individuales, el equipo de SoBe siempre estaba en el campo de trabajo surtiendo los anaqueles, saliendo al paso con productos y colocando exhibidores en los puntos de venta. De acuerdo con Bello, el éxito final en cualquier empresa depende de la labor de ventas.

Aunque nadie cuestiona la importancia que tiene la fuerza de ventas en los programas de marketing, las compañías son sensibles a los cada vez más altos costos que implica contar con personal en esa área, incluyendo salarios, comisiones, bonos, gastos de viaje y prestaciones. No sorprende que las empresas estén tratando de aumentar la productividad de la fuerza de ventas a través de una mejor selección, capacitación, supervisión, motivación y remuneración de sus integrantes.²⁷

El término *representante de ventas* abarca seis posiciones que corresponden a distintos tipos de venta, los cuales se describen a continuación en orden ascendente de la creatividad que requieren:²⁸

1. **Distribuidor físico.** Vendedor cuya tarea principal es la entrega de un producto (agua, combustible, aceite).
2. **Receptor de pedidos.** Vendedor que actúa desde el interior de la empresa recibiendo pedidos (detrás del mostrador) o desde el exterior con el propósito de levantar órdenes (por ejemplo, comunicándose con los gerentes de supermercado).
3. **Misionero.** Vendedor que no tiene permitido levantar un pedido, pero de quien se espera genere buena voluntad o capacite al usuario real o potencial (un ejemplo es el visitante médico que representa a una compañía farmacéutica).
4. **Técnico.** Vendedor con un alto nivel de conocimiento técnico (por ejemplo, el vendedor de ingeniería que es, sobre todo, consultor para las empresas clientes).
5. **Generador de demanda.** Vendedor que depende de métodos creativos para vender productos tangibles (aspiradoras, cepillos de limpieza, productos para el hogar) o intangibles (seguros, servicios publicitarios o educación).
6. **Vendedor de soluciones.** Vendedor que se especializa en resolver los problemas de los clientes, para lo cual suele emplear un sistema de los productos o servicios de la compañía (por ejemplo, sistemas de cómputo y de comunicación).

Los vendedores son el vínculo personal de la compañía con sus clientes. Al diseñar su fuerza de ventas, una empresa debe determinar también sus objetivos, estrategia, estructura, tamaño y la remuneración correspondiente (vea la figura 22.1).

OBJETIVOS Y ESTRATEGIA DE LA FUERZA DE VENTAS

Los días en que la única misión de la fuerza de ventas era “vender, vender y vender” quedaron atrás hace mucho tiempo. Los representantes de ventas necesitan saber cómo diagnosticar el problema de un cliente y proponer una solución que ayude a mejorar su rentabilidad. Los mejores vendedores van incluso más allá de los problemas expresados por el cliente, al incorporar nuevos conocimientos al modelo de negocios de este último e identificar necesidades no reconocidas y problemas no expresados.²⁹

Al realizar su trabajo, los vendedores llevan a cabo una o más tareas específicas:

- **Búsqueda de prospectos.** Identificación de clientes potenciales o de oportunidades de venta.
- **Selección de clientes/prospectos.** Decisión sobre cómo asignar su tiempo entre los clientes actuales y los potenciales.
- **Comunicación.** Comunicar la información sobre los productos y servicios de la compañía.
- **Venta.** Acercamiento, presentación, respuesta a preguntas, manejo de objeciones y cierre de la venta.
- **Servicio.** Ofrecer diversos servicios a los clientes —asesorar sobre soluciones a sus problemas, brindar asistencia técnica, realizar trámites de financiamiento, acelerar la entrega de productos.
- **Recopilación de información.** Llevar a cabo investigación de mercados y efectuar trabajo de inteligencia.
- **Asignación.** Decidir cuáles clientes recibirán suministros durante periodos de escasez de productos.

Para tener un mejor manejo de los costos, casi todas las compañías eligen una *fuerza de ventas apalancada* cuyos representantes se enfocan en vender los productos más complejos y personalizados a las grandes cuentas; por otro lado, recurren a vendedores internos y a pedidos en línea para realizar las ventas más sencillas. Los vendedores atienden menos cuentas y se les recompensa por el crecimiento de las cuentas clave; la generación de oportunidades de venta, la redacción de propuestas, el cumplimiento de pedidos y la asesoría posterior a la venta son tareas que se delegan a otros. Esta estrategia es muy diferente de aquella en la que se espera que los vendedores vendan a todas las cuentas posibles, una debilidad común entre las fuerzas de ventas asignadas geográficamente.³⁰

Las empresas deben desplegar sus fuerzas de ventas de manera estratégica para que visiten a los clientes correctos en el momento oportuno y en la forma adecuada, para que actúen como “gerentes de cuenta” que desarrollan un contacto fructífero entre el personal encargado de comprar y vender en las organizaciones. Las ventas exigen cada vez más trabajo en equipo y apoyo de otras áreas, por ejemplo, de la *alta dirección*, en especial cuando están en juego cuentas nacionales o ventas muy importantes; del *personal técnico* que brinda información y servicio antes, durante y después de la adquisición del producto; de los *representantes de servicio al cliente*, quienes proveen los servicios de instalación, mantenimiento y algunos otros, y del *personal administrativo* integrado por analistas de ventas, asistentes y encargados de enviar los pedidos.³¹

Para mantener el enfoque en el mercado, los vendedores deberían saber cómo analizar datos de ventas, medir el potencial del mercado, reunir información de inteligencia de mercado y desarrollar estrategias y planes de marketing. Quienes ocupan los niveles más altos de la administración de ventas necesitan contar con habilidades analíticas de marketing. Los especialistas en marketing creen que las fuerzas de ventas son más eficaces en el largo plazo si entienden y aprecian tanto el marketing como las ventas.

Con demasiada frecuencia, las áreas de marketing y ventas entran en conflicto: la fuerza de ventas se queja de que marketing no genera suficientes oportunidades de negocio y los especialistas en marketing se quejan de que la fuerza de ventas no capitaliza esas oportunidades (vea la figura 22.2). Una mejor colaboración y comunicación entre las dos funciones puede aumentar los ingresos y las utilidades.³²

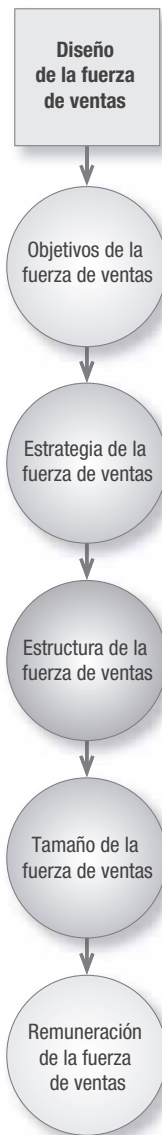


Fig. 22.1
Diseño de una fuerza de ventas

Ventas: Necesito oportunidades de venta, pero marketing nunca me manda buenas alternativas. ¿Cómo se supone que voy a obtener nuevos negocios si no hay buenas oportunidades?

Marketing: Mandamos toneladas de oportunidades y sólo se quedan almacenadas en el sistema. ¿Por qué ventas no visita a ninguno de esos clientes potenciales?

Ventas: No tengo nada nuevo para vender. ¿Qué hacen en marketing? ¿Por qué no pueden dilucidar lo que los clientes desean antes de pasarnos el asunto a nosotros? ¿Por qué no nos dan algo fácil de vender?

Marketing: ¿Por qué la gente de ventas no sale a vender mis nuevos programas? ¿Cómo esperan que los clientes hagan pedidos si no hay contactos de venta?

Ventas: Mi personal pasa demasiado tiempo desempeñando tareas administrativas y papeleo. Los necesito allá afuera, vendiendo.

Marketing: Necesitamos información para desarrollar nuevas ideas. ¿Cuánto les toma escribir unas cuantas palabras? ¿Acaso no conocen a sus propios clientes?

Ventas: ¿Cómo voy a cumplir mi meta? Marketing es una pérdida de tiempo. Preferiría tener más representantes de ventas.

Marketing: ¿Cómo voy a cumplir mi meta? El departamento de ventas no ayuda y no tengo suficiente personal para hacerlo yo mismo.

Fig. 22.2
Hipotético (y disfuncional) diálogo entre ventas y marketing

Fuente: Basado en una charla de Scott Sanderude y Jeff Standish, “Work Together, Win Together: Resolving Misconceptions between Sales and Marketing”, reproducido en la conferencia *Marketing, Sales, and Customers* del Marketing Science Institute, 7 de diciembre de 2005.



Fuente: GEOFF ROBINS/AFP/GettyImages/Newscom

El director de marketing de Ford, Jim Farley, cree que el hecho de que él esté a cargo tanto de marketing como de ventas es sumamente benéfico para la compañía.

Jim Farley, director de marketing en Ford, afirma: “Lo mejor de mi trabajo en Ford es que estoy a cargo tanto de marketing como de ventas”. Además, sostiene que es un error separar ambas funciones asignándolas a distintas personas. Considera que los mejores vendedores en Ford son una combinación entre *solucionadores de problemas*, que ayudan a explicar y personalizar toda la sofisticada electrónica de un automóvil, y *asistentes*, que apoyan en todos los pasos del complicado proceso de adquirir un vehículo.³³ Para mejorar la comprensión mutua, Honeywell envía a especialistas en marketing al área de ventas y viceversa cuando resulta pertinente; además, los reúne en juntas a lo largo del año.³⁴

Una vez que la empresa elige su estrategia, podrá utilizar una fuerza de ventas directa o contractual. Una **fuerza de ventas directa (o de la compañía)** está compuesta por empleados de tiempo completo o parcial que trabajan exclusivamente para la organización. El personal de ventas interno trabaja desde la oficina, recibiendo visitas de los compradores potenciales, en tanto que el personal de ventas en campo viaja y visita a los clientes. Una **fuerza de ventas contractual** está compuesta por representantes del fabricante, agentes de ventas e intermediarios que reciben una comisión sobre sus ventas.

ESTRUCTURA DE LA FUERZA DE VENTAS

La estrategia de la fuerza de ventas también tiene implicaciones en su estructura. Una empresa que vende una línea de productos a una sola industria con clientes en muchas ubicaciones utilizará una estructura territorial. Una compañía que vende muchos productos a diversos tipos de clientes podría necesitar una estructura por producto o por mercado.

Algunas organizaciones requieren estructuras más complejas y adoptan una combinación de cuatro tipos de fuerza de ventas: 1) una fuerza de ventas asignada a grandes cuentas (vea más adelante); 2) una fuerza de ventas geográfica que visita a miles de clientes en distintos territorios; 3) una fuerza de ventas de distribuidores, que visita y asesora a los distribuidores, y 4) una fuerza de ventas interna que comercializa y toma pedidos en línea o vía telefónica.

Es preciso que las compañías establecidas revisen las estructuras de su fuerza de ventas a medida que cambian las condiciones económicas y del mercado. SAS, vendedora de software de inteligencia empresarial, reorganizó su fuerza de ventas en grupos adecuados para atender industrias específicas con la finalidad de brindar servicio a clientes como la banca, los intermediarios financieros y las aseguradoras; como resultado, sus ingresos aumentaron 14 por ciento.³⁵ En la sección “Perspectiva de marketing: Administración de cuentas importantes” se analiza una estructura especializada de la fuerza de ventas.

Perspectiva de marketing

Administración de cuentas importantes

Los especialistas en marketing acostumbran distinguir a las cuentas importantes (también llamadas cuentas clave, cuentas nacionales, cuentas globales o cuentas de la casa) para asegurarse de que reciban la atención que merecen. Esas cuentas representan a los clientes más relevantes de la organización, los cuales suelen tener múltiples divisiones en muchas ubicaciones, aunque se les ofrecen precios uniformes y un servicio coordinado para cada ubicación. Por lo general, los gerentes encargados de ese tipo de cuentas se reportan ante el gerente de ventas nacionales y supervisan a los representantes de ventas que visitan las plantas de los clientes dentro de su territorio. La compañía promedio administra aproximadamente 75 cuentas clave. Si una compañía tiene varias de éstas, probablemente organice una división de administración de cuentas, donde el gerente especializado promedio se hará cargo de nueve cuentas.

Casi siempre las cuentas clave son atendidas por un equipo interfuncional de administración de cuentas estratégicas cuyos miembros se integran al desarrollo de nuevos productos, al soporte técnico, a la cadena de suministro, a las actividades de marketing y a múltiples canales de comunicación para cubrir todos los aspectos de la relación. Procter & Gamble tiene un equipo de administración de cuentas estratégicas conformado por 300 empleados que trabajan con Walmart en sus oficinas centrales ubicadas en Bentonville, Arkansas, y otros más en los corporativos de Walmart en Europa, Asia y Latinoamérica. P&G reconoce que esta relación le ahorra miles de millones de dólares.

La administración de grandes cuentas está en crecimiento. A medida que la concentración de compradores aumenta como resultado de las fusiones y adquisiciones, menos compradores son responsables de una mayor porción de las ventas. Muchos están centralizando sus compras de

ciertos artículos, con lo que obtienen mayor poder de negociación. A medida que los productos se tornan más complejos, más grupos dentro de la organización compradora participan en el proceso de compra. El vendedor típico, por sí solo, podría no tener la habilidad, la autoridad o la cobertura suficientes como para vender eficazmente productos a un gran comprador.

Al elegir sus cuentas clave, las compañías buscan clientes que compren en grandes volúmenes (en especial, de los productos más redituables), que compren de manera centralizada, que requieran un alto nivel de servicio en varias ubicaciones geográficas, que sean sensibles al precio y que deseen desarrollar una relación de largo plazo. Los gerentes de grandes cuentas actúan como puntos de contacto exclusivos; desarrollan y hacen crecer el negocio del cliente, entienden sus procesos de decisión, identifican las oportunidades de agregar valor, proveen inteligencia competitiva, negocian las ventas y organizan el servicio al cliente.

Muchas grandes cuentas buscan obtener valor agregado más que alguna ventaja en términos de precio. Les importa más tener un punto único de contacto dedicado, facturación exclusiva, garantías especiales, vínculos de intercambio electrónico de datos (EDI), prioridad en los envíos, información anticipada, productos personalizados, mantenimiento eficaz, reparaciones y un mejor servicio. No hay que olvidar el valor de la buena voluntad. Las relaciones personales en las que se valora el negocio de las grandes cuentas y se muestra interés en su éxito representan importantes razones para que el cliente siga siendo leal.

Fuentes: Noel Capon, Dave Potter y Fred Schindler, *Managing Global Accounts: Nine Critical Factors for a World-Class Program*, 2a. ed. (Bronxville, NY: Wessex Press, 2008); Peter Cheverton, *Global Account Management: A Complete Action Kit of Tools and Techniques for Managing Key Global Customers* (Londres, RU: Kogan Page, 2008); Malcolm McDonald y Diana Woodburn, *Key Account Management: The Definitive Guide*, 2a. ed. (Oxford, RU: Butterworth-Heinemann, 2007); Jack Neff, "Bentonville or Bust", *Advertising Age*, 24 de febrero de 2003. Para obtener información adicional, consulte SAMA (Strategic Account Management Association) y el *Journal of Selling and Major Account Management*.

TAMAÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

Los representantes de ventas constituyen uno de los activos más productivos y costosos de la compañía. Al aumentar su número, se incrementan tanto las ventas como los costos. Una vez que la empresa determina el número de clientes a los que quiere llegar, puede utilizar un *enfoque de carga de trabajo* para establecer el tamaño de la fuerza de ventas. Este método consta de cinco pasos:

1. Agrupar a los clientes en clases, según su tamaño y de acuerdo con el volumen anual de ventas.
2. Establecer la frecuencia deseable de visitas (el número por cuenta al año) para cada clase de clientes.
3. Multiplicar el número de cuentas que haya en cada clase por la frecuencia correspondiente para obtener la carga de trabajo total del país en cuanto al número de visitas de ventas por año.
4. Determinar el número promedio de visitas que un representante de ventas puede hacer al año.
5. Dividir el total de las visitas anuales requeridas entre el promedio de las visitas anuales realizadas por un representante de ventas, con esto se obtiene el número de representantes de ventas necesarios.

Suponga que la compañía calcula tener mil cuentas tipo A y dos mil cuentas tipo B. Las cuentas tipo A requieren 36 visitas al año y las tipo B exigen 12, así que la empresa necesita una fuerza de ventas que pueda realizar 60 mil visitas de ventas (36 000 + 24 000) al año. Si el representante promedio de tiempo completo puede realizar mil visitas al año, la compañía necesitará 60 representantes.

REMUNERACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Para atraer a representantes de la mejor calidad, la compañía debe desarrollar un paquete de remuneración atractivo. Los representantes de ventas desean regularidad en sus ingresos, recompensas adicionales por un rendimiento superior al promedio y una paga justa por su experiencia y antigüedad en el cargo. La dirección desea control, economía y sencillez. Algunos de estos objetivos entrarán en conflicto. No sorprende que los planes de remuneración muestren enormes divergencias de una industria a otra y hasta dentro de una misma industria.

La compañía debe cuantificar cuatro componentes de la remuneración de la fuerza de ventas. La *cantidad fija*, esto es, un salario, satisface la necesidad de estabilidad en los ingresos. La *cantidad variable*, ya sean comisiones, bonos o

reparto de utilidades, sirve para estimular y recompensar el esfuerzo.³⁶ Los *gastos de representación* permiten que los representantes de ventas cubran los gastos de viaje y entretenimiento. Las *prestaciones*, tales como vacaciones pagadas, indemnizaciones por enfermedad o accidente, pensiones y seguro de vida y de gastos médicos aportan seguridad y satisfacción en el empleo.

La remuneración fija es común en empleos donde la proporción entre responsabilidades no relacionadas con las ventas y las que sí se relacionan es alta y en los que la tarea de ventas es técnicamente compleja y requiere trabajo de equipo. La remuneración variable funciona mejor cuando las ventas son cíclicas o dependen de la iniciativa individual. De las remuneraciones fija y variable surgen tres tipos básicos de planes de remuneración: sólo salario, sólo comisiones y una combinación de salario y comisiones. Una encuesta reveló que más de la mitad de los representantes de ventas reciben 40 por ciento o más de su remuneración en pagos variables.³⁷

Los planes de sólo salario proveen un ingreso seguro, animan a los representantes a llevar a cabo actividades que no tienen relación con las ventas y reducen el incentivo de surtir mercancía en exceso a los clientes. Para la compañía, estos planes representan sencillez administrativa y una baja rotación de personal. Cuando Microchip, la compañía de semiconductores, eliminó las comisiones para sus vendedores, las ventas aumentaron.³⁸ Los planes de sólo comisión atraen a quienes tienen mayor rendimiento, brindan mayor motivación, requieren menos supervisión y controlan los costos de ventas. Por el lado negativo, dan prioridad a la obtención de la venta por encima del cultivo de relaciones. Los planes combinados concentran los beneficios de ambas modalidades y, al mismo tiempo, limitan sus desventajas.

Los planes que combinan las formas de pago fijo y variable vinculan la porción variable a una gran variedad de metas estratégicas. Una tendencia actual elimina el énfasis en el volumen de ventas en favor de la rentabilidad bruta, la satisfacción del cliente y su retención. Otras empresas recompensan a sus representantes parcialmente sobre el rendimiento del equipo de ventas, o sobre el de toda la empresa, lo que motiva a todo el personal a trabajar en conjunto por el bien común.

Administración de la fuerza de ventas

Para administrar su fuerza de ventas, hay una diversidad de políticas y procedimientos que sirven de guía a la empresa al reclutar, seleccionar, capacitar, supervisar, motivar y evaluar a los representantes de ventas (vea la figura 22.3).

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE REPRESENTANTES

En el centro de cualquier fuerza de ventas exitosa se encuentra el proceso de selección de representantes eficaces. Una encuesta reveló que el 25 por ciento superior de la fuerza de ventas es responsable del 52 por ciento de las ventas. Contratar a la gente equivocada es un gran desperdicio. La rotación de personal promedio entre los representantes de ventas de todas las industrias es casi del 20 por ciento. La rotación de personal ocasiona pérdida de ventas, mayores gastos por tener que encontrar y capacitar al personal de reemplazo, y con frecuencia más presión entre los vendedores en activo para compensar la falta de personal.³⁹

Los estudios han demostrado escasa relación entre el rendimiento de los vendedores, por un lado, y las variables que los definen —como antecedentes y experiencia, estatus actual, estilo de vida, actitud, personalidad y habilidades—, por el otro. En el área de ventas, los factores de predicción del alto desempeño más eficaces son las pruebas compuestas y los centros de evaluación que simulan el entorno de trabajo de manera que los solicitantes puedan ser evaluados en un ambiente similar a aquél en el cual trabajarían.⁴⁰

Aunque las puntuaciones de las pruebas formales son sólo un elemento a considerar dentro de un conjunto que incluye características personales, referencias, historial laboral y reacciones de los entrevistadores, compañías como IBM, Prudential y Procter & Gamble les otorgan un gran peso. Gillette asegura que las pruebas han disminuido la rotación de personal y que las puntuaciones se correlacionan bien con el progreso de los nuevos representantes.

CAPACITACIÓN Y SUPERVISIÓN DE LOS REPRESENTANTES DE VENTAS

Los clientes de hoy esperan que los vendedores tengan un profundo conocimiento del producto, que aporten ideas para mejorar las operaciones y que sean eficaces y confiables. Estas demandas requieren que las compañías hagan una inversión mucho mayor en la capacitación de su fuerza de ventas.

Los nuevos representantes podrían recibir capacitación durante un periodo que dure unas cuantas semanas o varios meses. La mediana del periodo de capacitación es de 28 semanas en las compañías de productos industriales, de 12 en las de servicios y de cuatro en las empresas de productos de consumo. El tiempo de capacitación varía en función de la complejidad de la tarea de ventas y del tipo de proceso de contratación. Continuamente surgen nuevos métodos de capacitación, como el uso del aprendizaje programado, el aprendizaje a distancia y mediante videos. Algunas compañías utilizan juegos de roles y capacitación sobre empatía y sensibilidad para ayudar a los representantes a identificarse con las situaciones y motivaciones de los clientes.

Los representantes cuya remuneración se basa primordialmente en comisiones, por lo general, reciben menos supervisión. Quienes son asalariados y deben atender cuentas definidas son los que tienen mayor probabilidad de recibir supervisión sustancial. En las ventas multinivel, como las que realizan Avon, Sara Lee, Virgin y otras organizaciones, los distribuidores independientes también están a cargo de que su propia fuerza de ventas comercialice los productos de la compañía. A estos contratistas o representantes independientes se les paga una comisión no solamente por sus propias ventas, sino también por las de aquéllos a quienes contratan y capacitan.

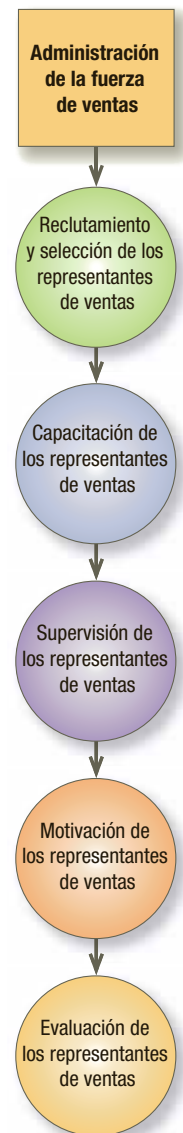


Fig. 22.3 |

Administración de la fuerza de ventas



Fuente: ASSOCIATED PRESS
Avon fue pionera en las ventas multinivel al contratar a mujeres como representantes para vender productos a otras mujeres.

PRODUCTIVIDAD DE LOS REPRESENTANTES DE VENTAS

¿Cuántas visitas debería realizar cada año la compañía a una cuenta específica? Algunas investigaciones sugieren que los representantes de ventas actuales dedican demasiado tiempo vendiendo a cuentas más pequeñas y menos redituables, en vez de enfocarse en las cuentas más grandes y más productivas.⁴¹

NORMAS PARA LAS VISITAS A CLIENTES POTENCIALES Si se les deja a su libre albedrío, muchos representantes dedicarán la mayor parte de su tiempo a sus clientes actuales que representan montos conocidos. Después de todo, los representantes pueden depender de ellos para obtener utilidades, mientras que un cliente potencial podría terminar por no hacer ninguna aportación. Por ello, las compañías suelen especificar cuánto tiempo deberán dedicar los representantes a buscar nuevas cuentas.⁴² Spector Freight desea que sus representantes pasen 25 por ciento del tiempo buscando clientes potenciales y que dejen de hacerlo después de tres visitas infructuosas. Algunas compañías dependen de su fuerza de ventas misionera para despertar interés y abrir nuevas cuentas.

USO EFICAZ DEL TIEMPO DE VENTAS En el curso de un día, los representantes de ventas dedican tiempo a planear, desplazarse, esperar, vender y realizar tareas administrativas (como escribir informes y expedir facturas, asistir a juntas de ventas y hablar con otros empleados de la compañía sobre producción, entrega, facturación y desempeño del área). No sorprende que la venta cara a cara se lleve tan poco como ¡el 29 por ciento del tiempo total de trabajo!⁴³ Los mejores representantes de ventas administran su tiempo de manera eficiente. El *análisis de tiempo y deberes* y el desglose de

las actividades por horas les ayudan a entender cómo administran su tiempo y cómo podrían incrementar su productividad.

Las compañías constantemente tratan de mejorar la productividad de la fuerza de ventas.⁴⁴ Para reducir los costos, disminuir las demandas de tiempo en su fuerza de ventas externa y apalancar las innovaciones tecnológicas, muchas compañías han aumentado la dimensión y las responsabilidades de sus fuerzas de ventas internas.

Las ventas realizadas por personal que trabaja internamente son menos costosas y crecen más rápido que las ventas interpersonales. Cada contacto realizado por un vendedor interno podría costar a la compañía entre \$25 y \$30, en comparación con un costo de entre \$300 y \$500 en el caso de un miembro del personal de campo a quien hay que pagar gastos de desplazamiento. El software de reuniones virtuales como WebEx, herramientas de comunicación como Skype y sitios de social media como LinkedIn, Facebook y Twitter facilitan la labor de ventas, ya que sólo habrá necesidad de sostener unas cuantas reuniones cara a cara, o tal vez ninguna. Y los vendedores internos ni siquiera necesitan estar en la oficina —un creciente porcentaje ya trabaja desde casa.⁴⁵

La fuerza de ventas interna libera a los representantes externos para que dediquen más tiempo a vender productos a los clientes con cuentas importantes, a identificar grandes clientes potenciales para convertirlos en compradores y a obtener más pedidos de recompra sin modificaciones y ventas por contrato entre comprador y vendedor. Los vendedores internos pasan más tiempo revisando el inventario, dando seguimiento a los pedidos y llamando por teléfono a clientes con cuentas más pequeñas. Por lo general, se les paga sobre una base de salario, o bien, de salario más un bono.

TECNOLOGÍA DE VENTAS El vendedor actual realmente se ha vuelto electrónico. Ahora no sólo se transfiere con mayor velocidad la información de ventas y del inventario, sino que también existen sistemas específicos de apoyo a las decisiones basados en equipos informáticos para los gerentes y representantes de ventas. Gracias a las computadoras portátiles y tabletas, los vendedores tienen acceso en línea a los antecedentes de los clientes y pueden utilizar cartas de ventas escritas previamente, transmitir pedidos y resolver problemas de servicio al cliente en el momento, así como enviar muestras, folletos y otros materiales a los clientes.

Una de las herramientas electrónicas más valiosas para el representante de ventas es el sitio web de la compañía, ya que ayuda a definir la relación de esta última con las cuentas individuales y a identificar aquellas cuyo negocio requiera una visita de ventas; también permite conocer de primera instancia a quienes se presenten a sí mismos como clientes potenciales, establecer contacto con el vendedor e incluso recibir el pedido inicial.

Los social media son otra valiosa herramienta digital de ventas. Las redes sociales son útiles en la tarea inicial de buscar clientes potenciales y evaluarlos, pero también en la fase final que implica entablar relaciones y administrarlas. Cuando un representante de ventas de negocio a negocio para la compañía PGI, dedicada a organizar reuniones virtuales, monitoreaba los tuits emitidos en relación con esa industria utilizando palabras clave, observó que alguien de una compañía expresó su insatisfacción con las “conferencias web”. El representante de ventas se puso en contacto con el director general de la compañía, logró convencerlo rápidamente de los méritos de los productos de PGI y consiguió firmar un acuerdo en el lapso de unas cuantas horas.⁴⁶

MOTIVACIÓN DE LOS REPRESENTANTES DE VENTAS

La mayoría de los representantes de ventas, en especial aquellos que trabajan en campo y enfrentan desafíos todos los días, requieren que se les anime mediante incentivos especiales.⁴⁷ Muchos especialistas en marketing creen que cuanto más intensa sea la motivación del vendedor, mayores serán su esfuerzo y el desempeño, las recompensas y la satisfacción; todos estos factores, a la vez, refuerzan aún más la motivación.

RECOMPENSAS INTRÍNECAS Y EXTRÍNECAS Las compañías refuerzan las recompensas intrínsecas y extrínsecas de todo tipo. Cierta investigación encontró que la recompensa con más alto valor es la paga, seguida por los ascensos, el desarrollo personal y la sensación de logro.⁴⁸ Las menos valoradas eran tener la simpatía de los demás y obtener respeto, seguridad y reconocimiento. En otras palabras, los vendedores están muy motivados por la paga, así como por la oportunidad de salir adelante y satisfacer sus necesidades intrínsecas, y podrían estar menos motivados por los halagos y la seguridad. Algunas empresas organizan concursos de ventas para aumentar el esfuerzo de sus representantes.⁴⁹

Incluso podría ser necesario variar los planes de remuneración, dependiendo del tipo de personal de ventas: estrellas, vendedores base y rezagados.⁵⁰ Las *estrellas* se benefician de que no existan límites superiores sobre las comisiones, de las comisiones adicionales por rebasar las cuotas de ventas y de las estructuras de precios que permiten que haya múltiples ganadores.⁵¹ Los *vendedores base* se benefician tanto de las metas establecidas para varios niveles que sirven como peldaños para el logro, como de los concursos de ventas con premios que varían en naturaleza y valor. Los *rezagados* responden a los bonos trimestrales sustanciosos y a la presión social.⁵²

CUOTAS DE VENTAS Muchas compañías fijan cuotas anuales de ventas —desarrolladas a partir del plan de marketing— en términos de cifras de ventas, volumen de unidades, márgenes de ganancias, esfuerzo o actividad de venta o tipo de producto. La remuneración suele estar vinculada con el grado de cumplimiento de la cuota. La compañía primero elabora un pronóstico de ventas que se convierte en la base para planear la producción, las dimensiones de la fuerza laboral y los requerimientos financieros. Luego, la dirección establece las cuotas para territorios y regiones, las cuales, normalmente, rebasan el pronóstico de ventas para alentar a los gerentes y vendedores a mejorar su desempeño. De esa forma, incluso si no logran cumplir con sus cuotas, la compañía podría alcanzar su pronóstico de ventas.

El sentido común indica que las utilidades llegan a su máximo punto cuando los representantes de ventas se enfocan en los productos más importantes y más redituables. Los representantes tienen escasa probabilidad de cumplir sus cuotas para determinados artículos ya existentes cuando la compañía lanza varios productos nuevos al mismo tiempo. La compañía tendrá que expandir su fuerza de ventas para comercializar los nuevos productos.

La fijación de cuotas de ventas podría generar problemas. Si la compañía establece cuotas bajas y los representantes de ventas las alcanzan fácilmente, les habrá pagado de más. Si sobreestima el potencial de ventas, a los vendedores les costará mucho trabajo cumplir sus cuotas y se frustrarán o renunciarán. Otra desventaja es que las cuotas pueden impulsar a los representantes a obtener tantos negocios como sea posible, a menudo dejando de lado la responsabilidad de ofrecer servicio. En ese caso, la compañía obtiene resultados en el corto plazo a costa de la satisfacción a largo plazo del cliente. Por esas razones, algunas compañías están dejando de establecer cuotas de ventas. Incluso la competitiva Oracle ha cambiado su enfoque respecto a la remuneración por ventas.⁵³

ORACLE Al ver que sus ventas declinaban y sus clientes se quejaban, Oracle, la segunda empresa de software más grande del mundo, decidió reformar su departamento de ventas y sus prácticas en esa área. Sus capacidades en rápida expansión —con diversas aplicaciones para las áreas de recursos humanos, administración de la cadena de suministro y administración de las relaciones con el cliente— implicaban la imposibilidad de que un solo representante se hiciera cargo de la venta de todos los productos Oracle a ciertos clientes. La reorganización permitió que los representantes se especializaran en unos cuantos productos específicos. Para moderar la reputación de excesivamente agresiva que tenía su fuerza de ventas, Oracle cambió la estructura de comisiones de un rango de 2 a 12 por ciento por uno más estrecho de 4 a 6 por ciento y adoptó directrices sobre cómo “jugar amablemente” con los canales, además creó las figuras de vendedores independientes de software (ISV), distribuidores, integradores y revendedores de valor agregado (VAR). Seis principios instruían al personal de ventas para que identificara y trabajara con socios en las cuentas, respetando las posiciones y el valor que éstas añaden para, de esa forma, atender las opiniones de sus asociados en el sentido de que Oracle debería ser más predecible y confiable.

EVALUACIÓN DE LOS REPRESENTANTES DE VENTAS

Hemos descrito los aspectos de *prealimentación* (*feed-forward*) relacionados con la supervisión de ventas —de qué forma comunica la dirección lo que los representantes de ventas deberían hacer y cómo los motiva a hacerlo—. Pero si se quiere tener una buena prealimentación, es indispensable contar con una *retroalimentación* adecuada, lo que implica obtener información regular acerca de los representantes para evaluar su desempeño.

FUENTES DE INFORMACIÓN La fuente de información más importante acerca de los representantes son los informes de ventas. Información adicional proviene de la observación personal, de los informes del vendedor, de cartas y quejas del cliente, de encuestas aplicadas a los consumidores y de conversaciones con otros representantes.

Los informes de ventas se clasifican en *planes de actividades* e *informes de resultados de actividades*. El mejor ejemplo de los primeros es el plan de trabajo de los vendedores, que éstos entregan con una semana o un mes de anticipación,

y en el que se describen las rutas y visitas planeadas durante el periodo en cuestión. Este informe obliga a los representantes de ventas a planear y programar los horarios de sus actividades y a informar a la gerencia dónde se encuentran. Provee una base para comparar sus planes con sus logros o su capacidad de “planear su trabajo y trabajar en su plan”.

Muchas compañías requieren que los representantes desarrollen un plan territorial anual de marketing en el que describan su programa para abrir nuevas cuentas y aumentar el negocio de las existentes. Los gerentes de ventas estudian esos planes, hacen sugerencias y los utilizan para establecer las cuotas de ventas. Los representantes de ventas escriben sus actividades realizadas en los *informes de visitas*. También entregan informes de gastos, informes de nuevos negocios y de negocios que se perdieron e informes sobre los negocios locales y las condiciones económicas.

Todos estos informes proveen datos en bruto, a partir de los cuales los gerentes de ventas pueden extraer indicadores clave del rendimiento de ventas, a saber: 1) número promedio de visitas de ventas por representante cada día, 2) tiempo promedio de la visita de ventas por contacto, 3) ingreso promedio por visita de ventas, 4) costo promedio por visita de ventas, 5) costo de prestaciones por visita de ventas, 6) porcentaje de pedidos por cada 100 visitas de ventas, 7) número de nuevos clientes por periodo, 8) número de clientes perdidos por periodo y 9) costo de la fuerza de ventas como porcentaje de las ventas totales.

EVALUACIÓN FORMAL Los informes de la fuerza de ventas, junto con otras observaciones, aportan la materia prima de la evaluación. Un tipo de evaluación compara el desempeño pasado con el actual. En la tabla 22.1 se presenta un ejemplo.

El gerente de ventas puede obtener buena información acerca de su representante John Smith a partir de esa tabla. Las ventas totales aumentaron cada año (línea 3). Esto no necesariamente quiere decir que Smith esté haciendo un mejor trabajo. El desglose de productos indica que ha sido capaz de impulsar las ventas del producto B más que las del producto A (líneas 1 y 2), aunque el producto A es más redituable para la compañía. Según sus cuotas para ambos productos (líneas 4 y 5), Smith podría estar incrementando las ventas del producto B a costa del producto A. Aunque el representante aumentó sus ventas totales en \$1100 entre 2013 y 2014 (línea 3), las ganancias brutas sobre las ventas totales en realidad disminuyeron en \$580 (línea 8).

La cifra de gastos de ventas (línea 9) registra un aumento constante, aunque el gasto total como porcentaje de las ventas totales parece estar bajo control (línea 10). La tendencia ascendente en el gasto total no parece estar justificada por algún aumento en el número de visitas (línea 11), aunque podría estar relacionada con el éxito en la adquisición de nuevos clientes (línea 14). Tal vez al buscar nuevos clientes, el representante está descuidando a sus clientes actuales, como indica la tendencia ascendente en el número anual de cuentas perdidas (línea 15).

Las últimas dos líneas muestran el nivel y la tendencia de las ventas y las utilidades brutas por cliente. Estas cifras se vuelven más significativas cuando se comparan con los promedios generales de la compañía. Si la utilidad bruta promedio por cliente de Smith es menor que el promedio de la compañía, podría ser un indicador de que se está concentrando en los

TABLA 22.1 Formato de evaluación del desempeño de los representantes de ventas

| Territorio: Región central representante de ventas: John Smith | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1. Ventas netas del producto A | \$251 300 | \$253 200 | \$270 000 | \$263 100 |
| 2. Ventas netas del producto B | 423 200 | 439 200 | 553 900 | 561 900 |
| 3. Ventas netas totales | 674 500 | 692 400 | 823 900 | 825 000 |
| 4. Porcentaje de cuota del producto A | 95.6 | 92.0 | 88.0 | 84.7 |
| 5. Porcentaje de cuota del producto B | 120.4 | 122.3 | 134.9 | 130.8 |
| 6. Utilidades brutas del producto A | \$50 260 | \$50 640 | \$54 000 | \$52 620 |
| 7. Utilidades brutas del producto B | 42 320 | 43 920 | 55 390 | 56 190 |
| 8. Utilidades brutas totales | 92 580 | 94 560 | 109 390 | 108 810 |
| 9. Gastos de ventas | \$10 200 | \$11 100 | \$11 600 | \$13 200 |
| 10. Gastos de ventas en relación con ventas totales (%) | 1.5 | 1.6 | 1.4 | 1.6 |
| 11. Número de visitas | 1 675 | 1 700 | 1 680 | 1 660 |
| 12. Costo por visita | \$6.09 | \$6.53 | \$6.90 | \$7.95 |
| 13. Número promedio de clientes | 320 | 24 | 328 | 334 |
| 14. Número de clientes nuevos | 13 | 14 | 15 | 20 |
| 15. Número de clientes perdidos | 8 | 10 | 11 | 14 |
| 16. Ventas promedio por cliente | \$2 108 | \$2 137 | \$2 512 | \$2 470 |
| 17. Utilidades brutas promedio por cliente | \$289 | \$292 | \$334 | \$326 |

clientes equivocados o que no dedica suficiente tiempo a cada cliente. Una revisión del número anual de visitas (línea 11) indica que podría estar realizando menos visitas que el vendedor promedio. Si las distancias a recorrer en su territorio son similares a las de otros territorios, tal vez el representante no esté dedicando la jornada completa al trabajo o su desempeño sea deficiente al planear las ventas y el trazado de las rutas, o quizá dedique demasiado tiempo a ciertas cuentas.

Incluso cuando el representante es eficaz en generar ventas, los clientes podrían no calificar bien a ese vendedor. Su éxito podría derivarse de que los vendedores de la competencia son aún menos competentes, de que el producto del representante sea mejor o de que siempre encuentra nuevos clientes para reemplazar a aquellos que se han alejado porque les desagrada su desempeño. Los gerentes pueden recopilar las opiniones de los clientes acerca del vendedor, del producto y del servicio mediante cuestionarios enviados por correo o a través de llamadas telefónicas. Los representantes de ventas pueden analizar el éxito o fracaso de una visita de ventas y entender cómo podrían mejorar sus probabilidades en visitas posteriores. Su desempeño podría estar relacionado con factores internos (esfuerzo, capacidad y estrategia) y/o factores externos (tareas y suerte).⁵⁴

Principios de las ventas personales

La venta personal es un arte antiguo. Sin embargo, en la actualidad los vendedores eficaces tienen algo más que puro instinto. Ahora las compañías gastan cientos de millones de dólares cada año para capacitarlos en métodos de análisis y de administración de clientes y así transformarlos de personas pasivas que levantan pedidos en individuos activos que obtienen pedidos. A los representantes se les enseña el método SPIN (por las siglas de *situación, problema, implicación, necesidad*) para forjar relaciones de largo plazo formulando preguntas como las siguientes a los clientes potenciales:⁵⁵

1. **Preguntas de situación.** Inquieran sobre hechos o exploran la situación actual del comprador. Por ejemplo: “¿Qué sistema está utilizando para la emisión de facturas a sus clientes?”
2. **Preguntas de problemas.** Indagan sobre problemas, dificultades e insatisfacciones que experimenta el comprador. Por ejemplo: “¿Qué parte del sistema causa errores?”
3. **Preguntas de implicación.** Pretenden esclarecer las consecuencias o los efectos de los problemas, las dificultades y las insatisfacciones de un comprador. Por ejemplo: “¿Cómo afecta este problema la productividad de su personal?”
4. **Preguntas de necesidad-recompensa.** Buscan averiguar cuál es el valor o la utilidad de una solución propuesta. Por ejemplo: “¿Cuánto ahorraría usted si nuestra empresa pudiera ayudarle a reducir los errores en 80 por ciento?”

Casi todos los programas de capacitación de ventas concuerdan en identificar los pasos esenciales en cualquier proceso de ventas eficaz. Dichos pasos se mencionan en la figura 22.4 y después se analiza su aplicación a las ventas industriales.⁵⁶ Observe que la aplicación de estas prácticas de ventas puede variar en diferentes partes del mundo. Pfizer realiza ventas en Latinoamérica de manera distinta que en Norteamérica.⁵⁷

LOS SEIS PASOS

IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE CLIENTES POTENCIALES El primer paso de la venta consiste en identificar y calificar o evaluar a los prospectos. Cada vez más compañías se están haciendo responsables de encontrar y evaluar oportunidades para que los vendedores puedan utilizar su valioso tiempo en hacer lo que mejor hacen: vender. IBM califica a los clientes potenciales de acuerdo con el sistema BANT (por las siglas en inglés derivadas de *Budget, Authority, Need y Timeline*): ¿El cliente tiene el *presupuesto* (*budget*), la *autoridad* para comprar, una *necesidad* imperiosa por el producto o servicio y el *tiempo* requerido para ajustarse al plazo de entrega?

En la actualidad, los especialistas en marketing van más allá del método BANT, volviendo cada vez más compleja su búsqueda de prospectos calificados. Infer, una empresa de software, utiliza 150 diferentes señales —incluyendo a docenas de fuentes de datos en línea— para evaluar clientes potenciales. Empleando información tan diversa como las prácticas de contratación que utilizan los prospectos, su tablero de ofertas laborales y los tuits de clientes y empleados, el software de la compañía clasifica a los clientes potenciales como valiosos o no para recibir una visita o una oferta.⁵⁸

APROXIMACIÓN INICIAL El vendedor debe saber tanto como sea posible sobre la compañía que califica como un cliente potencial (lo que necesita, quién interviene en la decisión de compra) y sus compradores (características personales y estilos de compra). ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de compra en esa compañía? ¿Cómo está estructurado dicho proceso? Muchos departamentos de compras de las empresas más grandes han sido elevados de categoría para convertirlos en departamentos de suministros estratégicos con prácticas más profesionales. Las compras centralizadas podrían favorecer el hecho de tener proveedores de mayores dimensiones, capaces de satisfacer todas las necesidades de la empresa. Al mismo tiempo, algunas compañías también descentralizan las compras en el caso de artículos más pequeños, como las cafeteras, los artículos de oficina y otros productos básicos de bajo costo.

El representante de ventas debe entender plenamente el proceso de compra en términos de quién, cuándo, dónde, cómo y por qué para poder fijar los objetivos de sus visitas: evaluar al cliente potencial, obtener información o hacer una venta inmediata. Otra tarea consiste en elegir el mejor medio de contacto: una visita personal, una llamada telefónica, un mensaje de correo electrónico o una carta. El enfoque correcto resulta crucial, puesto que se ha vuelto cada vez más difícil para los representantes de ventas entrar a las oficinas de los agentes de compras, los médicos y otros clientes que tienen poco tiempo pero que disponen de internet. Por último, el vendedor debería planear una estrategia general de ventas para la cuenta.



Fig. 22.4
Pasos esenciales de la venta eficaz



Fuente: © Kumar, Syiskan dan/Alamy

Pfizer, el gigante farmacéutico, vende sus marcas de medicamentos de manera diferente en distintas partes del mundo.

PRESENTACIÓN Y DEMOSTRACIÓN El vendedor cuenta la “historia” del producto al comprador, exponiéndole sus *características, ventajas, beneficios y valor* (FABV, por las siglas en inglés derivadas de *Features, Advantages, Benefits y Value*). Las características describen las particularidades físicas de una oferta de mercado, como la velocidad de procesamiento de un chip o su capacidad de memoria. Las ventajas describen las razones por las que las características colocan al cliente en una posición favorable. Los beneficios describen las ventajas económicas, técnicas, de servicio y sociales que brinda el producto. El valor describe el mérito de la oferta (por lo general en términos monetarios).

Los vendedores suelen dedicar demasiado tiempo a describir las características del producto (orientación al producto) y muy poco a destacar sus beneficios y valor (orientación al cliente), sobre todo cuando tratan de vender productos individualizados o de precios altos en mercados sumamente competitivos.⁵⁹ El discurso dirigido a un cliente potencial debe ser muy relevante, atractivo y persuasivo, ya que siempre habrá otra compañía esperando para quedarse con el negocio.⁶⁰

SUPERACIÓN DE OBJECIONES Por lo regular, los clientes plantean objeciones. La *resistencia psicológica* incluye la resistencia a la interferencia, la preferencia por fuentes de suministro establecidas o por ciertas marcas, la apatía, la renuencia a abandonar algo, asociaciones desagradables creadas por el representante de ventas, ideas preconcebidas, desagrado por la toma de decisiones y una actitud neurótica hacia el dinero. La *resistencia lógica* implica objeciones al precio, a los horarios de entrega o a las características del producto o de la compañía.

Para manejar tales objeciones, el vendedor debe mantener un enfoque positivo, pedir al comprador que clarifique la objeción, formular preguntas de tal manera que el comprador termine por rebatir su propia objeción, negar la validez de la objeción o convertirla en una razón para comprar. Aunque el precio a menudo es el asunto que más se negocia —en especial durante las épocas de austeridad—, también surgen otras cuestiones, como el tiempo de duración del contrato, la calidad de los bienes y servicios ofrecidos, el volumen de compras, la seguridad del producto, la responsabilidad por el financiamiento, la toma de riesgos, la promoción y la propiedad.

En ocasiones los vendedores ceden con demasiada facilidad cuando los clientes exigen un descuento. Una compañía reconoció el problema cuando los ingresos por ventas subieron 25 por ciento, pero las utilidades se mantuvieron en el mismo nivel. La empresa decidió capacitar de nuevo a su personal de ventas para “vender el precio”, en vez de “vender a través del precio”. Entregó a los vendedores mayor información sobre el historial de ventas de cada cliente y sobre su comportamiento. Además, les brindó capacitación para reconocer oportunidades de agregar valor antes que oportunidades de reducir el precio. Como resultado, los ingresos de ventas de la compañía aumentaron, igual que sus márgenes de ganancia.⁶¹

CIERRE Los signos de cierre por parte del comprador incluyen acciones físicas, afirmaciones o comentarios y preguntas. Los representantes pueden solicitar el pedido, recapitular los puntos de acuerdo, ofrecerse a levantar por escrito el pedido, preguntar si el comprador desea A o B, ayudar a que el comprador tome decisiones menores, como el color o el tamaño, o indicar lo que el comprador perderá si no hace el pedido en ese momento. El vendedor puede ofrecer incentivos específicos para cerrar, como un servicio adicional, una cantidad extra o un obsequio.

Si el cliente continúa sin ceder, quizás el vendedor no esté actuando con el ejecutivo correcto; una persona de mayor jerarquía tal vez tenga la autoridad requerida. Tal vez el vendedor también necesita encontrar otras maneras de reforzar el valor de la oferta y aliviar las presiones financieras o de otro tipo a las que se enfrente el cliente.⁶²

SEGUIMIENTO Y MANTENIMIENTO Las labores de seguimiento y mantenimiento son necesarias para asegurar la satisfacción del cliente y su permanencia con la compañía. Inmediatamente después del cierre, el vendedor debe afianzar cualquier detalle necesario sobre tiempo de entrega, términos de compra y otros asuntos importantes para el cliente. El vendedor debe programar una llamada de seguimiento después de la entrega para cerciorarse de que la instalación sea adecuada, de que se den las instrucciones y el servicio convenidos, pero también para detectar cualquier problema, dar seguridad al comprador acerca del interés del vendedor y reducir cualquier disonancia cognitiva. Por último, el vendedor deberá desarrollar un plan de mantenimiento y crecimiento para la cuenta.

MARKETING DE RELACIONES

Los principios de la venta personal y la negociación están muy orientados a las transacciones ya que su propósito es cerrar una venta específica. Sin embargo, en muchos casos la compañía no busca una venta inmediata, sino una relación de largo plazo entre proveedor y cliente. Los clientes actuales prefieren proveedores que puedan vender y entregar un conjunto coordinado de productos y servicios en múltiples ubicaciones, que resuelvan problemas con rapidez en distintos lugares y que sean capaces de trabajar de manera estrecha con equipos del cliente para mejorar los productos y los procesos.⁶³

Los vendedores que trabajan con clientes clave no deben limitarse a entrar en contacto por correo electrónico o vía telefónica sólo cuando creen que los clientes están dispuestos a hacer nuevos pedidos. Deben llamarlos o visitarlos en otras ocasiones y hacerles sugerencias útiles sobre su negocio para crear valor. Deben monitorear las cuentas clave, conocer los problemas de sus clientes y estar listos para atenderlos de varias maneras, adaptándose y respondiendo a diferentes necesidades y situaciones que se les presenten.⁶⁴

El marketing de relaciones no siempre resulta muy eficaz, pero cuando es la estrategia correcta y se implementa adecuadamente, la organización se enfocará en la administración de sus clientes tanto como en la administración de sus productos.

Resumen

1. El marketing directo es un sistema de marketing interactivo que utiliza uno o más medios para provocar una respuesta medible o una transacción en cualquier ubicación. El marketing directo, en especial el marketing electrónico, está experimentando un crecimiento explosivo.
2. Los especialistas en marketing directo planean las campañas determinando objetivos, mercados meta, clientes potenciales, ofertas y precios. A continuación, realizan pruebas y establecen mediciones para determinar el éxito de la campaña.
3. Los principales canales para el marketing directo incluyen la venta cara a cara, el correo directo, marketing por catálogo, telemarketing, televisión interactiva, quioscos, sitios web y dispositivos móviles.
4. La administración de las relaciones con el cliente a menudo requiere conformar una base de datos de clientes y realizar minería de datos para detectar tendencias, segmentos y necesidades individuales. También existe un número significativo de riesgos, de manera que los especialistas en marketing deben proceder con cautela.
5. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del marketing de bases de datos?
6. Los vendedores fungen como vínculo entre la compañía y sus clientes. El representante de ventas es la empresa para muchos de sus clientes, y es él quien lleva a su compañía la información necesaria sobre los consumidores.
7. El diseño de la fuerza de ventas requiere elegir objetivos, estrategia, estructura, tamaño y remuneración para ese equipo de trabajo. Los objetivos incluyen identificación de clientes potenciales, selección del público meta, comunicación, venta, servicio, recopilación de información y asignación. Para determinar la estrategia es necesario elegir la mezcla más eficaz de enfoques de ventas. Elegir la estructura de la fuerza de ventas implica dividir los territorios por zonas geográficas, productos o mercados (o alguna combinación de éstos). Para calcular qué tan grande debe ser la fuerza de ventas, la empresa determina la carga de trabajo total y cuántas horas (y por consiguiente cuántos vendedores) se necesitarán para realizar la labor de ventas. La remuneración de la fuerza de ventas implica determinar los tipos de salario, comisiones, bonos, cuentas de gastos y prestaciones que se otorgarán y cuánto peso se debería otorgar a la satisfacción del cliente para determinar la remuneración total.
8. Existen cinco pasos para administrar la fuerza de ventas: 1) reclutar y seleccionar a los representantes de ventas; 2) capacitar a los representantes en técnicas de ventas y en relación con productos, políticas y orientación hacia la satisfacción del cliente; 3) supervisar a la fuerza de ventas y ayudar a los representantes a utilizar su tiempo de manera eficaz; 4) motivar a la fuerza de ventas y equilibrar cuotas, recompensas monetarias y motivadores complementarios y 5) evaluar el desempeño individual y grupal de los vendedores.
9. Los vendedores eficaces están capacitados en los métodos de análisis y administración de los clientes, así como en el arte de la venta profesional. Ningún enfoque único funciona de manera óptima en todas las circunstancias, pero casi todos los capacitadores están de acuerdo en que la venta es un proceso de seis pasos: identificación y evaluación de clientes potenciales, aproximación inicial, presentación y demostración, superación de objeciones, cierre y seguimiento y mantenimiento.

Aplicaciones

Debate de marketing

¿Los grandes vendedores nacen o se hacen?

Cierta polémica relacionada con las ventas tiene que ver con el impacto de la capacitación y de la selección en el desarrollo de una fuerza de ventas eficaz. Algunos observadores sostienen que los mejores vendedores tienen características innatas que los predisponen a vender y que son eficaces debido a su personalidad y a las habilidades interpersonales desarrolladas a lo largo de su vida. Otros argumentan que la aplicación de técnicas de vanguardia en materia de ventas puede lograr que prácticamente todo mundo se convierta en un vendedor estrella.

Asuma una posición: La clave para desarrollar una fuerza de ventas eficaz es la selección *versus* La clave para desarrollar una fuerza de ventas eficaz es la capacitación.

Análisis de marketing

Papel del vendedor

Piense en la última vez que entró a una tienda para hacer una compra relevante. ¿Qué tan importante fue el vendedor en la decisión que usted tomó? ¿Qué le agradó o desagradó de la manera de proceder del vendedor?

Marketing de excelencia

>> Progressive

Progressive Corporation se encuentra entre los más grandes proveedores estadounidenses de seguros para automóviles, motocicletas, botes y vehículos recreacionales (casas rodantes). La compañía fue fundada en 1937 y actualmente se le considera como una de las más innovadoras en la industria. Desde el principio, su filosofía ha consistido en un peculiar enfoque de los seguros de automóviles “que ninguna otra compañía posee”.

Progressive atrae a nuevos clientes por medio de sus ofertas y servicios únicos. Por ejemplo, fue la primera compañía aseguradora en ofrecer un servicio desde el automóvil para reclamar el pago del seguro, un servicio de atención las 24 horas del día y tarifas reducidas para conductores de bajo riesgo. En 1994, introdujo el servicio de compra de seguros basado en comparación de tarifas, alentando a los clientes a llamar al número 800-AUTO-PRO (ahora 800-PROGRESSIVE) para recibir una cotización de Progressive, pero también cotizaciones de tres compañías competidoras. La aseguradora extendió ese servicio cuando lanzó su sistema de comparación de tarifas por internet. También fue la primera compañía de seguros en ofrecer un vehículo de respuesta inmediata (IRV, por sus siglas en inglés), un vehículo especial para llevar a profesionales capacitados a cualquier lugar donde los clientes lo necesitaran, incluyendo el lugar del accidente. En la actualidad, Progressive tiene miles de IRV localizados en todo el territorio de Estados Unidos.

La industria de los seguros ha cambiado mucho con el paso de los años conforme los consumidores han aumentado su nivel de conocimiento y se han vuelto más conscientes de los costos, al tiempo que tienen menos probabilidades de recurrir a los servicios de un agente durante el proceso de compra. Jonathan Beamer, líder de estrategia de marketing e innovación en Progressive, explicó así la estrategia de medios de la aseguradora: “Como compañía, siempre hemos creído que los clientes deberían ser capaces de interactuar con nosotros en el canal que ellos elijan. En el pasado, eso significaba la vía telefónica, en línea o a través de un agente. Los social media constituyen otro canal para que los clientes se involucren con nuestra marca”. La compañía posee una red de 35 mil agentes independientes, pero también da a los clientes la oportunidad de interactuar con ella a través de internet o de dispositivos móviles. Además, ofrece a los consumidores varias opciones para solicitar el pago de su seguro. Los titulares de la póliza pueden llevar su vehículo dañado al centro de servicio Progressive, o bien, pueden llamar a la compañía para que les brinde asistencia en el camino y les resuelva problemas como neumáticos desinflados, incluso para que les proporcione los servicios de un cerrajero cuando dejan las llaves dentro del automóvil.

En años recientes, los consumidores han respondido positivamente a las campañas de marketing de Progressive gracias a Flo, el personaje icónico de la compañía, una empleada poco convencional y ocurrente, vestida con uniforme blanco y un delantal con el logotipo de la compañía. Los comerciales de Flo a menudo tienen lugar en una gran tienda de seguros imaginaria y están dirigidos a los consumidores

que están considerando adquirir una nueva póliza o cambiar de aseguradora. La compañía descubrió que recurrir a una persona para representar a la marca ayuda a que los consumidores visualicen el acto intangible de comprar y vender un seguro como si fuera tangible. Sus anuncios también presentan con frecuencia un enorme paquete “de seguros” de colores blanco y azul para reforzar una vez más la idea de que Progressive vende algo concreto y no abstracto. En todos los comerciales, Flo se desvía de su camino para ayudar a los clientes y sus negocios. El personaje trabaja junto con plomeros, arrastra arbustos junto con jardineros y encuentra automóviles y conductores varados en el camino en medio de una copiosa lluvia. Flo, sus paquetes de seguros y los centros de Progressive han ayudado a diferenciar a la compañía dentro de una industria caracterizada por una fuerte competencia.

Actualmente, Flo es uno de los iconos publicitarios más reconocidos y, como explica Jeff Charney, el director de marketing de la aseguradora: “Flo ha hecho de nosotros un nombre familiar”. Sin embargo, el equipo de marketing de Progressive cuida de mantener al personaje moderno y relevante. Flo aparece en todo tipo de pantallas, incluyendo los televisores, las computadoras, dispositivos móviles y teléfonos inteligentes, pero también está presente en videojuegos, como Sims Social, y en videos animados de YouTube; incluso creó su propia página de Facebook (donde tiene millones de seguidores). El marketing de la compañía también ha ganado varios premios, incluyendo el “Brand Genius: Marketer of the year Award”, que le otorgó la revista *Adweek* en 2011, y el Effie por su marketing eficaz.

Progressive ha experimentado un crecimiento impresionante en las últimas dos décadas gracias a sus innovadoras y accesibles soluciones de seguros y a sus campañas de marketing directo. Entre 1996 y 2005, creció cada año 17 por ciento en promedio, al pasar de \$3400 millones a \$14000 millones en ese lapso. En 2013, expidió 17300 millones de pólizas y obtuvo ingresos por \$18200 millones.

Preguntas

1. ¿Qué ha hecho Progressive con el paso de los años para atraer a nuevos clientes de seguros?
2. Analice la campaña de marketing directo de Progressive, la cual gira en torno al personaje de Flo. ¿Por qué cree usted que tiene tanta resonancia entre los consumidores?
3. ¿Qué más debería hacer Progressive para asegurar su permanencia como la número uno en la mente de los consumidores en medio de la competitiva industria de los seguros?

Fuentes: Avi Dan, “How Progressive’s CMO Jeff Charney Made ‘Flo’ More Loveable than Ducks and Geckos”, *Forbes*, 3 de mayo de 2012; Giselle Abramovich, “How Progressive Got Its Social Flow”, *CMO.com*, 11 de diciembre de 2013; Stuart Elliott, “A Nomadic Insurance Pitchman, Luring New Consumers”, *New York Times*, 30 de noviembre de 2010; Gary Strauss, “Progressive CEO Calls Flo ‘Essential’ to Its Marketing Plan”, *USA Today*, 26 de julio de 2012; E. J. Schultz, “Progressive Goes Flo-less in Corporate Image Campaign”, *Ad Age*, 23 de septiembre de 2013; “BtoB’s Best—Integrated Campaign (more than \$200,000): Progressive Commercial”, *Ad Age*, 8 de octubre de 2013; E. J. Schultz, “Flo Gets More Company as Progressive Rolls Out ‘The Box’”, *Ad Age*, 5 de diciembre de 2012; Progressive.com; Informe anual 2013 de Progressive Insurance.

Marketing de excelencia

>> Victoria's Secret

Victoria's Secret es el minorista de lencería más grande de Estados Unidos. Roy Raymond fundó la compañía en 1977 porque pensaba que los minoristas ofrecían solamente “anaqueles atiborrados de batas de baño y camisones de nailon con feos estampados florales”. En 1982, Raymond vendió la compañía a Leslie Wexner, creador de Limited Stores Inc., por \$1 millón. En ese tiempo, Victoria's Secret se había expandido a cuatro tiendas y al negocio de venta por catálogo. La compañía no era rentable, pero Wexner evocó su atractivo inicial: “No había lencería erótica; sin embargo, había lencería muy sensual, y no he visto nada como ello en Estados Unidos”. Aunque Wexner no sabía nada de lencería en ese entonces, identificó la oportunidad de ver el mercado bajo una nueva luz. Él mismo explica: “La mayoría de las mujeres que yo conocía usaban ropa interior la mayor parte del tiempo, y pensaba que ellas estarían dispuestas a usar lencería la mayor parte del tiempo, pero que no había tiendas especializadas donde la pudieran comprar. Pensé que yo podría desarrollar productos y precios de venta que tuvieran una base más amplia de clientes; podría ser algo grandioso”.

De hecho, durante la década de 1970 y los primeros años de la de 1980, el mercado ofrecía a las mujeres muy pocas opciones para comprar lencería. Por un lado, podían comprar ropa interior de algodón de las marcas Fruit of the Loom, Hanes o Jockey en paquetes de tres pares, como sucedía con la ropa interior para hombres. Las tiendas departamentales ofrecían muy poco en términos de diseño y estilo. Y la lencería de encaje sólo se podía encontrar en tiendas como Frederick's de Hollywood, cuyos productos se consideraban provocativos e inadecuados para el uso diario; además, a menudo era penoso acudir a la tienda para adquirirlos.

Wexner realizó varios pasos para modernizar a Victoria's Secret. Primero, se dio cuenta de que la compañía debería dirigirse a las consumidoras que compran ropa para sí mismas, no a los hombres que compran ropa para alguien más. Como resultado, Victoria's Secret lanzó una gama de nuevos productos en colores, telas y diseños elegantes y de buen gusto que hacían sentir a las mujeres sensuales y glamorosas. La compañía se enfocó en la consistencia de ajuste, lo que ayudó a crear lealtad entre las consumidoras; al mismo tiempo, las tiendas se reorganizaron para atraerlas. Por ejemplo, tanto los exhibidores de sostenes como los vestidores se colocaron en la parte posterior de las tiendas para dar mayor privacidad.

Después, Wexner reforzó la imagen de estilo y sofisticación de la marca evocando una apariencia europea en todas las tiendas y en los catálogos. Estos últimos indicaban una falsa dirección en Londres (en realidad, las oficinas centrales de la compañía se ubican en Columbus, Ohio), mientras que las fachadas de las tiendas tenían un aire inglés del siglo XIX; el ambiente de las tiendas se completaba con suave música clásica y con detalles de estilo romántico. En un lapso de cinco años, Victoria's Secret se expandió a partir de unas cuantas tiendas hasta 346 establecimientos; el negocio de venta por catálogo también creció.

El negocio de venta por catálogo de Victoria's Secret se considera uno de los más exitosos en la industria minorista. Cuando Wexner compró la compañía en 1982, la producción y distribución de un solo ejemplar del catálogo tenía un considerable costo de \$3. Su base de datos de clientes creció

significativamente en los siguientes 20 años; en 1998 alcanzó la cifra de 400 millones de envíos. En la actualidad, Victoria's Secret gasta aproximadamente \$220 millones cada año y envía 390 millones de catálogos a todo el mundo. Su negocio por catálogo tiene tanto éxito porque cumple varias cosas que una tienda minorista es incapaz de ofrecer. Y lo más importante, los catálogos permiten que las consumidoras puedan hojearlos y comprar lencería en la comodidad y privacidad de su hogar. Para adaptarse a ellas, Victoria's Secret recibe pedidos vía telefónica las 24 horas del día. Antes de la era de internet, esto constituyó una clave fundamental para el éxito de la compañía. Los catálogos también brindan la oportunidad de extender y probar diferentes ofertas de productos, incluyendo trajes de baño, suéteres y vestidos.

Otro hito en la estrategia de marketing de Victoria's Secret fue su cambio para incluir eventos de moda con supermodelos y comerciales de televisión en la década de 1990. En 1999, su candente anuncio de 30 segundos transmitido durante el Super Bowl dio por resultado millones de visitas al sitio web de la compañía. Cada año, más millones de espectadores sintonizan el programa para ver a las supermodelos más famosas del mundo, incluyendo a las Victoria's Secret Angels, pavoneándose por la pasarela en lencería salpicada con diamantes, usando tacones altos y las alas de ángel que se han convertido en distintivas de la compañía. Erika Maschmeyer, analista en Robert W. Baird & Co., explica que el programa de televisión “es esencialmente un comercial de una hora de duración [...] Hay muchos lugares para comprar ropa íntima, pero no hay otro lugar que tenga una connotación de marca tan fuerte y creo que el programa de moda es definitivamente una parte de ello”.

Victoria's Secret ha logrado lo que ninguna otra compañía: tomó un producto íntimo y lo volvió elegante, de moda, aceptable y accesible por medio de un marketing directo perfectamente expresado. La compañía se expandió recientemente con el lanzamiento de Pink, una línea de lencería dirigida a mujeres de 15 a 22 años. La intención es que las consumidoras de Pink sigan siendo leales a la marca Victoria's Secret conforme vayan madurando.

En la actualidad, Victoria's Secret vende sus productos por medio de atractivos catálogos, a través de su sitio web y en más de 1075 tiendas ubicadas, sobre todo, en centros comerciales de Estados Unidos, Canadá y Reino Unido. Las ventas anuales alcanzaron \$6000 millones en 2013 y el negocio continúa en ascenso fabricando lencería de moda y elegante para mujeres de todas las edades.

Preguntas

1. ¿Por qué Victoria's Secret tiene tanto éxito? ¿De qué forma llega a su público meta?
2. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrenta Victoria's Secret?
3. ¿Qué sigue para Victoria's Secret? ¿De qué manera la compañía logra crecer?

Fuentes: Carlye Adler, “How Victoria's Secret Made Lingerie Mainstream”, *Newsweek*, 9 de junio de 2010; Carlye Adler, “Victoria's Secret's Secret—The Man behind the Company That Made Lingerie Mainstream and Mall-friendly”, *Newsweek*, 15 de octubre de 2012; Sapna Maheshwari, “Victoria's Secret Marketing Goes Own Way”, *SFGate.com*, 12 de noviembre de 2013; Ashley Lutz, “How Victoria's Secret Gets Way with Marketing to Teenagers”, *Business Insider*, 15 de noviembre de 2013; VictoriasSecret.com; Informe anual 2013 de Limited Brands.

DON'T BUY THIS JACKET



It's Black Friday, the day in the year when folks from left to back and store to store are more. But Black Friday, and the culture of consumption it reflects, puts the economy of natural systems that support all life in the red. Move now using the resources of one and a half planets on our one and only planet.

Because Patagonia wants to be in business for a long long time – and lives a world of materials for our kids – we want to do the opposite of every other business today. We ask you to buy less and to repair before you spend a dime on the jacket or anything else.

Environmental footprints, as with accounts book-keeping, can happen very slowly, then all of a sudden. This is what we face unless we slow down, then reverse the damage. We're turning more on trash water, food, fibers, materials – all our planet's natural systems and resources that support business and life, including our own.

The environmental cost of everything we make is something. Consider the R2 jacket shown, one of our best sellers. To make it required 130 liters of

COMMON THREADS INITIATIVE

REDUCE
WE make stuff that lasts a long time
YOU don't buy what you don't need

REPAIR
WE help you repair your Patagonia gear
YOU change to fix what's broken

REUSE
WE take old items from Patagonia gear
you no longer need
YOU sell or give it on!

RECYCLE
WE will take back your Patagonia gear
that is worn out
YOU promise to help your stuff out of
the landfill and incinerator



REIMAGINE
TOGETHER we imagine a world where we take
only what nature can replace

water, enough to meet the daily needs three planets, a size of 40 people. We journey from its origin to 60% recycled polyester to our Reno warehouse generated nearly 30 pounds of carbon dioxide, 24 times the weight of the finished product. This jacket left behind, on its way to land, has twice its weight in waste.

And this is a 100% recycled polyester jacket, but not even to a high standard. It is exceptionally durable, so you won't have to replace it so often. And when it comes to the end of its useful life we'll take it back to recycle into a product of equal value. But, so in lieu of all the things we can make and you can't buy, this jacket comes with an environmental cost higher than its price.

There is much to be done and plenty for us all to do. Don't buy what you don't need. Think twice before you buy anything. Go to patagonia.com/CommonThreads or scan the QR code below. Join the Common Threads movement, pledge, and join us in the 1% to reimagine a world where we take only what nature can replace.

patagonia
patagonia.com



En este capítulo responderemos las siguientes **preguntas**

1. ¿Cuáles son las tendencias más importantes en las prácticas de marketing? (p. 657)
2. ¿Cuáles son las claves para desarrollar un marketing interno eficaz? (p. 658)
3. ¿Qué pueden hacer las compañías para ser socialmente responsables? (p. 663)
4. ¿De qué herramientas disponen las compañías para monitorear y mejorar sus actividades de marketing? (p. 675)
5. ¿Qué necesitan hacer las compañías para tener éxito en el futuro? (p. 680)

Las preocupaciones en torno al ambiente tienen impacto en todo lo que hace Patagonia, el proveedor de ropa y equipo para actividades al aire libre, lo cual conduce a una publicidad poco convencional!

Fuente: Patagonia, Inc.

23

Administración de una organización de marketing holístico para el largo plazo

Para que una marca tenga un crecimiento saludable a largo plazo, se requiere que especialistas en marketing holístico participen en múltiples actividades de marketing cuidadosamente planeadas e interconectadas, pero también es indispensable satisfacer un amplio conjunto de elementos y objetivos. Las compañías, además, deben considerar los diversos efectos de sus acciones en el corto y el largo plazos. La responsabilidad social corporativa y la sustentabilidad se han convertido en prioridades para muchas empresas. Algunas aceptan plenamente esta concepción de la cultura corporativa.¹



Patagonia, el fabricante de ropa y equipo de gran calidad para actividades al aire libre, siempre ha colocado los asuntos ambientales en el corazón de todo lo que hace. Yvon Chouinard, fundador de la compañía y autor del libro The Responsible Company, promueve activamente una economía posconsumerista en la que los bienes “tienen elevada calidad y son reciclables y susceptibles de reparación”. Bajo el liderazgo de Chouinard, Patagonia incluso publicó un anuncio de página completa en el New York Times con el título “No compre esta chaqueta”. Debajo de una fotografía de la chaqueta R2 del minorista aparecía un texto donde se explicaba que, a pesar de sus muchas características positivas —“poliéster 60 por ciento reciclable, altos estándares de manufactura y durabilidad excepcional”—, la prenda aún implicaba muchos costos ambientales (ya que se utilizaban 135 litros de agua y se emitían 10 kilos de dióxido de carbono durante su proceso de producción). El anuncio concluía promoviendo la Common Threads Initiative y solicitaba a los consumidores emprender cinco acciones: 1) reducir (sus compras); 2) reparar (lo que sea posible); 3) reutilizar (lo que tienen); 4) reciclar (todo lo demás) e 5) imaginar (un mundo sustentable). Con ventas anuales por \$575 millones, la compañía Patagonia no cotiza en el mercado bursátil y siempre está tratando de encontrar las mejores soluciones ambientales para todo lo que hace y fabrica; por ejemplo, ofrecer los primeros trajes para buceo elaborados con un material de origen vegetal como una alternativa al neopreno.

Marcas como Ben & Jerry’s, Odwalla, Stonyfield Farm, Whole Foods y Seventh Generation han adoptado filosofías y prácticas similares. Para que el marketing holístico tenga éxito, es necesario implementar un marketing de relaciones eficaz, un marketing integrado, un marketing interno y un marketing de desempeño. En este capítulo consideraremos el marketing interno y el de desempeño, así como la manera de ejercerlos con responsabilidad. Comenzaremos por examinar los cambios en las prácticas de marketing de las compañías en la actualidad.

Tendencias en las prácticas de marketing

Con fenómenos como la globalización, la liberalización, la fragmentación de los mercados, el empowerment de los consumidores, las preocupaciones ambientales y todos los notables avances en la tecnología de las comunicaciones, el mundo sin duda se ha convertido en un lugar muy diferente para los especialistas en marketing.² La tabla 23.1 lista algunos de los cambios más importantes en la realidad del marketing.

Al implementar todos esos cambios en las prácticas de negocios y de marketing, las compañías también enfrentan dilemas éticos y tienen que hacer compensaciones sorprendentes. Probablemente los consumidores valoren la comodidad, pero ¿cómo pueden justificar la existencia de productos desechables o la fabricación de empaques en un mundo que trata de reducir al mínimo los desechos? Las crecientes aspiraciones materiales pueden desafiar la necesidad de garantizar la sustentabilidad. Las compañías inteligentes están utilizando la creatividad para diseñar sus productos teniendo en mente asuntos como la eficiencia de energía, la huella de carbono, la toxicidad y la disminución de los desechos. Y han tenido cierto éxito.³

TABLA 23.1 Cambios importantes en las prácticas de negocios y de marketing

- **Reingeniería.** Formación de equipos que se proponen administrar los procesos de generación de valor para los clientes y eliminar las barreras entre departamentos.
- **Subcontratación (outsourcing).** Compra de un mayor número de bienes y servicios a proveedores externos nacionales o extranjeros.
- **Benchmarking.** Análisis de las “empresas con mejores prácticas” para elevar el nivel del desempeño.
- **Asociación con proveedores.** Mayor colaboración con un menor número de proveedores, pero que agregan más valor.
- **Asociación con clientes.** Colaboración más estrecha con los clientes para agregar valor a las operaciones de la compañía.
- **Fusiones.** Adquisiciones de empresas o fusiones en industrias similares o complementarias para lograr mayor alcance y economías de escala.
- **Globalización.** Esfuerzos cada vez mayores para “pensar a escala global” y “actuar a nivel local”.
- **Tendencia a la horizontalidad.** Reducción del número de niveles de la organización para acercarse más a los clientes.
- **Enfoque.** Identificación de los clientes y negocios más redituables para concentrarse en ellos.
- **Justificación.** Mayor responsabilidad a partir de la medición, el análisis y la documentación de los efectos de las acciones de marketing.
- **Aceleración.** Diseño de la organización y establecimiento de procesos que respondan más rápidamente a los cambios del entorno.
- **Empowering.** Implica motivar y facultar al personal para generar más ideas y tomar más iniciativas.
- **Ampliación.** Considerar los intereses de los clientes, empleados, accionistas y otros participantes en las actividades de la compañía.
- **Monitoreo.** Seguimiento de lo que se dice en línea y en otros lugares y estudio de los clientes, competidores y demás participantes con la finalidad de mejorar las prácticas empresariales.
- **Descubrimiento.** Uso de la minería de datos y otros métodos analíticos para desarrollar un conocimiento profundo de los clientes y de su comportamiento.

PRIUS DE TOYOTA Algunos expertos en automóviles se burlaron cuando Toyota pronosticó que vendería 300 mil vehículos en los cinco años posteriores al lanzamiento de su sedán híbrido Prius —que funciona con energía eléctrica y gasolina— en 2001. Sin embargo, se sorprendieron cuando en 2004 el Prius ya tenía una lista de espera de seis meses. La fórmula ganadora de Toyota consta de varios elementos: un potente motor eléctrico y la capacidad de cambiar rápidamente de una fuente de energía a otra —lo que da como resultado un rendimiento superior a los 23 km por litro tanto en la ciudad como en carretera— teniendo la amplitud y potencia de un sedán familiar y un diseño y una apariencia ecológicos, todo por un poco más de \$20 000. A algunos consumidores también les gusta el hecho de que el diseño distintivo del Prius les permite hacer visible su compromiso con el ambiente. ¿Cuál es la lección? Los productos funcionalmente exitosos que los consumidores consideran buenos para el medio ambiente pueden representar opciones muy tentadoras. Tanto en 2012 como en 2013, *Consumer Reports* calificó al Prius de Toyota como la marca que ofrece el mejor valor total por cada dólar del precio de un automóvil. En la actualidad, Toyota cuenta con vehículos híbridos en toda su línea de automóviles y los fabricantes estadounidenses están siguiendo su ejemplo.

Hoy más que nunca, los especialistas en marketing deben pensar de manera holística y utilizar soluciones creativas del tipo ganar-ganar para equilibrar las demandas conflictivas. Deben desarrollar programas de marketing totalmente integrados y establecer relaciones significativas con diversos elementos.⁴ Tendrán que hacer todo lo correcto dentro de su compañía y considerar las consecuencias más amplias de sus acciones en el mercado, temas de los que hablaremos a continuación.

Marketing interno

Tradicionalmente, los especialistas en marketing han desempeñado el papel de intermediarios encargados de entender las necesidades de los clientes y transmitir su voz a las distintas áreas funcionales de la compañía.⁵ Sin embargo, en las empresas en red, *todas* las áreas funcionales tienen la capacidad de interactuar directamente con los clientes. El departamento de marketing ya no es el único que tiene relación con los consumidores; en lugar de ello, su función actual consiste en integrar todos los procesos orientados a los clientes para que éstos puedan ver una sola cara y escuchar una sola voz cuando interactúen con la empresa.⁶

El *marketing interno* requiere que todos aquellos que integran la organización acepten los conceptos y las metas de marketing y participen en la selección, generación y comunicación de valor para el cliente. Sólo cuando *todos* los empleados toman conciencia de que su trabajo consiste en crear, servir y satisfacer a los clientes, la empresa se convierte en un comercializador eficaz.⁷ La sección “Apuntes de marketing: Características de los departamentos de la compañía que verdaderamente están orientados al cliente” presenta una herramienta para determinar cuáles departamentos de una organización se concentran en el cliente.

Apuntes de marketing

Características de los departamentos de la compañía que verdaderamente están orientados al cliente

| | | |
|---|---|---|
| Investigación y desarrollo | — | Dedican tiempo a reunirse con los clientes y escuchar sus problemas. |
| | — | Aceptan de buen grado la participación del departamento de marketing, del de producción y de otros departamentos en cada nuevo proyecto. |
| | — | Hacen benchmarking de los productos de la competencia y siempre buscan “las mejores” soluciones. |
| | — | Toman en cuenta las reacciones y sugerencias de los clientes a medida que el proyecto avanza. |
| Compras | — | Mejoran y depuran el producto de manera continua en función de la retroalimentación del mercado. |
| | — | Buscan de manera proactiva los mejores proveedores, en lugar de limitarse a trabajar con aquellos que desean hacer negocios con la compañía. |
| | — | Establecen relaciones de largo plazo con unos cuantos proveedores que ofrecen un alto nivel de calidad y son confiables. No sacrifican la calidad por ahorrar dinero. |
| Producción | — | Invitan a los clientes a visitar y conocer sus plantas. |
| | — | Visitan las fábricas de los clientes para ver cómo utilizan los productos de la compañía. |
| | — | Están dispuestos a trabajar tiempo extra para cumplir con los plazos de entrega acordados. |
| | — | Siempre buscan maneras de producir los bienes más rápidamente, a menor costo y con menos consecuencias ambientales adversas. |
| | — | Mejoran continuamente la calidad de los productos buscando que estén libres de defectos. |
| Marketing | — | “Personalizan” los productos para satisfacer los requerimientos de los clientes siempre que pueda hacerse de manera redituable. |
| | — | Analizan las necesidades y los deseos de los clientes en segmentos de mercado bien definidos. |
| | — | Distribuyen los esfuerzos de marketing de acuerdo con el potencial de utilidades a largo plazo de los segmentos meta. |
| | — | Desarrollan ofertas con posibilidades de éxito para cada segmento meta. |
| | — | Evalúan de manera continua la imagen de la empresa tanto como la satisfacción y lealtad del cliente. |
| | — | Trabajan permanentemente en la recopilación y evaluación de ideas para desarrollar nuevos productos, mejorar los ya existentes y ofrecer servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. |
| Ventas | — | Influyen en todos los departamentos y empleados de la compañía para que orienten su pensamiento y sus prácticas hacia el cliente. |
| | — | Adquieren conocimiento especializado sobre el sector industrial del cliente. |
| | — | Se esmeran en ofrecer al cliente “la mejor solución”, pero sólo hacen promesas que pueden cumplir. |
| | — | Transmiten las ideas y necesidades de los clientes a los encargados del desarrollo de productos. |
| Logística | — | Atienden a los mismos clientes durante largos periodos. |
| | — | Establecen altos estándares en cuanto a tiempo de entrega y los cumplen de manera consistente. |
| | — | Operan un departamento de servicio al cliente caracterizado por su pericia y trato amable que es capaz de responder preguntas, manejar quejas y resolver problemas en forma satisfactoria y oportuna. |
| Contabilidad | — | Preparan informes periódicos de rentabilidad por producto, segmentos de mercado, territorios de ventas, tamaño de pedidos y clientes individuales. |
| | — | Elaboran facturas de acuerdo con las necesidades de los clientes y responden a sus peticiones de manera rápida y cortés. |
| Finanzas | — | Comprenden y apoyan las inversiones en marketing (por ejemplo, en publicidad corporativa) que generan la preferencia y lealtad de los clientes a largo plazo. |
| | — | Son capaces de elaborar un paquete a la medida de los requerimientos financieros de los clientes. |
| | — | Toman decisiones rápidas con base en la solvencia de los clientes. |
| Relaciones públicas | — | Difunden información favorable sobre la compañía y controlan los daños que pudieran ocasionar las noticias desfavorables. |
| | — | Actúan como clientes internos y defensores públicos para mejorar las políticas y prácticas de la empresa. |
| Otros empleados que interactúan con el cliente | — | Son competentes, corteses, entusiastas, dignos de credibilidad, confiables y receptivos. |

A continuación veremos cómo se organizan los departamentos de marketing, cómo pueden colaborar de manera eficaz con otras áreas y de qué medios disponen las compañías para fomentar una cultura de marketing creativo dentro de toda la organización.⁸

ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING

Los departamentos de marketing modernos se pueden organizar en diferentes formas que en ocasiones se traslapan: por funciones, por zonas geográficas, por producto o marca, por mercado o a manera de matriz.

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL La manera más común de organizar el departamento de marketing consiste en que todos los especialistas funcionales dependan de un vicepresidente de marketing que coordine sus actividades. En la figura 23.1 se consideran cinco especialistas; en otros casos, los especialistas podrían ser un gerente de servicio al cliente, un gerente de planeación de marketing, un gerente de logística de marketing, un gerente de marketing directo y un gerente de marketing digital.

La principal ventaja de una organización funcional de marketing radica en su sencillez administrativa. Sin embargo, mantener relaciones de trabajo armónicas entre los departamentos en ocasiones resulta ser todo un desafío. Este tipo de organización también puede dar lugar a una planeación inadecuada a medida que aumenta el número de productos y de mercados y cada grupo funcional compite por presupuesto y estatus. Por eso, el vicepresidente de marketing tendrá que sopesar constantemente las demandas que entran en competencia y hacer frente al difícil problema de coordinación que tiene en sus manos.

ORGANIZACIÓN GEOGRÁFICA Las compañías que operan en un mercado nacional suelen organizar su fuerza de ventas (y en ocasiones también su marketing) en áreas geográficas.⁹ Es posible que el gerente nacional de ventas supervise a cuatro gerentes regionales, cada uno de los cuales supervisa a seis gerentes de zona y éstos, a su vez, supervisan cada quien a ocho gerentes de ventas de distrito que, por su parte, deben estar al tanto del trabajo de 10 vendedores cada uno.

Algunas empresas están incorporando a *especialistas de área* (gerentes de marketing regionales o locales), cuya función consiste en apoyar las actividades de ventas en mercados de gran volumen. Por ejemplo, suponga que uno de esos mercados es el condado de Miami-Dade, en el estado de Florida, donde casi dos tercios de los hogares son de origen hispano.¹⁰ El especialista de Miami debe conocer perfectamente a los consumidores de la zona y estar al tanto de la composición del mercado para poder ayudar a los gerentes de marketing de las oficinas centrales a ajustar la mezcla de marketing para esa ciudad y a elaborar planes de venta anuales y de largo plazo que permitan comercializar todos los productos de la compañía en Miami. Algunas compañías se ven obligadas a desarrollar planes de marketing diferentes para distintas partes de un país porque el desarrollo de la marca tal vez difiera de una región a otra, como se explicó en el capítulo 8.

ORGANIZACIÓN POR PRODUCTOS O MARCAS Las compañías que fabrican diversos productos o marcas suelen adoptar una organización basada en la administración por productos (o por marcas). Este tipo de organización no sustituye a la funcional sino que, más bien, constituye otro nivel de administración. Un gerente de producto supervisa a los gerentes de categoría quienes, a su vez, supervisan a los gerentes de marca o de producto específicos.

La organización basada en la administración por productos es adecuada cuando los bienes que elabora la compañía son muy diferentes entre sí, o cuando son tantos que la capacidad administrativa de una organización funcional se ve rebasada. Este tipo de organización se caracteriza a veces como un **sistema de centro y rayos**: el gerente de marca o de producto se encuentra, en sentido figurado, en el centro, de donde parten los rayos que conducen a los diferentes departamentos y representan las relaciones de trabajo (vea la figura 23.2). El gerente podría:

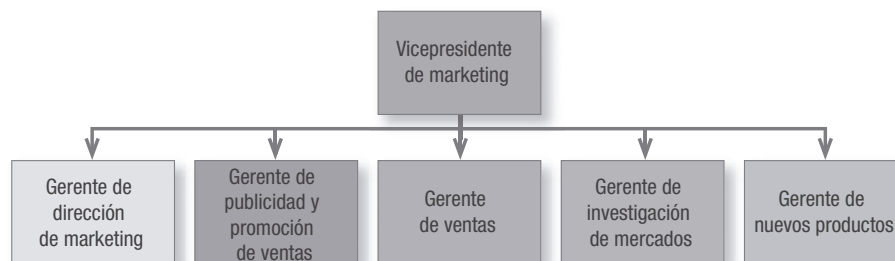
- Desarrollar una estrategia competitiva de largo alcance para el producto.
- Elaborar un plan de marketing y un pronóstico de ventas para cubrir el periodo de un año en ambos casos.
- Trabajar junto con agencias de publicidad, digitales y de comercialización para desarrollar mensajes publicitarios, programas y campañas.
- Fomentar el apoyo al producto entre la fuerza de ventas y los distribuidores.
- Reunir constantemente información acerca del desempeño del producto, las actitudes de los clientes y los distribuidores y sobre nuevos problemas y oportunidades.
- Impulsar mejoras a los productos para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado.

La organización basada en la administración por productos permite que el gerente de cada producto se concentre en el desarrollo de un programa de marketing eficaz en términos de costos y que reaccione más rápidamente al lanzamiento de nuevos productos en el mercado; también asegura que las marcas más débiles de la compañía cuenten con un defensor. Sin embargo, esto conlleva también algunas desventajas:

- Los gerentes de producto y de marca podrían carecer de la autoridad necesaria para ejercer sus responsabilidades.
- Los gerentes se convierten en expertos en su producto, pero rara vez adquieren experiencia funcional.
- El sistema suele ser costoso. Una persona se encarga de administrar un producto o una marca importantes, pero pronto es necesario asignar a más personas para administrar productos y marcas de menor importancia.
- Los gerentes de marca, normalmente, administran una marca sólo por un breve tiempo, lo cual conduce a una planeación de corto plazo e impide desarrollar fortalezas a largo plazo.

| Fig. 23.1 |

Organización funcional





| Fig. 23.2 |

Interacciones del gerente de producto

- La fragmentación de los mercados dificulta desarrollar una estrategia nacional. Los gerentes de marca deben complacer a los grupos de ventas regionales y locales, transfiriendo el poder del departamento de marketing al área de ventas.
- Los gerentes de producto y de marca se enfocan en la participación de mercado de la compañía, más que en las relaciones con el cliente.

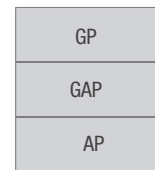
Una segunda alternativa para la organización basada en la administración por productos consiste en crear *equipos de producto* con distintas estructuras: vertical, triangular y horizontal (vea la figura 23.3). Los enfoques de equipos de producto triangular y horizontal permiten que cada marca principal sea dirigida por un **equipo de administración de activos de la marca (BAMT)**, por sus siglas en inglés) integrado por representantes clave de las funciones relacionadas con el desempeño de la marca. La compañía cuenta con varios BAMT que informan periódicamente a un comité integrado por los directores de equipo quienes, a su vez, le reportan a un director de marca. Esto difiere bastante de la forma en que las marcas se han manejado tradicionalmente.

Una tercera alternativa es eliminar los puestos de gerentes de producto de escasa relevancia y asignar dos o más productos a cada uno de los gerentes restantes. Esto es posible si dos o más productos cubren un conjunto de necesidades similares. Una compañía de cosméticos no necesita tener un gerente para cada uno de sus productos, puesto que todos los cosméticos responden a la misma necesidad: la belleza. Una empresa de artículos para el cuidado personal sí requiere diferentes gerentes, de manera que uno se ocupe de los remedios contra el dolor de cabeza, otro de la pasta dental, uno más del jabón de baño y otro del champú, ya que todos esos productos difieren en uso y atractivo.

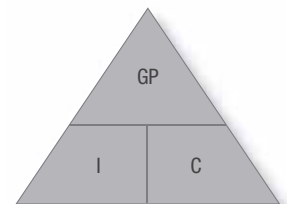
En una cuarta alternativa, la *administración por categorías*, la compañía se enfoca en categorías de producto para administrar sus marcas. Tanto Procter & Gamble (P&G), una empresa pionera del sistema de administración de marcas, como otras grandes organizaciones de productos envasados han cambiado al sistema de administración por categorías, y lo mismo han hecho compañías que no están en el canal de provisiones básicas.¹¹ El cambio de Diageo a la administración por categorías se interpretó como una manera de administrar mejor el desarrollo de marcas de calidad superior. También ayudó a la empresa a lidiar con los problemas de marcas con bajo desempeño.¹²

P&G adujo una serie de ventajas para justificar su cambio al sistema de administración por categorías. Al fomentar la competencia interna entre los gerentes de marca, el sistema tradicional de administración de marcas creó fuertes incentivos para sobresalir, pero también alentó la competencia interna por los recursos y, por consiguiente, generó una falta de coordinación. El nuevo esquema fue diseñado para garantizar que todas las categorías tuvieran los recursos adecuados.

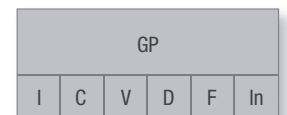
Otro argumento a favor de la administración por categorías es la creciente importancia del comercio minorista, el cual concibe la rentabilidad en términos de categorías de productos. P&G consideró que tenía sentido manejar líneas de productos similares. Los minoristas y las cadenas regionales de comestibles, como Walmart y Dominick's, adoptaron la administración por categorías como un medio para definir el papel estratégico de una categoría de producto dentro de la tienda, así como para manejar la logística, el



(a) Estructura vertical de equipo de producto



(b) Estructura triangular de equipo de producto



(c) Estructura horizontal de equipo de producto

- GP = gerente de producto
- GAP = gerente asociado de producto
- AP = asistente de producto
- I = investigador de mercados
- C = especialista en comunicación
- V = gerente de ventas
- D = especialista en distribución
- F = especialista en finanzas y contabilidad
- In = ingeniero

| Fig. 23.3 |

Tres tipos de equipos de producto



Las ventas en el pasillo de lácteos se incrementaron cuando los especialistas en marketing del yogur Yoplait, de General Mills, se convirtieron en asesores de diversos minoristas importantes.

papel de los productos de marca privada y el equilibrio que debe buscarse entre variedad de productos y la duplicación ineficiente de productos.¹³

De hecho, para algunas empresas de productos envasados, la administración por categorías ha evolucionado hasta tomar la forma de administración de espacios de exhibición y abarca varias categorías relacionadas que suelen compartir una sección de los supermercados y las tiendas de comestibles. El yogur Yoplait de General Mills ha funcionado como si fuera un asesor de categoría en el pasillo de lácteos de 24 minoristas importantes al aumentar el espacio base para yogures de 1.2 a 2.5 m; como resultado, las ventas de ese producto se incrementaron en 9 por ciento, en tanto que las ventas de la categoría de productos lácteos aumentaron 13 por ciento en todo el territorio estadounidense.¹⁴

ORGANIZACIÓN POR ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS Canon vende impresoras a los mercados de consumidores, a compañías y a organismos gubernamentales. Nippon Steel vende acero a las industrias de ferrocarriles, de la construcción y de servicios públicos. Cuando los clientes pertenecen a grupos diferentes, con preferencias y prácticas de compra distintas, es recomendable adoptar una **organización por administración de mercados**. En este caso, los gerentes de mercado supervisan a varios gerentes de desarrollo de mercado, especialistas de mercado o especialistas en el sector industrial, y recurren a sus servicios funcionales a medida que van necesiéndolos. Los gerentes de los mercados importantes incluso pueden tener especialistas funcionales a su cargo.

Los gerentes de mercado son personal de asesoría (es decir, de *staff*, no de línea) y tienen obligaciones similares a las de los gerentes de producto. Desarrollan planes anuales y a largo plazo para sus mercados y se les evalúa con base en el crecimiento y la rentabilidad de sus mercados. Como este sistema organiza las actividades de marketing para satisfacer las necesidades de distintos grupos de clientes, comparte muchas de las ventajas y desventajas de los sistemas de administración por productos. Muchas compañías se están reorganizando en función de líneas del mercado, convirtiéndose en **organizaciones centradas en el mercado**. Por ejemplo, Xerox abandonó el sistema de ventas por zona geográfica para adoptar el de venta por industria, lo mismo que IBM y Hewlett-Packard.

Cuando las relaciones estrechas constituyen una ventaja, lo cual ocurre, por ejemplo, cuando los clientes tienen requerimientos diversos y complejos y compran un paquete integrado de productos y servicios, debe prevalecer la **organización por administración de clientes**. Esta estructura, lejos de enfocarse en segmentos de mercado o en el mercado masivo, trata con clientes individuales, como su nombre lo indica.¹⁵ Un estudio reveló que las compañías organizadas por grupos de clientes manifiestan mayor responsabilidad respecto a la calidad general de las relaciones, además de que sus empleados tienen mayor libertad para emprender acciones que satisfagan a los clientes individuales.¹⁶

ORGANIZACIÓN MATRICIAL Las compañías que fabrican numerosos productos destinados a muchos mercados pueden adoptar una organización de tipo matricial, donde tienen cabida tanto gerentes de producto como de mercado. El problema de esta organización es que resulta costosa y, con frecuencia, genera conflictos. Por ejemplo, implica el costo de brindar apoyo a todos los gerentes y suscita preguntas acerca de dónde debería residir la autoridad y responsabilidad por las actividades de marketing —si en las oficinas centrales o en la propia división—.¹⁷ Algunos grupos de marketing corporativo ayudan a la alta dirección a evaluar las oportunidades generales, brindan asistencia cuando las divisiones lo solicitan, apoyan a las divisiones que realizan pocas actividades de marketing, o ninguna en absoluto, y promueven el concepto de marketing en toda la compañía.

RELACIONES CON OTROS DEPARTAMENTOS

De acuerdo con el concepto de marketing, todos los departamentos necesitan “pensar como si fueran los clientes” y trabajar en forma cooperativa para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Sin embargo, cada departamento de la compañía define los problemas y las metas desde su punto de vista, de manera que los conflictos de intereses y los problemas de comunicación resultan inevitables. Por lo general, el vicepresidente de marketing o el director de marketing tendrán que trabajar con base en la persuasión, más que en la autoridad, para coordinar las actividades internas de marketing de la empresa y las de su propia área con los departamentos de finanzas, operaciones y otros para poder atender mejor a los clientes.¹⁸

En la actualidad, muchas compañías se concentran en los procesos clave en lugar de en los departamentos, ya que la organización departamental puede convertirse en una barrera que dificulta el buen funcionamiento. Nombran a líderes de proceso que se colocan al frente de equipos interdisciplinarios integrados por personal de marketing y de ventas. Por lo tanto, los especialistas en marketing tienen una gran responsabilidad directa ante sus equipos y una responsabilidad indirecta hacia el departamento de marketing.

En cuanto a la meta de brindar experiencias positivas de principio a fin para el cliente, todas las áreas de la organización necesitan trabajar en conjunto de manera eficaz. En particular, debido a la creciente importancia de los datos masivos, los especialistas en marketing deben trabajar en estrecha colaboración con el departamento de tecnología de información para obtener conocimientos fundamentales y mantenerse actualizados.

Perspectiva de marketing

El director ejecutivo de marketing

¿Qué pasos debe dar el director ejecutivo de marketing para crear una compañía orientada al mercado y a los clientes?

1. **Convencer a la alta dirección de la necesidad de enfocarse en los clientes.** El director ejecutivo ejemplifica personalmente un sólido compromiso con los clientes y recompensa a los integrantes de la organización que asumen la misma responsabilidad. Los ex directores ejecutivos de GE, Jack Welch, y de IBM, Lou Gerstner, dedicaban unos cien días del año a visitar a sus clientes, a pesar de las numerosas responsabilidades estratégicas, financieras y administrativas a las que tenían que hacer frente.
2. **Nombrar a un ejecutivo de marketing y a un equipo de trabajo específico para esa función.** En el equipo de trabajo deben participar el director ejecutivo de marketing y los directores ejecutivos de ventas, investigación y desarrollo, compras, producción, finanzas y recursos humanos, además de algunas otras personas que ocupen puestos clave.
3. **Buscar asistencia y guía externas.** Los despachos de consultoría tienen gran experiencia en ayudar a las compañías a adoptar una orientación de marketing.
4. **Modificar los parámetros de evaluación y el sistema de recompensas de la compañía.** Puesto que los departamentos de producción y compras suelen recibir recompensas por mantener los costos bajos, es común que muestren resistencia a aceptar los costos necesarios para atender mejor a los clientes. Por otra parte, como el departamento de finanzas se concentra en las utilidades a corto plazo, se opondrá a las importantes inversiones destinadas a conseguir clientes leales y satisfechos.
5. **Contratar a empleados de marketing con talento.** La compañía necesita un director de marketing que no sólo sea capaz de manejar con habilidad su departamento, sino que además influya en otros directivos ganándose su respeto. Una compañía organizada en múltiples divisiones se verá beneficiada si logra establecer un departamento de marketing corporativo sólido.
6. **Desarrollar programas sólidos de capacitación de marketing para el personal.** La compañía debe implementar programas de capacitación de marketing bien diseñados para los directivos y gerentes divisionales, así como para el personal de marketing, ventas, producción e investigación y desarrollo, entre otros. Muchas compañías, como GE, Unilever y Accenture ofrecen ese tipo de programas.
7. **Implementar un moderno sistema de planeación de marketing.** El formato de planeación requerirá que los directivos consideren el entorno de marketing, las oportunidades, las tendencias competitivas y otros factores de importancia. Con base en ello, elaboran estrategias, pronósticos de ventas y de utilidades por productos y por segmentos específicos; también se responsabilizan de los resultados.
8. **Establecer un programa anual de reconocimiento al marketing de excelencia.** Las unidades de negocio que crean que han desarrollado planes de marketing ejemplares deberán presentar una descripción de éstos y de sus resultados. Es recomendable que los equipos ganadores reciban un reconocimiento en una ceremonia especial y que sus planes se difundan entre las demás unidades de negocio como “modelos de pensamiento de marketing”. Procter & Gamble, SABMiller y Becton, Dickinson and Company han puesto en práctica esta estrategia.
9. **Abandonar el enfoque por departamentos a favor de un enfoque de proceso-resultados.** Luego de definir los procesos de negocio fundamentales que determinarán el éxito de la compañía, ésta deberá designar a los líderes de proceso y conformar equipos multidisciplinarios para aplicar reingeniería a dichos procesos e implementarlos.
10. **Facultar a los empleados.** Las compañías más avanzadas animan a sus empleados a proponer nuevas ideas y los recompensan por ello. Asimismo, los facultan para dar solución a las quejas de los clientes y ayudarlos a proteger sus negocios. IBM permite que sus empleados de primera línea gasten hasta \$5000 en solucionar directamente los problemas del cliente.

CONSOLIDACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN DE MARKETING CREATIVA

Muchas compañías se están dando cuenta de que en realidad no tienen una orientación hacia el mercado y hacia el cliente, sino que más bien están enfocadas en los productos y las ventas. Transformarse en una compañía verdaderamente orientada al mercado requiere, entre otras acciones: 1) desarrollar pasión por los clientes en toda la empresa; 2) organizarse en torno a segmentos de clientes en lugar de hacerlo en torno a los productos y 3) entender a los clientes mediante investigaciones cualitativas y cuantitativas.

Esta tarea no es fácil, pero las recompensas pueden ser considerables. Vea la sección “Perspectiva de marketing: El director ejecutivo de marketing” para conocer las acciones específicas que un director ejecutivo puede emprender para mejorar las capacidades de marketing.

Si bien es necesario orientarse hacia el cliente, no resulta suficiente. La organización también debe ser creativa.¹⁹ En la actualidad, las compañías copian cada vez más rápidamente las ventajas y estrategias de las demás, por lo que la diferenciación es más difícil de alcanzar y los márgenes de ganancia se reducen a medida que las compañías se vuelven similares entre sí. La única solución consiste en desarrollar la imaginación y la capacidad de innovación estratégica. Para ello, es necesario unificar las herramientas, los procesos, las habilidades y los parámetros que permitan a la compañía generar más y mejores ideas que sus competidores.²⁰ Las compañías también deben tratar de ofrecer espacios de trabajo inspiradores que ayuden a estimular nuevas ideas y alentar la imaginación.

Las compañías deben prestar atención a las tendencias y estar listas para sacarles provecho. Nestlé identificó tarde la tendencia hacia cafeterías como Starbucks. Coca-Cola fue lenta para detectar la tendencia en el gusto de los consumidores hacia las bebidas con sabores de frutas como Snapple, bebidas energéticas como Gatorade y el agua embotellada. Los líderes de mercado suelen dejar pasar las tendencias cuando tienen aversión al riesgo, cuando se obsesionan con proteger sus mercados existentes y sus recursos físicos o cuando se interesan más por la eficiencia que por la innovación.²¹

Fig. 23.4

Razones para invertir en responsabilidad social corporativa

- Razones para invertir en responsabilidad social corporativa
- Las compañías necesitan diferenciarse de las demás. Aquellas que tienen virtudes cívicas serán preferidas.
 - Las compañías necesitan una estructura de decisiones para enfrentar las demandas diarias de patrocinios, mejor cobertura en materia de salud para su personal, prevención de accidentes, protección ambiental y contribuciones a la comunidad.
 - Los directores y consejos corporativos necesitan entender las presiones y oportunidades sociales que enfrentan las compañías.
 - Las empresas necesitan generar buena voluntad pública para compensar las críticas potenciales.
 - Los empleados, inversionistas y socios estarán más motivados y serán más leales.

Marketing socialmente responsable

Para que el marketing interno sea eficaz, debe ir acompañado por un fuerte sentido de la ética, los valores y la responsabilidad social.²² Asumir un papel más activo y estratégico en la responsabilidad social corporativa beneficia no sólo a los clientes, empleados, la comunidad y el entorno, sino también a los accionistas. Las compañías creen que generan beneficios de diferentes formas, como ilustra la figura 23.4.

Las empresas más admiradas y exitosas del mundo se apegan a altos estándares de negocio y de conducta de marketing, lo que implica atender no solamente los propios intereses sino también los intereses de la gente. Procter & Gamble ha logrado que el “propósito de la marca” sea un componente clave de sus estrategias de marketing. Así, ha lanzado diversos programas para apoyar causas —los cuales han ganado premios—, al tiempo que fortalece sus marcas; algunos ejemplos son los programas “Touch of Comfort”, impulsado por el suavizante de telas Downy; “Loads of Hope”, del detergente para ropa Tide, y “Mean Stinks”, del desodorante Secret.²³ P&G no está sola en esa tarea, como se relata a continuación.²⁴

COMPAÑÍAS AFECTUOSAS Los investigadores Raj Sisodia, David Wolfe y Jag Sheth creen que la actitud humanitaria de las compañías las hace grandiosas. Consideran que las “compañías afectuosas” son aquellas que tienen una cultura de cuidado hacia sus grupos de interés, los cuales son definidos por el acrónimo SPICE (por sus siglas en inglés). Sisodia y otros analistas opinan que las compañías afectuosas establecen relaciones de cariño con sus grupos de interés. Los directivos ejecutan una política de puertas abiertas, sienten pasión por los clientes y ganan una remuneración modesta. Estas compañías pagan más a sus empleados, se relacionan más estrechamente con un grupo reducido de excelentes proveedores y retribuyen a las comunidades en las que trabajan. En realidad, gastan un menor porcentaje de sus ventas en actividades de marketing y, sin embargo, obtienen mayores ganancias, ya que sus clientes, quienes las adoran, se encargan de realizar la mayor parte de la labor de marketing. Los autores de este libro consideran que el paradigma de marketing del siglo XXI se basa en crear valor para las partes interesadas y en convertirse en una compañía amada. En la tabla 23.2 se presenta una lista de las organizaciones que han recibido las mejores calificaciones como compañías afectuosas a partir de encuestas aplicadas a una muestra de miles de clientes, empleados y proveedores.

TABLA 23.2 Principales compañías afectuosas

| | | | |
|---------------|-----------------|-------------------|-----------------------|
| Best Buy | BMW | CarMax | Caterpillar |
| Commerce Bank | Container Store | Costco | eBay |
| Google | Harley-Davidson | Honda | IDEO |
| IKEA | JetBlue | Johnson & Johnson | Jordan’s Furniture |
| L.L.Bean | New Balance | Patagonia | Progressive Insurance |
| REI | Southwest | Starbucks | Timberland |
| Toyota | Trader Joe’s | UPS | Wegmans |
| Whole Foods | | | |

Fuente: Raj Sisodia, David B. Wolfe y Jag Sheth, *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007), p. 16. © 2007. Impresa y reproducida electrónicamente con permiso de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, Nueva Jersey.

Fuente: Getty Images North America



Procter & Gamble inicia programas de marketing con causa, como "Loads of Hope", impulsado por el detergente Tide, para ayudar a que sus marcas alcancen sus propósitos.

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Mejorar el nivel del marketing de responsabilidad social implica mostrar una conducta adecuada en tres ámbitos: legal, ético y de responsabilidad social. Una compañía que coloca al marketing de responsabilidad social en el centro de todas sus actividades es Stonyfield Farm.²⁵

STONYFIELD FARM Stonyfield Farm fue fundada en 1983. Gary Hirshberg, su cofundador y quien fuera director general de la compañía durante mucho tiempo, se basó en la creencia de que había una oportunidad de negocios en la venta de productos lácteos orgánicos mientras "se restauraba el medio ambiente". Los proveedores de la compañía evitan las prácticas de producción que imperan en la industria agropecuaria, como el uso de antibióticos, hormonas de crecimiento, pesticidas y fertilizantes. Después de calcular la cantidad de energía utilizada para el funcionamiento de su planta, Stonyfield decidió hacer una inversión equivalente en proyectos ambientales, como la reforestación, la construcción de granjas alimentadas con energía eólica y la implementación de una unidad de procesamiento anaeróbico para el agua. La compañía modificó las tapas de plástico de su yogur, lo que le permitió ahorrar aproximadamente un millón de libras de plástico al año; además, agregó en los envases mensajes relacionados con el calentamiento global, los peligros de la administración de hormonas a los animales de crianza y los alimentos genéticamente modificados. También agregó suplementos nutricionales a sus productos para ayudar al sistema inmunitario a luchar contra las enfermedades y elaboró versiones bajas en grasa de sus productos. Stonyfield dona el 10 por ciento de sus utilidades a "actividades que ayudan a proteger y restaurar la Tierra". Si bien la marca tiene precios altos, aún no alcanza márgenes de ganancia que le permitan realizar campañas publicitarias de gran presupuesto, de manera que depende de la entrega de muestras (como en el maratón de Boston) y de las actividades de relaciones públicas tanto como de la comunicación de boca en boca y las tácticas de guerrilla. Sus progresistas prácticas de negocios no han menoscabado su desempeño financiero. Stonyfield es la tercera marca de yogur en Estados Unidos y también ofrece batidos, leche, yogur congelado y helados. Hirshberg, quien ahora sólo ocupa el cargo de presidente de la compañía, también inició una fundación sin fines de lucro llamada "Climate Counts", la cual califica a las compañías anualmente sobre la base de sus acciones voluntarias para revertir el cambio climático. La meta es difundir la responsabilidad corporativa e informar a los consumidores acerca de cuáles son las compañías más comprometidas.

COMPORTAMIENTO LEGAL Las organizaciones deben asegurarse de que todos sus empleados conozcan y cumplan las leyes que competen a su negocio.²⁶ Por ejemplo, en Estados Unidos es ilegal que un vendedor mienta a los consumidores

One New Apple Product
Your Family Doesn't Need.



Just say "know" to
genetically engineered apples.

Join millions in calling for national
labeling of GMOs: www.justlabelit.org

JUST LABEL IT!
www.justlabelit.org

Gary Hirshberg, cofundador de Stonyfield, encabeza la lucha en favor de etiquetar los productos que utilizan organismos genéticamente modificados como ingredientes.

Fuente: Just Label It!

o que los engañe en relación con los beneficios de un producto. Está prohibido que los vendedores ofrezcan sobornos a los gerentes de compras o a otros agentes que participen en las decisiones referentes a las transacciones comerciales entre empresas. Las afirmaciones de las compañías deben coincidir con lo que ofrezca la publicidad de sus productos, y no pueden obtener ni utilizar secretos técnicos o comerciales de la competencia a través del soborno o del espionaje industrial. Tampoco deben menospreciar a los competidores ni a sus productos haciendo comentarios falsos. Por su parte, los gerentes deben asegurarse de que todos los vendedores conozcan las normas vigentes y actúen en consecuencia.

COMPORTAMIENTO ÉTICO Las prácticas de negocios podrían ser blanco de críticas debido a que las situaciones comerciales suelen plantear dilemas éticos: no es fácil trazar una línea clara entre la práctica normal de marketing y el comportamiento poco ético. Algunos temas pueden generar controversia o dividir profundamente a los críticos, como en el caso de dilucidar si es aceptable el marketing dirigido a los niños.²⁷

REGULACIONES EN TORNO AL MARKETING DE ALIMENTOS Y BEBIDAS QUE SE DIRIGEN A LOS NIÑOS

En medio de presiones por parte de los organismos reguladores y ante la amenaza de emprender juicios legales, los fabricantes de alimentos y bebidas han restringido el marketing de sus productos menos saludables que se dirigen a los niños. Así, desarrollaron nuevas recetas para reducir las calorías y el contenido de sodio, azúcar y grasas en miles de productos; también han hecho cambios para colocar información nutricional en el frente de los empaques. Algunos grupos de observadores consideran que tales medidas son insuficientes. Por otro lado, considerando el problema de la obesidad entre los niños, y en el marco del programa prioritario de la actual administración de Estados Unidos llamado "Let's Move!" y promovido por la Primera Dama Michelle Obama, entre otros, a partir de 2016 entrarán en vigor nuevos y rigurosos estándares gubernamentales para limitar aún más la publicidad dirigida a niños y adolescentes. Dichos estándares requieren que los alimentos que se dirigen a chicos de entre dos y 17 años "contribuyan significativamente" a una dieta saludable al aportar cierta cantidad de ingredientes saludables (frutas, verduras y granos enteros) y limitar aquellos que resultan nocivos para la salud (sodio, azúcar y grasas saturadas). Se propuso aumentar la regulación para prohibir en las escuelas la publicidad de alimentos con alto contenido de azúcar, grasas y sal; también se propone impedir que los gastos de publicidad y marketing sean deducibles de impuestos para las compañías de alimentos y marketing en el caso de productos con "escasa calidad nutricional" que se venden a los niños. Aunque las regulaciones propuestas a menudo sufren grandes modificaciones antes de entrar en vigor, habrá un escrutinio creciente por parte del gobierno sobre la forma en que los alimentos y las bebidas se comercializan entre el público infantil.

Desde luego, ciertas prácticas de negocios son claramente antiéticas o ilegales. Entre las cuales tenemos el soborno, el robo de secretos comerciales, la publicidad falsa y engañosa, los acuerdos comerciales de exclusividad o de venta condicionada, los defectos de calidad o de seguridad, las garantías falsas, el etiquetado con información inexacta, la fijación de precios concertada entre fabricantes o basada en discriminación, las barreras de entrada a una industria y la competencia depredadora.

Las compañías deben adoptar y divulgar un código ético por escrito, desarrollar una tradición ética dentro de la empresa y responsabilizar a sus empleados por el cumplimiento de las directrices éticas y legales. En el pasado, un cliente descontento era capaz de divulgar el desempeño poco ético o deficiente de una compañía a otras 12 personas; en la actualidad, gracias a internet, ese mismo cliente puede llegar a miles de personas. La desconfianza que sienten los consumidores estadounidenses hacia las compañías en general quedó evidenciada en cierta investigación, según la cual el porcentaje de consumidores que tienen opiniones desfavorables acerca de las corporaciones es casi del 40 por ciento.²⁸

COMPORTAMIENTO SOCIALMENTE RESPONSABLE Los especialistas en marketing deben ejercitar su conciencia social en cada uno de sus tratos específicos con clientes y otros grupos de interés. Algunas compañías con una gran responsabilidad social corporativa son Whole Foods, Walt Disney, Coca-Cola, Johnson & Johnson y Google.²⁹

Cada vez resulta más frecuente que las personas quieran tener información sobre los antecedentes de responsabilidad social y ambiental de las compañías para decidir a cuáles comprar, en cuáles invertir y en cuáles trabajar.³⁰ Comunicar la responsabilidad social corporativa puede ser un desafío. Tan pronto como una compañía promueve una iniciativa ecológica, es posible que se convierta en blanco de críticas. Con frecuencia, cuanto más comprometida esté una compañía con la sustentabilidad y la protección ambiental, mayor será el número de dilemas que surjan, como descubrió Green Mountain Coffee Roasters.³¹



Green Mountain Coffee Roasters, una compañía que se enorgullece de sus esfuerzos de sustentabilidad, se ha comprometido a reducir cualquier impacto ambiental adverso proveniente de sus populares K-cups.

GREEN MOUNTAIN COFFEE ROASTERS La compañía Green Mountain Coffee Roasters, con sede en Vermont, se enorgullece de sus esfuerzos en materia de sustentabilidad, los cuales le han ayudado a convertirse en una de las marcas de café con mayores ventas en el mundo. La compañía apoya a comunidades locales e internacionales al compensar el 100 por ciento de sus emisiones de gases de invernadero, invertir en café cultivado de manera sustentable y asignar al menos el 5 por ciento de sus utilidades antes de impuestos a proyectos sociales y ambientales. Por medio de sus programas C.A.F.E. Time o Community Action for Employees se alienta a los empleados a participar como voluntarios durante 52 horas cada año brindando servicios, pagados por la compañía, para retribuir a las organizaciones y comunidades locales. Todas esas actividades contribuyen a que Green Mountain cumpla su declaración de propósito de “crear la mejor experiencia de café en cada vida que tocamos, desde el cultivo hasta la taza, transformando la manera en que el mundo ve los negocios”. Sin embargo, al comprar en 2006 la compañía Keurig y su popular sistema de preparación de una sola taza de café, tuvo que enfrentar un dilema: los recipientes K-Cups que se utilizan en el sistema son de plástico y papel aluminio no reciclables. Aunque los desechos constituyen sólo alrededor del 5 por ciento del impacto ambiental total de Green Mountain —efectos más significativos están relacionados con el uso de la cafetera, el cultivo del café y el empaque del producto—, la compañía ha emprendido extensas actividades de investigación y desarrollo y explora numerosas asociaciones para encontrar una solución más ecológica. Por lo pronto, se comprometió a lograr que sus K-Cups sean completamente reciclables para 2020, mientras reduce otros efectos ambientales de diferentes formas.

La filantropía corporativa también plantea disyuntivas. Merck, DuPont, Walmart y Bank of America han donado, cada una por su parte, \$100 millones o más a obras de caridad en un año. Sin embargo, las buenas acciones pueden ser ignoradas —o incluso causar resentimiento— si se considera que la compañía es oportunista o no está a la altura de la imagen de “bondad”. Algunos críticos se preocupan de que el marketing con causa o “filantropía de consumo” pueda sustituir las acciones virtuosas por compras menos reflexivas, reducir el énfasis en las soluciones reales o desviar la atención del hecho de que los mercados pueden generar muchos problemas sociales.³²

SUSTENTABILIDAD Actualmente, la *sustentabilidad*, o capacidad de satisfacer las necesidades de la humanidad sin dañar a las generaciones futuras, tiene un lugar prioritario en muchas agendas corporativas. Las grandes corporaciones explican con gran detalle la forma en que están tratando de minimizar el impacto a largo plazo de sus acciones en las comunidades y en el medio ambiente. Coca-Cola, AT&T y DuPont crearon el puesto de director de sustentabilidad.³³

Perspectiva de marketing

Auge de los productos orgánicos

Los productos orgánicos y naturales tienen una notable presencia en muchas categorías de alimentos y bebidas. El éxito de Caster & Pollux en la producción de alimentos orgánicos y naturales para mascotas condujo a la distribución de sus artículos en las cadenas minoristas de especialidad más importantes, como PETCO. La compañía Honest Tea, que produce té orgánico, creció 50 por ciento durante el primer año luego de su fundación en 1998; la compañía vendió el 40 por ciento del negocio a Coca-Cola en 2008. Annie's Home Grown se inició como una granja orgánica en Connecticut en 1989, comenzó a cotizar en bolsa en 2012 con una oferta pública inicial de \$95 millones, y fue adquirida por General Mills en 2014 por \$820 millones.

Muchos productos orgánicos y naturales basan su posicionamiento de marca en la sustentabilidad y los valores sociales. CLIF Bar fue lanzada al mercado en 1990 por el entusiasta ciclista Gary Erickson, quien la nombró así en honor de su padre, con la idea de ofrecer una barra energética de sabor agradable elaborada con ingredientes saludables y orgánicos. CLIF Bar depende de vehículos que funcionan a base de biodiésel, apoya la construcción de granjas eólicas propiedad de agricultores y nativos estadounidenses mediante la compensación de emisiones de carbono y es muy activa en su comunidad local.

Considerando sus precios altos y su rentabilidad, los alimentos y bebidas de origen orgánico también se han convertido en un gran negocio. Erickson rechazó una oferta de \$120 millones proveniente de Quaker Oats en 2000, de manera que su empresa siguió sin cotizar en el mercado bursátil y

pudo continuar con su enfoque en las prácticas amigables con el ambiente. Sin embargo, otras compañías pequeñas no han seguido su ejemplo y grandes corporaciones como Cargill, ConAgra, Kraft y M&M Mars controlan ahora buena parte de la industria de los alimentos orgánicos en Estados Unidos. Granjas con ventas anuales de \$500 000 o más concentran casi el 80 por ciento de todas las ventas de productos orgánicos, aunque constituyen sólo el 12.5 por ciento de todas las granjas de ese país.

Numerosas compañías de industrias distintas a la alimentaria están incorporando ingredientes orgánicos al evitar el uso de productos químicos y pesticidas. Las prendas de vestir y otros artículos no alimenticios constituyen la segunda categoría de crecimiento más rápido en la industria de los productos orgánicos, alcanzaron los \$2800 millones en 2013 —actualmente, esa categoría representa el 8 por ciento de la industria de productos orgánicos, la cual asciende a \$35 100 millones—. El algodón orgánico cultivado por agricultores que combaten las plagas de gorgojos con cochinillas (catarinas o mariquitas), desbrozan manualmente los campos de cultivo y utilizan estiércol como fertilizante, se ha convertido en un producto de gran aceptación en el mercado minorista.

Fuentes: Liz Webber, “USDA Survey Reveals Extent of Big Organic”, *Supermarket News*, 18 de octubre de 2012; Stephanie Strom, “Has ‘Organic’ Been Oversized?”, *New York Times*, 7 de julio de 2012; George Avalos, “Annie’s CEO Aims to Make Profit on Organic Mission”, *Oakland Tribune*, 24 de junio de 2012; Michelle Wu, “A Company Fueled by Athletes’ Sweat”, *Wall Street Journal*, 22 de marzo de 2010; Jessica Shambora, “The Honest Tea Guys Look Back”, *Fortune*, 26 de julio de 2010; Megan Johnston, “Hard Sell for a Soft Fabric”, *Forbes*, 30 de octubre de 2006, pp. 73-80. Vea también Ram Bezawada y Koen Pauwels, “What Is Special about Marketing Organic Products? How Organic Assortment, Price, and Promotions Drive Retailer Performance”, *Journal of Marketing* 77 (enero de 2013), pp. 31-51.



OUR FOOTPRINT
NOTRE EMPREINTE

We're committed to corporate social responsibility. "Our Footprint" measures the environmental impact of our products. Nous nous engageons dans la responsabilité sociale de nos entreprises. « Notre empreinte » mesure l'impact de nos produits sur l'environnement.

RENEWABLE ENERGY
ÉNERGIE RENOUVELABLE

31.4%

PVC-FREE FOOTWEAR*
CHAUSSURES SANS PVC**

91.05%

RECYCLED, ORGANIC OR RENEWABLE MATERIALS*
MATÉRIAUX RECYCLÉS, BIOLOGIQUES OU RENOUVELABLES*

70%

TREES PLANTED BY TIMBERLAND (2001-2013)
ARBRES PLANTÉS PAR TIMBERLAND (2001-2013)

5,787,479

* Environmental claims based on the current and historical practices and programs of Timberland, according to the Global Reporting Initiative (GRI) standards for Environmental & social issues (effective in 2012). Programs include 99 Timberland stores and 100 Timberland offices in the United States, as well as 100 Timberland stores and 100 Timberland offices in other countries. ** PVC-free footwear includes all Timberland footwear, except for the Timberland Green and Timberland Earthkeepers lines. For more information visit timberland.com/footprint. Pour plus d'informations, timberland.com/footprint

Fuente: Timberland

Timberland ha adoptado prácticas para proteger el ambiente en una amplia gama de sus actividades corporativas.

Como señaló un consultor de sustentabilidad: “La ecuación fundamental consta de tres elementos —las personas, el planeta y las ganancias— de entre los cuales las personas son lo más importante. La sustentabilidad implica algo más que respetar el medio ambiente; también tiene que ver con mantenerse comprometidos en el largo plazo”.³⁴ Las acciones corporativas encaminadas a lograr sustentabilidad adoptan diversas formas. Por ejemplo, Whole Foods, Wegmans, Target y Walmart dejaron de vender pescado capturado en áreas sujetas a sobreexplotación o en forma que resulten dañados la vida marina o algún hábitat.³⁵

Existen clasificaciones de sustentabilidad, pero no hay consenso acerca de cuáles son los parámetros adecuados.³⁶ Un amplio estudio utilizó 11 factores para conformar una lista de las 100 compañías sustentables más importantes del mundo: energía, agua, CO₂ y productividad de los residuos; diversidad en el liderazgo; proporción entre el salario del director ejecutivo y el de los trabajadores promedio; impuestos pagados; liderazgo en sustentabilidad; vinculación entre la remuneración de los ejecutivos y la sustentabilidad; capacidad de innovación y transparencia. Algunas de las compañías internacionales que se encuentran entre las 10 con mejores puntuaciones de sustentabilidad son Statoil (Noruega), Adidas (Alemania) y Westpac Banking (Australia).³⁷

Algunos consideran que las empresas que obtienen buenos resultados en términos de sustentabilidad suelen mostrar una gran calidad en la administración porque “tienden a ser más ágiles estratégicamente y están mejor equipadas para competir en el complejo y dinámico entorno global”.³⁸ El interés del consumidor también está creando oportunidades de mercado, como sucede con los productos orgánicos (vea el recuadro “Perspectiva de marketing: Auge de los productos orgánicos”).

Por desgracia, el creciente interés en la sustentabilidad también ha producido el *greenwashing*, como se denomina a la práctica de dar a los productos la apariencia de ser amigables con el ambiente sin que lo sean en realidad. Un estudio reveló que la mitad de las etiquetas de productos que se ostentan como ecológicos se concentran en un solo beneficio de esa índole (por ejemplo, su contenido de material reciclado), mientras que omiten información acerca de importantes inconvenientes para el medio ambiente (como el volumen de fabricación o los costos de transporte).³⁹ Gary Hirshberg, el cofundador de Stonyfield, encabeza la campaña “Just Label It!” en favor de brindar más información en las etiquetas de los productos que utilizan organismos genéticamente modificados (GMO, por sus siglas en inglés) como ingredientes.⁴⁰

Debido a que compañías poco sinceras están subiéndose al tren del cuidado ecológico, los consumidores responden con un saludable escepticismo ante los productos que se presentan como amigables con el ambiente. No están dispuestos a sacrificar el desempeño ni la calidad del producto, ni tampoco acceden, en todos los casos, a pagar un precio superior por los productos ecológicos.⁴¹ Por desgracia, estos productos suelen ser más caros porque los ingredientes tienen precios más altos y los gastos de transportación se elevan ya que el volumen de productos es menor. Como se explicó en el capítulo 3, durante la recesión las ventas de muchos productos ecológicos para el hogar declinaron. Por ejemplo, las ventas de la línea Green Works de Clorox, cuyos precios son más altos que los de productos equivalentes no ecológicos, cayeron desde los \$100 millones registrados en 2008 hasta \$60 millones cinco años después.⁴²

MODELOS DE NEGOCIO SOCIALMENTE RESPONSABLES

Las compañías capaces de encontrar soluciones innovadoras y valores en el marco de la responsabilidad social son las que tienen más posibilidades de éxito.⁴³ Considere el caso de Timberland.⁴⁴

TIMBERLAND Timberland, el fabricante de resistentes botas, zapatos, ropa y equipo para diversas actividades, se dirige a individuos que viven, trabajan y se divierten en exteriores. Las acciones de la compañía han abierto el camino para las compañías verdes de todo el mundo. Sus revolucionarias iniciativas incluyen colocar una “etiqueta de nutrición” en las cajas de calzado y medir la huella ecológica de la marca (lo que incluye cuantificar el uso de energía renovable en sus instalaciones, el uso de materiales reciclados, orgánicos y renovables en sus productos y el número de árboles que ha plantado en el planeta). Timberland también lanzó una nueva línea de zapatos, llamada Earthkeepers, que incorporan algodón orgánico, así como PET y hule reciclados (para las suelas); luego, extendió el concepto hacia otras categorías de sus productos. En la parte exterior del producto, la marca hace patente su gran compromiso con la reforestación; hasta el momento, ha plantado casi cinco millones de árboles alrededor del mundo. En 2013, sus ventas fueron de \$1600 millones y sus logros en términos financieros son prueba de que las compañías socialmente responsables y que cuidan el ambiente pueden tener éxito.

Compañías como The Body Shop, Working Assets y Smith & Hawken están otorgando un papel más prominente a la responsabilidad social, igual que la marca Newman’s Own. El aderezo para ensaladas casero del fallecido actor Paul Newman se ha convertido en un gran negocio. La marca Newman’s Own también incluye salsas —algunas para pastas—, rosetas de maíz y limonada y se vende en 15 mercados del extranjero. La compañía ha donado todas sus utilidades y regalías después de impuestos —más de \$400 millones hasta el momento— a miles de programas educativos y de beneficencia, como los campos Hole in the Wall Gang que Newman creó para niños con enfermedades graves.⁴⁵

La filantropía corporativa, en conjunto, va en aumento. Después de años de crecimiento constante, incluso durante la recesión, en 2013 arrojó cifras importantes: \$16 800 millones de apoyo en efectivo y en especie.⁴⁶ Además de estas contribuciones, cada vez más compañías están comenzando a pensar en la responsabilidad social corporativa como una forma de marketing con causa; los programas de voluntariado de empleados no son sólo algo “correcto”, sino también “lo más inteligente” que puede hacerse.⁴⁷

MARKETING CON CAUSA

Muchas compañías combinan sus iniciativas de responsabilidad social con sus actividades de marketing.⁴⁸ El **marketing con causa** es toda actividad de marketing que vincula la contribución de la compañía a una causa determinada con la participación directa o indirecta de sus clientes en las transacciones que le generan ingresos. El marketing con causa también se considera parte del *marketing social corporativo* (CSM, por sus siglas en inglés), que Minette Drumwright y Patrick Murphy definen como todas las actividades de marketing “que tienen al menos un objetivo no económico relacionado con el bienestar social y emplean los recursos de la compañía y/o de sus socios”.⁴⁹ Drumwright y Murphy también incluyen en el CSM la filantropía tradicional y estratégica y el voluntariado.

Un estudio reveló que el 90 por ciento de los consumidores estadounidenses tienen una imagen más positiva de una compañía que apoya una causa, le son más leales y le tienen más confianza, y que el 54 por ciento de los consumidores adquieren un producto porque lo asocian con alguna causa.⁵⁰ Después de describir el exitoso programa de marketing con causa emprendido por Dawn, analizaremos las ventajas y desventajas de estas iniciativas y señalaremos algunas pautas importantes al respecto.⁵¹

DAWN El producto Dawn, de Procter & Gamble, es el lavatrastos líquido de mayor venta en Estados Unidos y ofrece un inusual beneficio adicional: ayuda a limpiar a las aves que resultan contaminadas por los derrames de petróleo. Un informe del U.S. Fish and Wildlife Service indicó que Dawn es “el único agente de limpieza de aves que se recomienda porque elimina el petróleo adherido al plumaje; además, no es tóxico y no deja residuos”. Un sitio web lanzado en 2006, www.DawnSavesWildlife.com, atrajo a 130 mil personas que formaron grupos virtuales para alentar a sus amigos y a otros individuos a remediar las fugas de gasolina y aceite de sus automóviles. Después del catastrófico derrame de petróleo de la empresa British Petroleum (BP) en 2010, P&G donó miles de botellas de Dawn. Además, colocó un código en los envases del producto comprometiéndose a donar \$1 para proteger la vida silvestre en el Golfo de México cada vez que alguno de sus clientes activara ese código; de esa forma reunió \$500 000. Hasta el momento, ha donado más de 50 mil botellas de Dawn para ayudar a rescatar y liberar a 75 mil animales que resultaron dañados por la contaminación de petróleo. Al hacer equipo con el Marine Mammal Center and International Bird Rescue, P&G se comprometió a donar \$1 millón en 2014, también lanzó una serie documental de siete episodios narrados por el actor Rob Lowe.

BENEFICIOS Y COSTOS DEL MARKETING CON CAUSA Un programa de marketing con causa exitoso puede mejorar el bienestar social, crear un posicionamiento de marca diferenciado, establecer fuertes vínculos con los consumidores, mejorar la imagen pública de la compañía, despertar sentimientos de buena voluntad hacia la empresa, reforzar la moral interna, motivar a los empleados, impulsar ventas y aumentar el valor de mercado.⁵² De hecho, podría darse el caso de que los consumidores desarrollen un vínculo sólido y único con la empresa que trascienda las transacciones normales del mercado.

En específico, desde el punto de vista del branding, el marketing con causa contribuye a: 1) crear conciencia de marca, 2) mejorar la imagen de la marca, 3) establecer la credibilidad de la marca, 4) evocar sentimientos hacia la marca, 5) crear un sentido de comunidad en torno a la marca y 6) generar compromiso con la marca.⁵³ Este marketing

Fuente: © National Geographic Image Collection/Alamy



P&G emprendió una serie de actividades para apoyar causas en torno a su lavatrastos líquido Dawn, tomando ventaja de su inusual beneficio adicional para limpiar aves contaminadas por derrames de petróleo.

Bono, de U2, ha sido el vocero de la asociación PRODUCT(RED), por medio de la cual las principales marcas donan fondos provenientes de las ventas de productos “rojos” para luchar contra el VIH y el SIDA en África.



Fuente: © Daily Mail/Rex/Alamy

tiene un público especialmente interesado conformado por consumidores de la generación del milenio, jóvenes de 18 a 34 años de edad orientados a las relaciones sociales; no sorprende que sean ellos quienes tengan mayor probabilidad que la población en general de utilizar los social media para enterarse de las actividades con causa y de comprometerse con las compañías en torno a dichas causas.⁵⁴

Sin embargo, el marketing con causa podría ser contraproducente si los consumidores cuestionan la relación entre el producto y la causa, o si consideran que la compañía es oportunista y sólo sirve a sus propios intereses.⁵⁵ También podrían surgir problemas si los consumidores creen que la empresa no es coherente o lo suficientemente responsable en todas sus conductas, como le sucedió a KFC.⁵⁶

KFC El programa “Buckets for the Cure”, de KFC, donaba \$0.50 por cada \$5 gastados a lo largo de un mes en sus envases “rosa” de pollo frito a la fundación Susan G. Komen for the Cure. La iniciativa fue anunciada como la donación corporativa más importante para financiar la investigación contra el cáncer de mama —más de \$8.5 millones—. Sin embargo, había un problema: prácticamente al mismo tiempo, KFC lanzó al mercado su emparedado Double Down que incluía dos piezas de pollo frito, tocino y queso. Los críticos inmediatamente señalaron que KFC estaba vendiendo un alimento con demasiadas calorías, grasa y sodio, por lo que estaba contribuyendo a la obesidad. En el propio sitio de Susan G. Komen se señala que el sobrepeso es un factor que aumenta de 30 a 60 por ciento el riesgo en las mujeres posmenopáusicas de padecer cáncer de mama, lo cual también dejó a la fundación expuesta a las críticas por su asociación con KFC.

Para evitar repercusiones negativas, algunas compañías adoptan un enfoque flexible en su marketing con causa.⁵⁷ Un interesante programa asociado recientemente con una causa es la campaña PRODUCT(RED).⁵⁸

PRODUCT(RED) El tan anunciado lanzamiento del programa PRODUCT(RED) en 2006 liderado por Bono, el activista y cantante de U2, y Bobby Shriver, presidente de DATA, despertó conciencia y recaudó dinero para el Global Fund al unirse con algunas de las marcas más emblemáticas del mundo —como las tarjetas American Express, los teléfonos Motorola, el calzado deportivo Converse, las camisetas Gap, los iPods de Apple y los anteojos para sol Emporio Armani—, las cuales comenzaron a fabricar productos con la marca (RED). Hasta el 50 por ciento de las ganancias por las ventas de esos productos se destinan al Global Fund para ayudar a las mujeres y los niños afectados por el VIH/SIDA en África. La compañía que se vuelve PRODUCT(RED) coloca su logotipo en el símbolo de “abrazo” representado por el paréntesis y se “eleva a la potencia del rojo”. Aunque algunos críticos consideraron que el proyecto PRODUCTO(RED) estaba ya sea mal encauzado o excesivamente publicitado, éste ha donado más de \$275 millones hasta el momento, un considerable incremento sobre los donativos que recibía el Global Fund antes del lanzamiento del programa. Muchas marcas bien conocidas se han unido a la causa desde entonces, como Bank of America, Beats by Dr. Dre, Microsoft y Starbucks.

DISEÑO DE UN PROGRAMA CON CAUSA Las compañías deben tomar una serie de decisiones al diseñar e implementar un programa de marketing con causa; por ejemplo, determinar cuántas y cuáles causas van a apoyar y qué nombre dar al programa con causa. El recuadro “Apuntes de marketing: Marcar la diferencia: diez consejos para llevar a cabo el branding con causa” presenta algunas recomendaciones de una importante compañía de marketing con causa.

Algunos expertos consideran que el impacto positivo del marketing con causa puede diluirse si la empresa se involucra sólo ocasionalmente con diversas causas. Cathy Chizauskas, directora de asuntos cívicos de Gillette, afirma: “Cuando usted dispersa sus donativos en incrementos de entre \$50 y \$1000, nadie sabe lo que usted está haciendo [...] No tiene gran impacto.”⁵⁹ Muchas compañías se enfocan en una causa o en unas cuantas para simplificar la ejecución del programa y acrecentar el impacto. McDonald’s se enfoca en la salud y el bienestar de los niños y de las familias mediante tres programas principales:⁶⁰

Apuntes de marketing

Marcar la diferencia: diez consejos para llevar a cabo el branding con causa

Cone, una agencia de comunicaciones estratégicas con sede en Boston que se especializa en branding con causa y en responsabilidad empresarial, ofrece los siguientes consejos para desarrollar programas auténticos y sustanciales:

1. **Seleccione un área de interés que se alinee con la misión, las metas y la organización.**
2. **Evalúe las “voluntades” y los recursos institucionales.** Si la compañía, los empleados y otros aliados no creen o no invierten en la causa de la organización, tampoco lo hará el público.
3. **Analice el posicionamiento de los competidores en relación con las causas.** Existen pocos espacios amplios y abiertos para inspirar la defensa de alguna causa, pero esto puede ayudar a identificar una necesidad legítima de la sociedad sin satisfacer o un elemento sin atender dentro de un espacio más concurrido.
4. **Elija cuidadosamente a los socios.** Hay que buscar que los socios tengan los mismos valores, la misma misión y voluntad. Las funciones y responsabilidades se deben establecer con cuidado. Lo que se busca es una relación que dure varios años y será preciso evaluar anualmente los logros de ambos socios.
5. **No subestime el nombre del programa, es el elemento clave para dar identidad a la campaña.** Es necesario elegir con cuidado una frase que describa exactamente lo que la compañía está haciendo y sea capaz de crear una identidad visual sencilla pero memorable. La Cruzada de Avon contra el cáncer de mama, la campaña “Go Red for Women” de la American Heart Association y el programa Take Charge of Education de Target son buenos ejemplos.
6. **Para crear un programa sustentable y eficaz, comience por conformar un equipo multifuncional de estrategia.** Será preciso incluir a representantes de la oficina del director ejecutivo, asuntos públicos, recursos humanos, marketing, relaciones públicas y con la comunidad, investigación y medición y administración de voluntarios y de programas, entre otros. Si la compañía está dividida en áreas, tendrá que invertir mucho tiempo valioso para tender puentes de unión con otros departamentos que permitan llevar a cabo el trabajo real.
7. **Aproveche tanto los activos de la compañía como los de los socios para materializar el programa.** Estos activos podrían incluir voluntarios, donativos en efectivo y en especie, eventos especiales, presencia en las tiendas, recursos de los socios y apoyo para marketing y publicidad. No olvide que las emociones son uno de los activos más importantes, ya que pueden ayudar a conectar a la empresa con su audiencia y diferenciar a la organización en un mercado saturado.
8. **Comunique a través de todos los canales posibles.** Diseñe mensajes y elementos visuales convincentes ya que las imágenes conmovedoras son capaces de llegar al corazón. Asimismo, los mensajes deben llevarse más allá de los medios de comunicación tradicionales y involucrarse multidimensionales! Piense en eventos especiales, sitios web, talleres, anuncios de servicio público y recurra a voceros expertos e incluso busque el apoyo de celebridades.
9. **Participe en la comunidad.** Los programas nacionales llegan al “nivel más alto”, pero la verdadera transformación comienza en las raíces. Para ello, es necesario involucrar a ciudadanos y/o voluntarios a través de actividades prácticas en eventos locales, promociones de la causa y eventos para recaudar fondos.
10. **Innove.** Los verdaderos líderes con causa transforman constantemente sus programas infundiéndoles energía, creando nuevas oportunidades de participación y actualizando el contenido con el propósito de mantener su pertinencia durante buen tiempo.

Fuentes: Carol C. Cone, “Top 10 Tips for Cause Branding”, www.coneinc.com/10-tips-cause-branding; vea también Carol L. Cone, Mark A. Feldman y Alison T. DaSilva, “Cause and Effects”, *Harvard Business Review* (julio de 2003), pp. 95-101.

- Las casas Ronald McDonald disponibles en 35 países y regiones ofrecen más de ocho mil habitaciones cada noche a familias que necesitan apoyo mientras alguno de sus hijos está hospitalizado, lo que les ahorra \$657 millones al año en costos de hotel.



McDonald's ha enfocado sus esfuerzos de marketing con causa en su programa de beneficencia Ronald McDonald House Charities que incluye las unidades móviles Ronald McDonald Care para brindar asistencia médica local a niños.

- Las habitaciones familiares Ronald McDonald, ubicadas en 23 países, ayudan a cuatro mil familias cada día brindándoles un lugar para descansar cerca del hospital donde se encuentra el hijo enfermo.
- Cincuenta y dos unidades móviles de cuidado Ronald McDonald, en nueve países, brindan asistencia médica a niños en el barrio donde viven.

Sin embargo, limitar el apoyo de la compañía a una sola causa reduce el número de consumidores o de otros grupos de interés que pueden transferir a la organización los sentimientos positivos que les despierta una causa. Además, muchas causas ampliamente conocidas cuentan ya con muchos patrocinadores empresariales. Más de 130 empresas —incluyendo a American Airlines, Dell, Ford, Georgia Pacific, Merck, Samsung y Walgreens— se han convertido en socios de la fundación Susan G. Komen for the Cure.⁶¹ De esa forma, una marca podría descubrir que es ignorada en medio de un mar de simbólicos listones color rosa.

Las oportunidades serán mayores si se consideran las “causas huérfanas” —enfermedades que afectan a menos de 200 mil personas—.⁶² Otra opción son las enfermedades a las que no se presta demasiada atención, como el cáncer de páncreas, que es el cuarto tipo de cáncer de mayor mortalidad después de los cánceres de piel, pulmones y mama, y el cual casi no recibe apoyo empresarial. La diabetes es causa de un número mucho mayor de decesos en comparación con el cáncer de mama; sin embargo, recibe significativamente menos fondos de apoyo. Incluso importantes causas relacionadas con padecimientos mortales, como el cáncer de próstata en los hombres y las enfermedades cardíacas en las mujeres, han estado relativamente descuidadas en comparación con el cáncer de mama, aunque algunas empresas han comenzado a llenar ese vacío. La American Heart Association lanzó el programa “Go Red for Women”, que tiene como símbolo un vestido rojo y dedica un día nacional para vestirse de rojo, patrocinado por Macy’s, para llamar la atención de las corporaciones y del público en general hacia las enfermedades cardíacas responsables de 12 veces más muertes de mujeres que el cáncer de mama.⁶³

La mayoría de las compañías eligen las causas que se ajustan a su imagen corporativa o de marca y que son relevantes tanto para sus empleados como para sus accionistas.⁶⁴ El programa Give the Gift of Sight de LensCrafters —que cambió su nombre por el de OneSight luego de que la empresa fue adquirida por la firma italiana Luxottica— es un conjunto de iniciativas de caridad para el cuidado de la vista que ofrecen exámenes oftalmológicos gratuitos y lentes a millones de personas necesitadas en Norteamérica y en los países en desarrollo. Luxottica paga la mayor parte de los gastos generales, por lo que el 90 por ciento de todos los donativos se destinan directamente al financiamiento del programa.⁶⁵ Por su parte, Barnum, fabricante de las galletas Animal Crackers, lanzó una campaña para crear conciencia sobre las especies en peligro de extinción y ayudar a proteger al tigre asiático. Al lanzar paquetes de edición especial y colaborando con el World Wildlife Fund, la marca Nabisco experimentó un “saludable aumento en sus ventas”.⁶⁶ A continuación se presenta un ejemplo de una compañía que utilizó el marketing con causa para desarrollar con éxito un nuevo negocio.⁶⁷

TOMS Aunque Blake Mycoskie no ganó el concurso *Amazing Race*, su viaje de vuelta a Argentina en 2006 le despertó el deseo de iniciar un negocio para ayudar a tantos niños que vio sufriendo por una sencilla razón: carecían de zapatos. Los niños descalzos se exponen a riesgos de salud, pero también tienen la desventaja de que a menudo no se les permite asistir a la escuela. Así nació TOMS Shoes, el nombre elegido para transmitir el mensaje de “un mañana mejor”, con la promesa de donar un par de zapatos a niños necesitados por cada par de zapatos que se vendiera. Comercializados por tiendas como Whole Foods, Nordstrom y Neiman Marcus y también vendidos en línea, los zapatos TOMS están inspirados en la clásica alpargata argentina. Actualmente, hay más de un millón de niños en los países en desarrollo que los calzan. Los donativos también fueron una buena labor de marketing. La compañía ha ganado mucha publicidad; AT&T y American Express incluso presentan a Mycoskie en un comercial. TOMS también lanzó la promoción “A Day Without Shoes” para ayudar a la gente a imaginar cómo sería la vida si no tuviera zapatos. Algunos críticos consideran que la marca está tratando un síntoma, pero que no enfrenta realmente el problema económico de raíz y que incluso podría dañar a la economía local del calzado. No obstante, la compañía ha incursionado en el mercado de los anteojos con el mismo modelo de negocios. Según las estimaciones, TOMS obtiene ingresos por \$250 millones cada año, mientras dona literalmente millones de pares de zapatos y ahora también de lentes.

TOMS Shoes coloca el marketing con causa en el centro de todo lo que hace. Dona un par de zapatos a niños de escasos recursos en países en desarrollo por cada par que vende.



Fuente: Handout/MCT/Newscom

MARKETING SOCIAL

Como hemos visto, el marketing con causa respalda una causa. El **marketing social** es el que emprende una organización sin fines de lucro o gubernamental para promover una causa que se sintetiza en mensajes como “Di no a las drogas” o “Haz más ejercicio y lleva una dieta saludable”.⁶⁸ Algunos notables éxitos mundiales del marketing social son:

- Una campaña de medios de comunicación masiva para promover la terapia de rehidratación oral en Honduras logró reducir significativamente las muertes por diarrea entre los niños menores de cinco años.
- Especialistas en marketing social colocaron cabinas en los mercados de Uganda para que las comadronas vendieran anticonceptivos a precios accesibles.
- Population Communication Services creó y promovió dos canciones muy populares en América Latina, “Stop” y “When We Are Together”, para ayudar a los jóvenes a ejercer la responsabilidad sexual.
- El National Heart, Lung, and Blood Institute logró despertar la conciencia de la población estadounidense acerca de los riesgos que implican tanto un nivel elevado de colesterol como la hipertensión, lo que contribuyó significativamente a reducir el número de defunciones.

Existen diferentes tipos de organizaciones que realizan marketing social en Estados Unidos. Algunas de las dependencias gubernamentales que lo practican son los centros para control y prevención de enfermedades, los departamentos de salud, bienestar social y servicios humanos, el Departamento del Transporte y la U. S. Environmental Protection Agency. Hay cientos de organizaciones sin fines de lucro que practican el marketing social, como la Cruz Roja, United Way y la American Cancer Society.

Seleccionar el objetivo o la meta adecuados de un programa de marketing social es fundamental. ¿Una campaña de planeación familiar debería enfocarse en la abstinencia sexual o en el control de la natalidad? ¿Una campaña contra la contaminación ambiental debería enfocarse en el número de ocupantes de los vehículos o en el uso del transporte público? La tabla 23.3 menciona una amplia gama de posibles objetivos.

Si bien el marketing social emplea una serie de tácticas distintivas para lograr sus objetivos, su proceso de planeación consta de muchas de las mismas etapas que utiliza la planeación de productos y servicios convencionales (vea la tabla 23.4).⁶⁹ Algunos de los factores clave para el éxito en el cambio de comportamiento incluyen:⁷⁰

- Seleccionar los mercados meta que están más dispuestos a responder.
- Promover un único comportamiento factible en términos claros y sencillos.
- Explicar los beneficios de manera convincente.
- Facilitar la adopción del nuevo comportamiento.
- Desarrollar mensajes que llamen la atención en los medios adecuados.
- Considerar un enfoque que combine la educación y el entretenimiento.

Una organización que ha alcanzado la mayor parte de estos objetivos mediante la aplicación de un marketing moderno es el World Wildlife Fund.⁷¹

WORLD WILDLIFE FUND El World Wildlife Fund (WWF), con sede en Washington D. C., es una organización no lucrativa que agrupa a 1.2 millones de miembros en Estados Unidos y cinco millones a nivel mundial. Su presupuesto anual no le permite hacer un gran dispendio en marketing, de manera que depende primordialmente de un marketing directo y creativo para solicitar contribuciones. Cada año, la organización envía alrededor de 36 millones de piezas de correo amigables con el ambiente a destinatarios de Estados Unidos, consiguiendo mediante este proceso que el 65 por ciento de sus ingresos provengan de sus afiliados. Tiene un premiado sitio web, posee cuentas activas en Facebook y Twitter y obtiene

TABLA 23.3 Algunos posibles objetivos de los programas de marketing social

Campañas cognitivas

- Explicar el valor nutricional de diferentes alimentos.
- Demostrar la importancia de la conservación.

Campañas de acción

- Fomentar la participación en campañas de vacunación masiva.
- Motivar a la población para que vote a favor de alguna causa en un plebiscito.
- Motivar a la población para que done sangre.
- Motivar a las mujeres a someterse a la prueba de Papanicolau.

Campañas conductuales

- Desalentar el tabaquismo.
- Desalentar el consumo de drogas.
- Desalentar el consumo excesivo de alcohol.

Campañas sobre valores

- Cambiar las ideas acerca del aborto.
- Cambiar las actitudes de intolerancia de las personas.

TABLA 23.4 Proceso de planeación del marketing social

¿Dónde estamos?

- Determinar el enfoque del programa.
- Identificar el propósito de la campaña.
- Realizar un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis SWOT o FODA).
- Revisar los esfuerzos pasados y similares.

¿A dónde queremos ir?

- Seleccionar el público meta.
- Establecer objetivos y metas.
- Analizar el público meta y la competencia.

¿Cómo podemos llegar ahí?

- Producto: diseñar la oferta de mercado.
- Precio: administrar los costos del cambio de conducta.
- Distribución: hacer que el producto esté disponible.
- Comunicaciones: crear mensajes y elegir los medios de comunicación.

¿Cómo mantener el rumbo?

- Desarrollar un plan de evaluación y seguimiento.
- Establecer presupuestos y encontrar fuentes de financiamiento.
- Elaborar un plan de implementación.

ingresos por medio de sus asociaciones con diversas firmas, entre las que se incluyen Avon, Disney, The Gap y Build-A-Bear Workshop. Las asociaciones incluyen ocasionalmente programas de marketing conjunto; Coca-Cola donó \$2 millones para una campaña que se proponía ayudar a crear áreas seguras para los osos polares en Canadá y otras regiones del Ártico. WWF también aborda de frente asuntos importantes relacionados con la vida silvestre, tal como sucedió con su campaña multimedia contra la caza furtiva que se valió de vallas publicitarias, mensajes impresos, anuncios de servicio público y carteles en línea con el eslogan “Stop Wildlife Crime—It’s Dead Serious” (“Detengamos la matanza contra la vida silvestre—Es algo realmente serio”).

Los programas de marketing social son complejos: consumen tiempo y muchas veces requieren de varias fases o acciones para completarse. Por ejemplo, hay muchos pasos implicados en una campaña que se propone frenar la prevalencia del tabaquismo: publicar informes sobre la incidencia de cáncer, etiquetar las cajetillas con mensajes que advierten del daño que provoca el hábito de fumar, prohibir la publicidad de las tabacaleras, educar sobre los efectos secundarios del tabaquismo, establecer la prohibición de fumar en restaurantes y aviones, aumentar los impuestos a los cigarrillos para financiar las campañas contra el tabaquismo y entablar demandas gubernamentales contra las tabacaleras.

Las organizaciones de marketing social deben evaluar el éxito del programa en función de sus objetivos. Los criterios podrían incluir la incidencia de la adopción de la conducta, la velocidad de adopción, la continuidad de adopción, el bajo costo por unidad de adopción y la ausencia de consecuencias contraproducentes.

Además de sus populares anuncios navideños que presentan animaciones de juguetones osos polares, Coca-Cola también se asocia con el World Wildlife Fund para proteger a los osos polares reales en las regiones del Ártico.



Fuente: ASSOCIATED PRESS

Implementación y control del marketing

La tabla 23.5 sintetiza las características de las compañías con prácticas de marketing destacadas; esas organizaciones no son extraordinarias por lo que son sino por lo que hacen. Las grandes empresas de marketing conocen a los mejores especialistas en marketing y diseñan creativamente los planes de marketing para luego llevarlos a la práctica. La implementación y el control del marketing son fundamentales para asegurar que los planes correspondientes tengan los resultados esperados año tras año.

IMPLEMENTACIÓN DEL MARKETING

La **implementación del marketing** es el proceso que convierte los planes de marketing en acciones y garantiza que éstas sean ejecutadas de manera que se logren los objetivos establecidos en el plan.⁷² Un plan de marketing estratégico brillante sirve de poco si no se implementa adecuadamente. La estrategia aborda el *qué* y el *porqué* de las actividades de marketing; la implementación se refiere al *quién*, *dónde*, *cuándo* y *cómo*. Estos aspectos están estrechamente relacionados: cada nivel de la estrategia implica ciertas tareas de implementación táctica en un nivel inferior. Por ejemplo, la decisión estratégica de la alta dirección de “cosechar” un producto debe traducirse en acciones y asignaciones específicas.

En la actualidad, las empresas se esfuerzan para que sus operaciones de marketing sean más eficaces y sus rendimientos sobre la inversión de marketing más cuantificables (vea el capítulo 4). Los costos de marketing pueden representar hasta una cuarta parte del presupuesto operativo total de una compañía. Los especialistas en marketing necesitan esquemas que sean más adecuados para los procesos de marketing, una mejor administración de sus activos y una asignación más precisa de los recursos de marketing.

El software de administración de recursos de marketing (MRM, por sus siglas en inglés) provee un conjunto de aplicaciones basadas en la web que automatizan e integran la administración de proyectos, campañas, presupuestos, activos, marcas, relaciones con el cliente y conocimientos. El componente de administración del conocimiento consiste en plantillas de proceso, asistentes y mejores prácticas. Los paquetes de software ofrecen el llamado *marketing de escritorio*, el cual proporciona a los especialistas en marketing estructuras de información y decisión disponibles en tableros de computadora. El software MRM permite a los especialistas en marketing mejorar la toma de decisiones relacionadas con presupuestos e inversiones, lanzar nuevos productos al mercado más rápidamente y reducir tanto el tiempo de decisión como los costos.

CONTROL DEL MARKETING

El *control del marketing* es el proceso por el cual las compañías evalúan los efectos de sus actividades y programas de marketing y realizan los cambios y ajustes necesarios. La tabla 23.6 describe los cuatro tipos de control de marketing que se requieren: control del plan anual, control de la rentabilidad, control de la eficiencia y control estratégico.

CONTROL DEL PLAN ANUAL El control del plan anual pretende garantizar que la compañía logre los objetivos de ventas, utilidades, etc., establecidos. La piedra angular del control del plan anual es la administración por objetivos (vea la figura 23.5). En primer lugar, la dirección establece metas mensuales o trimestrales; en segundo, controla su desempeño en el mercado; en tercer lugar, determina las causas de las desviaciones graves de los resultados y, en cuarto, aplica medidas correctivas para reducir las diferencias entre metas y resultados.

TABLA 23.5 Características de una compañía con un marketing destacado

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • La compañía selecciona los mercados meta en los que goza de más ventajas y abandona o rechaza aquellos donde es intrínsecamente débil. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Prácticamente todos los empleados y departamentos de la compañía tienen una orientación hacia el cliente y hacia el mercado. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Existe una magnífica relación laboral entre los departamentos de marketing, investigación y desarrollo y producción. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Existe una magnífica relación laboral entre los departamentos de marketing, ventas y servicio al cliente. |
| <ul style="list-style-type: none"> • La compañía cuenta con sistemas de incentivos para las conductas más adecuadas. |
| <ul style="list-style-type: none"> • La organización cultiva y supervisa en forma permanente la satisfacción y la lealtad de sus clientes. |
| <ul style="list-style-type: none"> • La empresa administra un sistema de generación de valor en colaboración con los principales proveedores y distribuidores. |
| <ul style="list-style-type: none"> • La compañía es capaz de construir su nombre de marca y su imagen. |
| <ul style="list-style-type: none"> • La empresa es flexible en cuanto a satisfacer las diferentes necesidades de sus clientes. |

| TABLA 23.6 Tipos de control de marketing | | | |
|--|---|--|--|
| Tipo de control | Responsable | Propósito del control | Enfoques |
| I. Control del plan anual. | Alta dirección. Nivel directivo medio. | Examinar si se están alcanzando los resultados previstos. | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de ventas. • Análisis de participación de mercado. • Relación entre ventas y gastos. • Análisis financiero. • Análisis de resultados basados en el mercado. |
| II. Control de la rentabilidad. | Controlador de marketing. | Determinar si la compañía registra ganancias o pérdidas. | Rentabilidad por: <ul style="list-style-type: none"> • producto • territorio • cliente • segmento • canal comercial • tamaño de pedido |
| III. Control de la eficiencia. | Administración del personal de línea y de staff. Controlador de marketing. | Evaluar y mejorar la eficiencia del gasto y el impacto de la inversión de marketing. | Eficiencia de la: <ul style="list-style-type: none"> • fuerza de ventas • publicidad • promoción de ventas • distribución |
| IV. Control estratégico. | Alta dirección. Auditor de marketing. | Examinar si la compañía persigue sus mejores oportunidades respecto a los mercados, productos y canales. | <ul style="list-style-type: none"> • Instrumento de valoración de la eficacia del marketing. • Auditoría de marketing. • Revisión del nivel de excelencia del marketing. • Revisión de la responsabilidad ética y social de la compañía. |

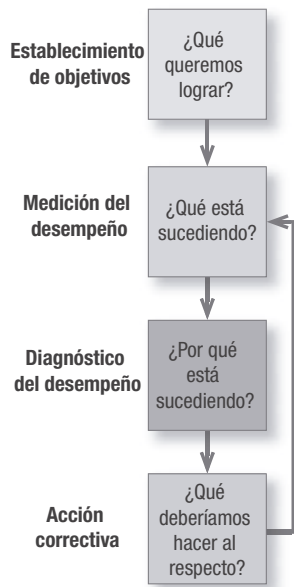


Fig. 23.5 |
El proceso de control

Este modelo de control se aplica a todos los niveles de la organización. La alta dirección establece los objetivos anuales de ventas y de utilidades; todos los gerentes de producto, gerentes regionales, gerentes de ventas y vendedores se comprometen a alcanzar determinados niveles de ventas y costos. En cada periodo, la alta dirección revisa e interpreta los resultados. En la actualidad, los especialistas en marketing cuentan con mejores indicadores para medir el desempeño de los planes de marketing (la tabla 23.7 presenta algunos ejemplos).⁷³ Existen cuatro instrumentos para este propósito: análisis de ventas, análisis de participación de mercado, análisis de la relación entre gastos de marketing y ventas y análisis financiero. En el apéndice de este capítulo se describen con detalle.

CONTROL DE LA RENTABILIDAD Las compañías deben medir la rentabilidad de sus productos, territorios, grupos de clientes, segmentos, canales de comercialización y tamaños de pedido para ayudarse a determinar la necesidad de ampliar, reducir o eliminar productos o actividades de marketing. El apéndice de este capítulo muestra cómo elaborar e interpretar un análisis de rentabilidad del marketing.

CONTROL DE EFICIENCIA Supongamos que un análisis de rentabilidad revela que la compañía está obteniendo pocas ganancias en determinados productos, territorios o mercados. ¿Hay métodos más eficientes de administrar la fuerza de ventas, la publicidad, la promoción de ventas y la distribución?

Algunas compañías han establecido el puesto de *controlador de marketing*, quien trabaja fuera de la oficina del controlador, pero se especializa en mejorar la eficiencia del marketing. Los controladores de marketing examinan el cumplimiento de los planes de utilidades, ayudan a los gerentes de marca a elaborar los presupuestos, miden la eficacia de las promociones, analizan los costos de producción de medios, evalúan la rentabilidad geográfica y por cliente e instruyen al personal de marketing sobre las implicaciones financieras de sus decisiones.

CONTROL ESTRATÉGICO Todas las compañías deberían reevaluar periódicamente su enfoque estratégico en el mercado mediante una auditoría de marketing bien realizada. También es recomendable que efectúen revisiones del nivel de excelencia del marketing, así como de su responsabilidad ética y social.

TABLA 23.7 Métricas de marketing

Métrica de ventas

- Crecimiento de las ventas.
- Participación de mercado.
- Ventas de nuevos productos.

Métrica de la disposición del cliente para comprar

- Conciencia.
- Preferencia.
- Intención de compra.
- Índice de prueba.
- Índice de recompra.

Métrica de clientes

- Quejas del cliente.
- Satisfacción del cliente.
- Proporción de promotores y detractores.
- Costos de ganar nuevos clientes.
- Obtención de nuevos clientes.
- Pérdida de clientes.
- Rotación de clientes.
- Índice de retención.
- Valor de vida del cliente.
- Capital de clientes.
- Rentabilidad de los clientes.
- Rendimiento de los clientes.

Métrica de distribución

- Número de puntos de venta.
- Participación en el manejo de las tiendas.
- Distribución ponderada.
- Ganancias de distribución.
- Volumen (valor) promedio de existencias.
- Cobertura de existencias en días.
- Frecuencia con que se agota el inventario.
- Participación en los anaqueles.
- Ventas promedio por punto de venta.

Métrica de comunicación

- Reconocimiento espontáneo de la marca (sin ayuda).
- Reconocimiento inmediato de la marca.
- Reconocimiento de la marca empleando claves (con ayuda).
- Reconocimiento espontáneo (sin ayuda) de la publicidad.
- Reconocimiento de la publicidad empleando claves (con ayuda).
- Alcance efectivo.
- Frecuencia efectiva.
- Puntos porcentuales brutos (GRP).
- Índice de respuesta.

Auditoría de marketing Las empresas estadounidenses pierden en promedio la mitad de sus clientes en cinco años, la mitad de sus empleados en cuatro años y la mitad de sus inversionistas en menos de un año. Sin duda, esto refleja debilidades importantes. Tan pronto como las empresas detecten esas deficiencias, deberán realizar un estudio profundo y detallado para solucionarlas, el cual es conocido como auditoría de marketing.⁷⁴

Una **auditoría de marketing** es un examen exhaustivo, sistemático, independiente y periódico del entorno de marketing y de los objetivos, las estrategias y las actividades de la compañía o unidad de negocio que se realiza con el propósito de identificar oportunidades y áreas problemáticas, así como de recomendar un plan de acción para mejorar el desempeño del marketing de la organización.

La auditoría de marketing se caracteriza por cuatro características que la definen como:

1. **Exhaustiva.** A diferencia de la auditoría funcional, la auditoría de marketing abarca todas las principales actividades de marketing de un negocio y no sólo unos cuantos focos de conflicto. Aunque las auditorías funcionales son útiles, a veces confunden a la alta dirección. Por ejemplo, una rotación excesiva de vendedores tal vez no se deba a una capacitación insuficiente o a un sistema de remuneración inadecuado, sino a que los productos y la promoción de la compañía son deficientes. Una auditoría de marketing exhaustiva, por lo general, resulta más eficaz para identificar la verdadera fuente de los problemas.
2. **Sistemática.** La auditoría de marketing es un estudio ordenado del macroentorno y del microentorno de la organización, de los objetivos y de las estrategias de marketing, de los sistemas de marketing y de otras actividades específicas de la compañía. Identifica las mejoras más necesarias y las incorpora en un plan de acciones correctivas con medidas a corto y largo plazos.
3. **Independiente.** Las autoauditorías, en las que los administradores evalúan sus propias operaciones, carecen de objetividad e independencia. La compañía 3M ha hecho un buen uso de su oficina de auditoría corporativa, la cual ofrece servicios de auditoría de marketing a las divisiones que lo solicitan.⁷⁵ Sin embargo, en términos generales, los consultores externos garantizan la objetividad necesaria, una amplia experiencia en diversas industrias, familiaridad con el sector que se somete a auditoría y completa dedicación en términos de tiempo y atención.
4. **Periódica.** Las empresas suelen emprender auditorías de marketing sólo cuando no logran revisar sus operaciones de marketing en los periodos de auge, con lo cual terminan enfrentando algunos problemas. Una auditoría de marketing periódica beneficia tanto a las compañías en buen estado como a las que enfrentan dificultades.

Una auditoría de marketing comienza con un acuerdo entre los ejecutivos de la empresa y los auditores de marketing sobre los objetivos y plazos del proceso y con un plan detallado respecto a qué se preguntará y a quién. La regla de oro para los auditores de marketing es no basarse únicamente en los datos y las opiniones de los gerentes de la compañía. También hay que entrevistar a sus clientes, distribuidores y otros grupos externos. Muchas compañías no saben realmente cómo las perciben sus clientes y distribuidores ni comprenden plenamente las necesidades de sus clientes.

La auditoría de marketing examina seis componentes principales de la situación del marketing de la compañía. La tabla 23.8 describe los más importantes.

Análisis del nivel de excelencia del marketing Las tres columnas de la tabla 23.9 corresponden a prácticas de marketing excelentes, buenas y deficientes. El perfil que la dirección crea al indicar en qué lugar considera que se encuentra el negocio en cada línea permite identificar dónde deberían implementarse cambios para ayudar a la compañía a convertirse en un participante verdaderamente excepcional en el mercado.

TABLA 23.8 Componentes de una auditoría de marketing

| Parte I. Auditoría del entorno de marketing | |
|--|--|
| Macroentorno | |
| A. Demográfico. | ¿Cuáles son los principales acontecimientos y tendencias de la demografía que plantean oportunidades o amenazas para la compañía? ¿Qué medidas ha tomado la empresa en respuesta a esos acontecimientos y tendencias? |
| B. Económico. | ¿Cuáles son los principales acontecimientos en materia de ingresos, precios, ahorro y créditos que afectarán a la compañía? ¿Qué medidas ha tomado la empresa en respuesta a esos acontecimientos y tendencias? |
| C. Ambiental. | ¿Cuál es la perspectiva que necesita adoptar la compañía en relación con el costo y la disponibilidad de recursos naturales y energéticos? ¿Cuáles son las preocupaciones que se han expresado acerca del papel de la empresa en relación con la contaminación y la conservación del ambiente y qué medidas ha tomado al respecto? |
| D. Tecnológico. | ¿Cuáles son los principales cambios que ocurren en la tecnología de productos y procesos? ¿Cuál es la posición de la compañía en relación con esas tecnologías? ¿Cuáles son los principales sustitutos genéricos que podrían reemplazar los productos de la empresa? ¿Cuáles son las implicaciones digitales de la forma en que la compañía hace negocios y pone en práctica el marketing? |
| E. Político. | ¿Qué cambios en la legislación podrían afectar la estrategia y las tácticas de marketing? ¿Qué está ocurriendo en las áreas de sustentabilidad, oportunidades equitativas de empleo, seguridad de los productos, publicidad, control de precios, etc., que inciden en la estrategia de marketing? |
| F. Cultural. | ¿Cuál es la actitud del público hacia el negocio y los productos de la compañía? ¿Qué cambios en los estilos de vida y valores de los clientes podrían afectar a la empresa? |
| Entorno de las actividades | |
| A. Mercados. | ¿Qué sucede con las dimensiones, el crecimiento, la distribución geográfica y las utilidades del mercado? ¿Cuáles son los principales segmentos del mercado? |
| B. Clientes. | ¿Cuáles son las necesidades y los procesos de compra de los clientes? ¿Cómo califican los clientes reales y potenciales a la compañía y a sus competidores en cuanto a reputación, calidad de los productos, servicio, fuerza de ventas y precio? ¿Cómo toman sus decisiones de compra los diferentes segmentos de clientes? |
| C. Competidores. | ¿Quiénes son los principales competidores? ¿Cuáles son sus objetivos, estrategias, fortalezas, debilidades, dimensiones y participaciones de mercado? ¿Qué tendencias afectarán a la futura competencia y a los sustitutos de los productos de la compañía? |
| D. Distribución e intermediarios. | ¿Cuáles son los principales canales comerciales para llevar los productos hasta los consumidores? ¿Cuáles son los niveles de eficiencia y el potencial de crecimiento de los diferentes canales comerciales? |
| E. Proveedores. | ¿Cuál es el pronóstico de disponibilidad de los recursos básicos utilizados en la producción? ¿Qué tendencias se manifiestan entre los proveedores? |
| F. Facilitadores y compañías de marketing. | ¿Cuál es el pronóstico del costo y de la disponibilidad de los servicios de transporte, instalaciones de almacenamiento y recursos financieros? ¿Qué tan eficaces son las agencias de publicidad y las compañías de investigación de mercados que contrata la compañía? |

TABLA 23.8

(continuación)

| | |
|---|---|
| G. Públicos. | ¿Qué públicos representan oportunidades o problemas particulares para la compañía? ¿Qué medidas ha tomado la empresa para lidiar de manera eficaz con cada uno de esos públicos? |
| Parte II. Auditoría de la estrategia de marketing | |
| A. Misión del negocio. | ¿La misión del negocio está enunciada con claridad en términos de orientación hacia el mercado? ¿Es factible? |
| B. Objetivos y metas de marketing. | ¿Los objetivos y las metas de la compañía y de su marketing están expresados en forma clara y suficiente para guiar la planeación del marketing y la evaluación del desempeño? ¿Los objetivos de marketing son adecuados en función de la posición competitiva, los recursos y las oportunidades de la compañía? |
| C. Estrategia. | ¿La dirección ha articulado una estrategia de marketing clara para alcanzar sus objetivos de marketing? ¿La estrategia es convincente? ¿La estrategia es adecuada de acuerdo con la etapa del ciclo de vida del producto, las estrategias de los competidores y la situación económica? ¿La compañía utiliza una base adecuada para hacer su segmentación de mercado? ¿Tiene criterios claros para evaluar los segmentos y elegir los mejores? ¿Ha realizado descripciones precisas de cada uno de sus segmentos meta? ¿Ha desarrollado un posicionamiento y una mezcla de marketing eficaces para cada uno de los segmentos meta? ¿Los recursos de marketing están asignados de manera óptima para cada uno de los principales elementos de la mezcla de marketing? ¿Se presupuestan suficientes recursos o demasiados recursos para cumplir los objetivos de marketing? |
| Parte III. Auditoría de la organización de marketing | |
| A. Estructura formal. | ¿El vicepresidente o el director de marketing tienen el nivel de autoridad y responsabilidad que ameritan las actividades de la compañía relacionadas con la satisfacción de los clientes? ¿Las actividades de marketing están estructuradas de manera óptima a lo largo de las líneas funcionales, geográficas, de producto, de segmento y de usuarios finales? |
| B. Eficiencia funcional. | ¿La comunicación y las relaciones de trabajo entre los departamentos de marketing y de ventas son buenas? ¿El sistema de administración por productos funciona de manera eficaz? ¿Los gerentes de producto son capaces de planear las utilidades o sólo el volumen de ventas? ¿En el departamento de marketing hay grupos que necesiten más capacitación, motivación, supervisión o evaluación? |
| C. Eficiencia de contactos. | ¿Existen problemas entre los departamentos de marketing, producción, investigación y desarrollo, tecnología de información, compras, finanzas, contabilidad y/o jurídico que requieran atención? |
| Parte IV. Auditoría de los sistemas de marketing | |
| A. Sistema de información de marketing. | ¿El sistema de información de marketing genera información precisa, suficiente y oportuna sobre los acontecimientos del mercado en relación con los clientes reales y potenciales, distribuidores e intermediarios, competidores, proveedores y diversos públicos? ¿Los encargados de tomar las decisiones dentro de la empresa cuentan con suficiente investigación de mercados y utilizan los resultados de ésta? ¿La compañía emplea los mejores métodos a su alcance para valorar el mercado y hacer pronósticos de ventas? |
| B. Sistema de planeación de marketing. | ¿El sistema de planeación de marketing está bien diseñado y se emplea de manera eficaz? ¿Los especialistas en marketing disponen de sistemas de apoyo para la toma de decisiones? ¿El sistema de planeación da como resultado metas y cuotas de ventas aceptables? |
| C. Sistema de control de marketing. | ¿Los procedimientos de control son adecuados para garantizar el logro de los objetivos planteados en el plan anual? ¿La dirección analiza en forma periódica la rentabilidad de los productos, mercados, territorios y canales de distribución? ¿Se examinan con periodicidad los costos de marketing y los niveles de productividad? |
| D. Sistema de desarrollo de nuevos productos. | ¿La compañía está bien organizada para reunir, generar y analizar ideas acerca de nuevos productos? ¿Realiza la investigación de conceptos y los análisis de negocio adecuados antes de invertir en nuevas ideas? ¿Lleva a cabo pruebas de producto y de mercado antes de lanzar nuevos productos? |
| Parte V. Auditoría de la productividad del marketing | |
| A. Análisis de rentabilidad. | ¿Cuál es la rentabilidad de los diferentes productos, mercados, territorios y canales de distribución de la compañía? ¿Ésta debería entrar en un nuevo segmento, expandir o contraer sus actividades, o bien retirarse de alguno de sus segmentos de negocio? |
| B. Análisis de costo-efectividad. | ¿Alguna de las actividades de marketing parece tener costos excesivos? ¿Se han tomado medidas para reducir los costos? |

(Continuación)

TABLA 23.8 (continuación)

Parte VI. Auditoría de las funciones de marketing

| | |
|---------------------------------|---|
| A. Productos. | ¿Cuáles son los objetivos de la línea de productos de la compañía? ¿Son adecuados? ¿La línea de productos actual satisface los objetivos? ¿La línea de productos debería ampliarse o contraerse hacia arriba, hacia abajo o en ambas direcciones? ¿Cuáles productos deberían retirarse del mercado? ¿Cuáles productos deberían agregarse a la línea? ¿Los compradores conocen los productos de la empresa y de la competencia? ¿Cuáles son sus actitudes hacia la calidad, las características, los estilos, las marcas, etc., de los productos de la compañía y de la competencia? ¿Qué áreas de producto y qué estrategia de marca necesitan mejorarse? |
| B. Precio. | ¿Cuáles son los objetivos, las políticas, las estrategias y los procedimientos de fijación de precios de la compañía? ¿En qué grado los precios se basan en criterios de costo, demanda y competencia? ¿Los clientes consideran que los precios de la compañía concuerdan con el valor de su oferta? ¿Qué sabe la dirección acerca de la elasticidad precio de la demanda, los efectos de la curva de experiencia y las políticas de precios de la competencia? ¿En qué grado son compatibles las políticas de precio con las necesidades de los distribuidores, intermediarios y proveedores? ¿Y con la regulación gubernamental? |
| C. Distribución. | ¿Cuáles son los objetivos y las estrategias de distribución de la compañía? ¿Existe una cobertura del mercado y un servicio adecuados? ¿Qué tan eficaces son los distribuidores, intermediarios, representantes de los fabricantes, corredores, agentes y demás participantes? ¿La compañía debería considerar la posibilidad de cambiar sus canales de distribución? |
| D. Comunicaciones de marketing. | ¿La compañía utiliza de manera suficiente las comunicaciones masivas, digitales y personales? ¿Cuáles son los objetivos de comunicación de la organización? ¿Son adecuados? ¿Se gasta lo suficiente en comunicaciones? ¿Qué piensan los clientes y el público en general acerca de las comunicaciones de la empresa? ¿Los medios de comunicación seleccionados son los correctos? ¿El personal interno de comunicaciones es el adecuado? ¿Es adecuado el presupuesto de comunicación? |
| E. Fuerza de ventas. | ¿Cuáles son los objetivos de la fuerza de ventas? ¿La fuerza de ventas es lo suficientemente grande como para lograr los objetivos de la compañía? ¿La fuerza de ventas está organizada de acuerdo con los principios de especialización adecuados (territorios, mercados, productos)? ¿Hay suficientes (o demasiados) gerentes de ventas para coordinar a los vendedores? ¿El nivel y la estructura de remuneración brindan los incentivos y las recompensas adecuados? ¿La fuerza de ventas manifiesta un elevado nivel de entusiasmo, capacidad y esfuerzo? ¿Los procedimientos para establecer las cuotas de ventas y evaluar el desempeño son adecuados? ¿Cómo se compara la fuerza de ventas de la empresa con la fuerza de ventas de la competencia? |

Futuro del marketing

La alta dirección reconoce que el marketing actual exige mayor responsabilidad que en el pasado. El recuadro “Apuntes de marketing: Principales debilidades del marketing” sintetiza las deficiencias más importantes de las compañías, en relación con el marketing, y describe cómo identificarlas y corregirlas.

Para tener éxito en el futuro, el marketing debe ser más holístico y menos departamental. Los especialistas en marketing deben conseguir mayor influencia dentro de las empresas, generar nuevas ideas de manera constante y esforzarse por conocer a los clientes y tratarlos en forma diferenciada, pero adecuadamente. Asimismo, es necesario que la fortaleza de sus marcas se base en el desempeño y no en la promoción. Por último, es preciso que adopten la tecnología electrónica y la utilicen para crear sistemas potentes de información y comunicación.

En los años venideros seremos testigos de:

- La desaparición del departamento de marketing y el surgimiento del marketing holístico.
- La desaparición del marketing derrochador y el surgimiento del marketing centrado en el rendimiento sobre la inversión.
- La desaparición del marketing intuitivo y el surgimiento del marketing científico.
- La desaparición del marketing que se vale de métodos manuales y el surgimiento del marketing automatizado y creativo.
- La desaparición del marketing masivo y el surgimiento del marketing de precisión.

Para efectuar estos cambios y lograr un marketing verdaderamente holístico, los especialistas en marketing necesitan desarrollar una serie de nuevas habilidades y competencias en relación con:

- La administración de las relaciones con el cliente (CRM).
- La administración de las relaciones con los socios (PRM).

TABLA 23.9 Análisis del nivel de excelencia del marketing: las mejores prácticas

| Deficiente | Bueno | Excelente |
|--|--|--|
| Orientado hacia el producto. | Orientado hacia el mercado. | Dirigido al mercado. |
| Orientado hacia el mercado masivo. | Orientado hacia segmentos. | Orientado hacia nichos y hacia el cliente. |
| Oferta de producto. | Oferta de producto mejorado. | Oferta de soluciones para el cliente. |
| Producto con calidad promedio. | Mejor que el promedio. | Legendario. |
| Servicio con calidad promedio. | Mejor que el promedio. | Legendario. |
| Orientado hacia el producto terminado. | Orientado hacia el producto principal. | Orientado hacia la competencia principal. |
| Orientado hacia la función. | Orientado hacia el proceso. | Orientado hacia el resultado. |
| Reacciona ante los competidores. | Reacciona ante los competidores con mejores prácticas. | Supera con creces a la competencia. |
| Toma ventaja del proveedor. | Preferencia por el proveedor. | Asociación con el proveedor. |
| Toma ventaja del distribuidor. | Apoyo al distribuidor. | Asociación con el distribuidor. |
| Orientado al precio. | Orientado a la calidad. | Orientado al valor. |
| Rapidez promedio. | Mejor que el promedio. | Legendaria. |
| Jerarquía. | Red. | Equipo de trabajo. |
| Integrado verticalmente. | Organización horizontal. | Alianzas estratégicas. |
| Orientado hacia los accionistas. | Orientado hacia los accionistas. | Orientado hacia la sociedad. |

Apuntes de marketing

Principales debilidades del marketing

En marketing existe una serie de “pecados capitales” que funcionan como indicadores de que el programa de marketing está en peligro. A continuación se describen esos 10 pecados capitales junto con sus síntomas y posibles soluciones.

Pecado capital #1: La compañía no está suficientemente orientada hacia el mercado ni hacia los clientes.

Síntomas: Mala definición de los segmentos de mercado, escasa priorización de los segmentos de mercado, ausencia de gerentes de segmento, empleados que piensan que la atención a los clientes es una función exclusiva de los departamentos de marketing y de ventas, ausencia de programas de capacitación para crear una cultura en torno al cliente y falta de incentivos para tratar especialmente bien a los clientes.

Soluciones: Emplear técnicas de segmentación más avanzadas, priorizar a los segmentos, especializar a la fuerza de ventas, desarrollar una jerarquía clara de los valores de la compañía, fomentar la “conciencia del cliente” en los empleados y en los agentes de la empresa, facilitar el acceso de los clientes a la compañía y responder de inmediato ante cualquier mensaje de éstos.

Pecado capital #2: La compañía no comprende bien a sus clientes meta.

Síntomas: El estudio más reciente de los clientes se realizó hace tres años; los clientes no compran el producto como antes; los productos de la competencia se venden mejor y el índice de devoluciones y reclamaciones es alto.

Soluciones: Realizar estudios de los consumidores con más detalle, emplear técnicas más analíticas, crear paneles de consumidores e intermediarios, emplear un software de administración de relaciones con los clientes y realizar minería de datos.

Pecado capital #3: La compañía necesita definir y vigilar mejor a sus competidores.

Síntomas: La empresa se concentra en los competidores cercanos, no presta atención a los competidores distantes ni a las tecnologías emergentes y no cuenta con un sistema para recopilar y distribuir información de inteligencia competitiva.

Soluciones: Crear una oficina de inteligencia competitiva, contratar a empleados de la competencia, estar al tanto de la tecnología que podría afectar a la empresa y preparar ofertas como las de los competidores.

(Continúa)

Pecado capital #4: La compañía no administra adecuadamente las relaciones con los grupos de interés.

Síntomas: Descontento de empleados, distribuidores e inversionistas y ausencia de buenos proveedores.

Soluciones: Adoptar un pensamiento positivo y administrar mejor las relaciones con empleados, proveedores, distribuidores, concesionarios e inversionistas.

Pecado capital #5: La compañía no logra encontrar buenas oportunidades.

Síntomas: La empresa lleva años sin encontrar una oportunidad novedosa y emocionante; las ideas nuevas que lleva a la práctica son fracasos rotundos.

Soluciones: Instaurar un sistema para estimular el flujo de nuevas ideas.

Pecado capital #6: El proceso de planeación de marketing de la compañía es deficiente.

Síntomas: El formato del plan de marketing no cuenta con los elementos adecuados, no hay forma de calcular las implicaciones financieras de las diferentes estrategias y no existe un plan de contingencia.

Soluciones: Crear un formato estándar que incluya un análisis SWOT (FODA) y un análisis de la situación, los problemas principales, las metas, la estrategia, las tácticas, los presupuestos y los controles; preguntar a los especialistas en marketing qué cambios harían si recibieran un presupuesto 20 por ciento superior o inferior y ofrecer premios anuales de marketing a los mejores planes y al mejor desempeño.

Pecado capital #7: Las políticas de productos y servicios son muy laxas.

Síntomas: Existen demasiados productos y muchos arrojan pérdidas; la compañía presta demasiados servicios y no logra hacer ventas cruzadas de productos y servicios.

Soluciones: Establecer un sistema para controlar los productos débiles y reencauzarlos o sacarlos del mercado; ofrecer servicios a diferentes precios y niveles y mejorar los procesos de ventas cruzadas y sobre ventas.

Pecado capital #8: Las habilidades de construcción de marca y de comunicación de la compañía son deficientes.

Síntomas: El mercado meta casi no conoce a la compañía; la marca no se percibe como distintiva; la empresa asigna su presupuesto a las mismas herramientas de marketing y en la misma proporción cada año; existe poco análisis del rendimiento sobre la inversión en actividades y comunicaciones de marketing.

Soluciones: Mejorar las estrategias de creación de marca y medición de resultados; destinar el dinero a instrumentos de marketing eficaces y solicitar a los especialistas en marketing que calculen el rendimiento sobre la inversión antes de solicitar fondos.

Pecado capital #9: La compañía no está organizada para desarrollar un marketing eficiente y eficaz.

Síntomas: Los empleados carecen de los conocimientos de marketing necesarios para desenvolverse en el siglo XXI y hay una mala relación entre los departamentos de marketing y de ventas y otros departamentos.

Soluciones: Nombrar a un líder fuerte y desarrollar nuevas habilidades en el departamento de marketing, así como mejorar las relaciones del departamento de marketing con los demás departamentos.

Pecado capital #10: La compañía no utiliza al máximo la tecnología.

Síntomas: Uso mínimo de internet, sistema de automatización de ventas obsoleto; ausencia de automatización de marketing; ausencia de modelos para la toma de decisiones; ausencia de tableros de control de marketing.

Soluciones: Recurrir más a internet, mejorar el sistema de automatización de ventas, aplicar la automatización a decisiones rutinarias, desarrollar modelos formales para las decisiones de marketing y utilizar tableros de control.

Fuente: Philip Kotler, *Ten Deadly Marketing Sins: Signs and Solutions* (Hoboken, NJ: Wiley, 2004). © Philip Kotler.

- El marketing de base de datos y la minería de datos.
- La administración de los centros de contacto y el telemarketing.
- El marketing digital y los social media.
- El marketing de relaciones públicas (incluyendo el marketing de eventos y de patrocinio).
- La creación de marca y la administración de los activos de la marca.
- El marketing de experiencias.
- Las comunicaciones integradas de marketing.
- Los análisis de rentabilidad por segmento, cliente y canal.

Los beneficios del marketing exitoso del siglo XXI son muchos, pero solamente se lograrán mediante el trabajo arduo, el conocimiento y la inspiración. Están surgiendo nuevas normas y prácticas y vivimos un momento emocionante. Quizá nunca antes las palabras del autor estadounidense del siglo XIX Ralph Waldo Emerson hayan sido más ciertas: “Este momento, como todos, es un buen momento, pero sólo si sabemos qué hacer con él”.

Resumen

1. El departamento de marketing moderno ha evolucionado con los años desde ser un simple departamento de ventas hasta convertirse en una estructura organizacional en la que los especialistas en marketing trabajan, fundamentalmente, en equipos multidisciplinarios.
2. Algunas compañías se organizan según la especialidad funcional, mientras que otras se concentran en la regionalización y en la división geográfica, en la administración de marcas y productos o en la administración de segmentos de mercado. Algunas adoptan una estructura matricial que integra gerentes tanto de producto como de mercado.
3. Las organizaciones de marketing modernas y eficaces se caracterizan por su enfoque en el cliente y un importante nivel de cooperación entre todos los departamentos de la empresa: marketing, investigación y desarrollo, ingeniería, compras, producción, operaciones, finanzas, contabilidad y crédito.
4. Las compañías deben ejercer su responsabilidad social en todas sus acciones y mensajes de índole legal, ética y social. El marketing con causa puede ser un buen medio para que las compañías vinculen productivamente la responsabilidad social con los programas de marketing dirigidos a los consumidores. El marketing social se practica en instituciones gubernamentales y en organizaciones no lucrativas que trabajan por una causa o atienden de manera directa un problema social.
5. Un buen plan de marketing estratégico sirve de poco si no se ejecuta en forma adecuada. Esto incluye la identificación y el diagnóstico de los problemas, la detección del lugar donde se presenta el problema y la evaluación de los resultados.
6. El departamento de marketing deberá supervisar y controlar las actividades de su área en forma continua. Los planes de control de marketing aseguran que la compañía alcance los objetivos de ventas, de utilidades y otras metas señaladas en su plan anual. Las herramientas principales son el análisis de ventas, el análisis de participación de mercado, el análisis de la relación entre gastos de marketing y ventas y el análisis financiero del plan de marketing. El control de la rentabilidad mide y controla la rentabilidad de los productos, territorios, grupos de clientes, canales comerciales y tamaño de los pedidos. El control de la eficiencia encuentra la manera de aumentar la eficiencia de la fuerza de ventas, la publicidad, la promoción de las ventas y la distribución. El control estratégico evalúa periódicamente el enfoque estratégico de la compañía en el mercado mediante revisiones de la efectividad del marketing y de su nivel de excelencia, así como realizan auditorías de marketing.
7. Lograr un marketing de excelencia en el futuro exige contar con un nuevo conjunto de habilidades y competencias.

Aplicaciones

Debate de marketing

¿La dirección de marketing es un arte o una ciencia?

Algunos observadores sostienen que el buen marketing es, sobre todo, un arte que no se presta a deliberaciones ni análisis rigurosos. Otros, en cambio, argumentan que la dirección de marketing es una tarea totalmente organizada que tiene mucho en común con otras disciplinas de negocios.

Asuma una posición: La dirección de marketing es un arte y, por lo tanto, una actividad subjetiva *versus* La dirección de marketing es una ciencia con directrices y criterios claramente definidos.

Análisis de marketing

Marketing con causa

¿Cómo influye el marketing con causa o el marketing social corporativo en su conducta personal como consumidor? ¿Su decisión de adquirir determinados bienes o servicios depende de las políticas o los programas ambientales de la compañía que los produce? ¿Por qué sí o por qué no?

Marketing de excelencia

>> Starbucks

Starbucks abrió sus puertas en 1971 en la ciudad de Seattle, en una época en la que el consumo de café en Estados Unidos llevaba una década de declive y las marcas rivales utilizaban granos de café de menor costo para poder competir en precio. Los fundadores de Starbucks decidieron experimentar con un nuevo concepto: vender solamente los mejores granos de café de importación y los mejores equipos para su preparación. (La tienda original no vendía café preparado, únicamente café de grano).

Howard Schultz llegó a Starbucks en 1982. Cuando se encontraba en Milán por asuntos de negocios, entró en una cafetería local y tuvo una revelación: “No había nada como aquello en Estados Unidos. Era una extensión de la sala familiar. Era una experiencia emocional”. Para llevar ese concepto a Estados Unidos, Schultz se dedicó a crear un entorno que combinara la elegancia italiana con la informalidad estadounidense. Tuvo la visión de las tiendas Starbucks como un “regalo” para sus clientes, un lugar cómodo de reunión social que vinculara el trabajo con el hogar.

La expansión de Starbucks a lo largo de Estados Unidos se planeó con sumo cuidado. Todas las tiendas eran propiedad de la compañía, la cual también se ocupaba de todas las operaciones, lo que garantizaba un control total sobre el producto y su imagen de calidad sin precedentes. Utilizando una estrategia unificada, las cafeterías entraron como grupo en un nuevo mercado. A pesar de que esta saturación deliberada a menudo canibalizaba el 30 por ciento de las ventas de una tienda debido a la apertura de una sucursal cercana, cualquier disminución en sus ingresos era compensada por eficiencias en los costos de marketing y distribución y por una mejorada imagen de conveniencia. El cliente típico visitaba Starbucks 18 veces al mes. Ningún minorista estadounidense tenía mayor índice de visitas de sus clientes.

El éxito de Starbucks a menudo se atribuye a sus productos y servicios de alta calidad y a su compromiso inquebrantable de ofrecer las experiencias sensoriales más agradables posibles a los consumidores. Sin embargo, otro elemento clave de su éxito es su compromiso con la responsabilidad social.

Comunidad: Starbucks retribuye a la comunidad en muchas formas, comenzando por sus empleados, a quienes llama socios. Schultz creía que para exceder las expectativas de los clientes la compañía primero debía exceder las de los empleados. Desde 1990, ha brindado programas completos de cuidado de la salud a todos sus empleados, incluyendo a los que trabajan medio tiempo. (Cada año, el seguro médico de los

empleados cuesta a la compañía más que la dotación anual de café que requiere). Un plan de compra de acciones permite a los empleados participar del éxito financiero de la compañía, la cual, además, se ha comprometido a contratar a 10 mil veteranos del ejército o a sus cónyuges en los próximos cinco años. En 2013, los empleados donaron 630 mil horas de servicio comunitario; la compañía espera que esa cifra llegue a un millón de horas hacia finales de 2015.

Starbucks creó The Starbucks Foundation en 1997, para “generar esperanza y propiciar descubrimientos y oportunidades en las comunidades”, con la finalidad de brindar apoyo a programas de alfabetización para niños y familias, en Estados Unidos y Canadá, y para realizar obras caritativas en diferentes países. En 2013, la fundación donó \$8.7 millones a 144 organizaciones no lucrativas localizadas alrededor del mundo. Starbucks donó más de \$11 millones al Global Fund a través de su asociación con PRODUCT(RED), una iniciativa internacional para ayudar a detener la diseminación del VIH en África.

Compra ética: Starbucks se asoció con Conservation International (CI), una organización no gubernamental, y sigue las prácticas de Coffee and Farmer Equity (C.A.F.E.), un amplio programa destinado a comprar café de alta calidad a los cafecultores que cumplen ciertos estándares sociales, económicos y ambientales. De 396 millones de libras de café que Starbucks compró en 2013, el 95 por ciento se adquirió en el marco de prácticas éticas. La compañía también trabaja continuamente con los agricultores para mejorar los métodos responsables de cultivo, como la plantación de árboles en las riberas de los ríos y el uso de técnicas de cultivo bajo sombra para ayudar a preservar los bosques. Con el paso de los años, Starbucks ha invertido más de \$70 millones en programas y actividades agrícolas que fomentan la colaboración.

Medio ambiente: Starbucks es considerado líder en iniciativas ambientales ya que construye nuevos edificios verdes con la certificación LEED, reduce la cantidad de desechos y emprende acciones para la conservación del agua. El primer vaso, en el mundo, para bebidas fabricado con material reciclado se elaboró a partir del 10 por ciento de fibra reutilizada y requirió 10 años de desarrollo; esos vasos incluyen una fajilla para cuya fabricación se necesitan pocos materiales, lo que ayuda a conservar aproximadamente 100 mil árboles cada año. Actualmente, el equipo está trabajando para asegurarse de que los clientes reciclen. Jim Hanna, director de impacto ambiental de Starbucks, explicó: “[Starbucks] define un vaso reciclable no por los materiales de los que está hecho, sino por la posibilidad de que los clientes tengan realmente acceso a servicios de reciclaje”. La meta de Starbucks es lograr que el 100 por ciento de sus vasos sean reciclados o reutilizados a partir de 2015.

Howard Schultz renunció como director general en 2000, pero regresó al cargo y asumió el de presidente en 2008 para ayudar a restablecer el crecimiento e infundir nuevos bríos a la poderosa cadena. Cada año, más de tres mil millones de clientes visitan alguna de las 20 mil tiendas de Starbucks ubicadas en 65 países. La compañía tiene más de 200 mil empleados y obtuvo \$14900 millones de ingresos en 2013. Para alcanzar sus metas de crecimiento a nivel internacional, Schultz cree que Starbucks debe conservar su pasión por el café y un sentido humanitario, además de continuar demostrando que la compañía “defiende algo más que la rentabilidad”.

Preguntas

1. Starbucks toma decisiones de negocios que son éticas y responsables. ¿Ha hecho un buen trabajo al comunicar sus esfuerzos a los consumidores? ¿Los clientes creen que Starbucks es una compañía socialmente responsable? ¿Por qué sí o por qué no?

2. Para una empresa como Starbucks, ¿dónde debe colocarse el límite de sus programas de responsabilidad social? Por ejemplo, ¿qué porcentaje de su presupuesto anual debería destinarse a esos programas? ¿Cuánto tiempo deberían dedicar los empleados a dichos programas? ¿Cuáles programas debería apoyar la compañía?
3. ¿Cómo podrían medirse los resultados de los programas de responsabilidad social de Starbucks?

Fuentes: Howard Schultz, “Dare to Be a Social Entrepreneur”, *Business 2.0*, diciembre de 2006, p. 87; Edward Iwata, “Owner of Small Coffee Shop Takes on Java Titan Starbucks”, *USA Today*, 20 de diciembre de 2006; “Staying Pure: Howard Schultz’s Formula for Starbucks”, *Economist*, 25 de febrero de 2006, p. 72; Diane Anderson, “Evolution of the Eco Cup”, *Business 2.0*, junio de 2006, p. 50; Bruce Horowitz, “Starbucks Nation”, *USA Today*, 19 de mayo de 2006; Theresa Howard, “Starbucks Takes Up Cause for Safe Drinking Water”, *USA Today*, 2 de agosto de 2005; Howard Schultz y Dori Jones Yang, *Pour Your Heart into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time* (Nueva York: Hyperion, 1997); “At MIT-Starbucks Symposium, Focus on Holistic Approach to Recycling”, *MIT*, www.mit.edu, 12 de mayo de 2010; Informe 2013 de Starbucks sobre responsabilidad global; Informe anual 2013 de Starbucks.

Marketing de excelencia

>> Virgin Group

Virgin irrumpió en el escenario británico en la década de 1970, con la innovadora Virgin Records, como una creación del empresario Richard Branson, quien abandonó sus estudios de bachillerato y tiempo después firmó contratos con artistas desconocidos para iniciar un maratón publicitario que continúa hasta nuestros días. El extravagante Branson vendió Virgin Records en 1992, pero continuó poniendo en marcha más de 400 compañías alrededor del mundo, cuyos ingresos combinados excedieron los \$24 000 millones en 2012.

El nombre Virgin —la tercera marca más respetada en Reino Unido— y la personalidad de Branson ayudaron a conformar la tan diversa cartera de la compañía, que incluye líneas aéreas, ferrocarriles, servicios financieros, música, teléfonos móviles, automóviles, vino, casas editoriales y dispositivos médicos. Virgin Group está a la caza de nuevas oportunidades en mercados poco atendidos, con clientes cansados de que se les cobre de más y con una competencia complaciente. Branson explica: “Donde quiera que los encontremos, está una inconfundible área de oportunidad para que Virgin realice un trabajo mucho mejor que los competidores. Introducimos confianza, innovación y cordialidad para el cliente ahí donde esas cualidades no existen”.

Algunos críticos financieros y de marketing han señalado que Branson diluye la marca y cubre demasiados negocios. Ha habido algunos errores: Virgin Cola, Virgin

Cosmetics, Virgin Vodka y Virgin Brides terminaron por desaparecer. Pero, pese a la diversidad, todas las marcas de Virgin Group simbolizan calidad, innovación y diversión.

Branson es un maestro de la estrategia publicitaria y sabe que los fotógrafos aparecerán si les da una buena razón. Se enfrentó a la aburrida British Airways, en 1984, al vestirse como aviador de la Primera Guerra Mundial para anunciar la formación de Virgin Atlantic. El primer vuelo de Virgin despegó llevando a bordo a celebridades, representantes de medios de comunicación, una banda de metales que interpretaban swing y meseros del Maxim’s vestidos con frac y corbata blanca, además se ofreció champaña gratis. La fiesta en pleno vuelo gozó de una amplia cobertura en la prensa internacional y de publicidad gratuita que, de otra forma, habrían costado millones de dólares.

Cuando Branson lanzó Virgin Cola en Estados Unidos en 1998, condujo un tanque del ejército por la Quinta Avenida de Nueva York e hizo volar por los aires un anuncio de Coca-Cola, consiguiendo así que a la mañana siguiente lo entrevistaran en los programas noticiosos de televisión. En 2002, descendió de una grúa en Times Square para anunciar su nuevo negocio de teléfonos móviles. En 2004, apareció en un centro nocturno de Nueva York vestido con una malla de color carne y portando un reproductor de CD estratégicamente colocado para presentar una línea de dispositivos tecnológicos de vanguardia llamada Virgin Pulse. Branson ha asistido a conferencias de prensa vestido de astronauta y con alas de ángel, ha conducido un vehículo anfíbio para cruzar el Canal de la Mancha, e incluso mostró sus partes íntimas ante la prensa cuando Virgin Atlantic aterrizó por primera

vez en Canadá. Su natural sentido del humor y su personalidad estrafalaria atraen la atención de los medios de comunicación y la admiración de los clientes en todo el mundo. Los informes indican que la cobertura de las actividades de Virgin en los medios de comunicación alcanza un valor de \$1600 millones al año.

Aunque Branson evita la investigación de mercados tradicional, está en permanente contacto con los clientes. Cuando estableció Virgin Atlantic, llamó a 50 clientes cada mes para charlar con ellos y obtener su retroalimentación. Aparecía en los aeropuertos para codearse con los clientes y, si un vuelo se retrasaba, entregaba certificados de regalo en una Virgin Megastore u ofrecía descuentos para futuros viajes con la aerolínea.

Virgin Unite es una fundación sin fines de lucro que aborda problemas internacionales, sociales y ambientales con un enfoque empresarial. Un equipo de científicos, empresarios y entusiastas defensores del medio ambiente trabajan con Virgin para reinventar la forma en que “vivimos y trabajamos para ayudar a que la gente viva mejor”. Virgin Green Fund es una firma de capital privado que invierte en los sectores de energía renovable y eficiencia de recursos. Virgin estableció el desafío llamado Earth Challenge en 2007, el cual recompensa con \$25 millones a cualquier persona o grupo que desarrolle una forma segura, de largo plazo y viable comercialmente para eliminar gases de invernadero de la atmósfera. Las aportaciones son analizadas por un equipo de científicos, académicos y profesionales del medio ambiente.

Actualmente con el título de caballero, otorgado por la reina de Inglaterra, Sir Richard nunca hace nada en pequeña escala ni en silencio. Alguna vez dijo: “Alaba a la gente, y la gente florecerá; crítica y se marchitará”. Esta filosofía lo ha conducido a muchos éxitos, tanto en los negocios como en la vida. Ya sea que esté buscando un nuevo negocio, generando publicidad con su peculiar estilo o alentando la investigación para ayudar al planeta, Branson lo hace con gran estruendo.

Preguntas

1. ¿De qué manera Virgin es única en su búsqueda por convertirse en una compañía responsable y sustentable?
2. Analice la contradicción que hay entre el impacto ambiental negativo de Virgin (por sus actividades de transportación vía aérea y férrea), su mensaje ecológico y los esfuerzos de comunicación que respaldan programas como el Earth Challenge.

Fuentes: Peter Elkind, “Branson Gets Grounded”, *Fortune*, 5 de febrero de 2007, pp. 13-14; Alan Deutschman, “The Enlightenment of Richard Branson”, *Fast Company*, septiembre de 2006, p. 49; Andy Serwer, “Do Branson’s Profits Equal His *Joie de Vivre*?”, *Fortune*, 17 de octubre de 2005, p. 57; Kerry Capell y Wendy Zellner, “Richard Branson’s Next Big Adventure”, *BusinessWeek*, 8 de marzo de 2004, pp. 44-45; Melanie Wells, “Red Baron”, *Forbes*, 3 de julio de 2000, pp. 151-160; Sam Hill y Glenn Rifkin, *Radical Marketing* (Nueva York: HarperBusiness, 1999); “Branson Pledges Three Billion Dollars to Develop Cleaner Energy”, *Terra Daily*, 21 de septiembre de 2006; Richard Wachman, “Virgin Brands: What Does Richard Branson Really Own?”, *The Guardian*, 7 de enero de 2012; Carmine Gallo, “The Key to a Lasting Relationship in Business and in Marriage”, *Forbes*, 10 de abril de 2014; Virgin, www.virgin.com.

Apéndice

HERRAMIENTAS PARA EL CONTROL DEL MARKETING

Este apéndice ofrece una guía detallada y una explicación sobre cómo llevar a cabo diversos procedimientos de control de marketing.

CONTROL DEL PLAN ANUAL

Existen cuatro tipos de análisis que resultan útiles para el control del plan anual.

ANÁLISIS DE VENTAS El **análisis de ventas** mide y evalúa las ventas reales en relación con las metas. Funciona mediante dos herramientas específicas.

El **análisis de varianza de ventas** mide la contribución relativa de diferentes factores a la diferencia en el rendimiento de las ventas respecto a lo planeado. Suponga que el plan anual requería que se vendieran cuatro mil aparatos en el primer trimestre, a \$1 por unidad, para obtener ingresos totales de \$4000. Al cierre del trimestre sólo se habían vendido tres mil aparatos a \$0.80 cada uno, por lo que se obtuvieron ingresos totales de \$2400. ¿Qué parte de la diferencia en el rendimiento de las ventas se debe a la disminución del precio y qué parte a la disminución del volumen? El siguiente cálculo responde la pregunta:

$$\begin{array}{r} \text{Varianza debida a la disminución del precio: } (\$1.00 - \$0.80)(3000) = \$ 600 \quad 37.5\% \\ \text{Varianza debida a la disminución del volumen: } (\$1.00)(4000 - 3000) = \$1000 \quad 62.5\% \\ \hline = \$1600 \quad 100.0\% \end{array}$$

Casi dos tercios de la varianza se deben al hecho de no haber logrado la meta de volumen. La compañía debe examinar minuciosamente la razón por la que no pudo alcanzar el volumen de ventas esperado.

El **análisis de microventas** es el análisis de productos, territorios y otros factores específicos que no lograron las ventas esperadas. Suponga que la compañía vende en tres territorios y que las ventas esperadas eran de 1500, 500 y 2000 unidades, respectivamente. Los volúmenes reales fueron de 1400, 525 y 1075 unidades, respectivamente. Por lo tanto, el territorio 1 mostró un déficit del 7 por ciento en términos de las ventas esperadas; el territorio 2 mostró una mejora del 5 por ciento, respecto a las expectativas, y el territorio 3 registró un déficit ¡del 46 por ciento! El territorio 3 es el que está causando la mayor parte del problema. Tal vez el representante de ventas del territorio 3 no está siendo eficaz, o quizás un competidor importante haya entrado en ese territorio o los negocios atraviesan ahí por una recesión.

ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO Las ventas de la compañía no revelan qué tan bien se está desempeñando en relación con los competidores. Para obtener esa información, la dirección necesita realizar un seguimiento de su participación de mercado en una de tres maneras.

La **participación general de mercado** expresa las ventas de la compañía como un porcentaje de las ventas totales del mercado. La **participación de mercado atendido** corresponde a las ventas expresadas como porcentaje de las ventas totales del mercado atendido. El **mercado atendido** está conformado por todos los compradores capaces y dispuestos a comprar el producto de la compañía; la participación de mercado atendido siempre es mayor que la participación de mercado general. Una compañía podría captar el 100 por ciento de su mercado atendido y, sin embargo, tener una participación relativamente pequeña del mercado total. La **participación relativa de mercado** es la participación del mercado de una empresa en relación con su competidor más grande. Una participación relativa de mercado de exactamente 100 por ciento significa que la compañía está empatada en el liderazgo; más del 100 por ciento indica que la empresa es líder del mercado. Un aumento en la participación relativa de mercado significa que la empresa está superando a su principal competidor.

Sin embargo, las conclusiones del análisis de participación de mercado están sujetas a las siguientes condiciones:

- **La suposición de que las fuerzas externas afectan a todas las compañías por igual suele ser errónea.** El informe del U. S. Surgeon General sobre las consecuencias nocivas del consumo de tabaco redujo las ventas totales de cigarrillos, pero no por igual en todas las empresas.
- **La suposición de que el desempeño de una compañía debe evaluarse en comparación con el desempeño promedio de todas las empresas no siempre es válida.** El desempeño de una compañía se juzga mejor en comparación con el de sus competidores más cercanos.
- **Si una nueva compañía entra en la industria, la participación de mercado de todas las empresas existentes podría caer.** Un descenso en la participación de mercado no significa necesariamente que la compañía se está desempeñando peor que otras. La pérdida de participación depende del grado en que la nueva firma afecte a los mercados específicos de la compañía.
- **En ocasiones, una disminución en la participación de mercado está deliberadamente diseñada para mejorar las utilidades.** Por ejemplo, la dirección podría abandonar a los clientes o los productos no rentables.
- **La participación de mercado puede fluctuar por muchas razones de menor importancia.** Por ejemplo, podría verse afectada porque se produzca una gran venta en el último día del mes o a principios del mes siguiente. No todos los cambios en la participación de mercado tienen importancia en términos de marketing.⁷⁶

Un mecanismo útil para analizar los movimientos de la participación de mercado consta de cuatro componentes:

$$\begin{matrix} \textit{Participación} \\ \textit{de mercado} \\ \textit{global} \end{matrix} = \begin{matrix} \textit{Penetración} \\ \textit{entre los} \\ \textit{clientes} \end{matrix} \times \begin{matrix} \textit{Lealtad} \\ \textit{de los} \\ \textit{clientes} \end{matrix} \times \begin{matrix} \textit{Selecti-} \\ \textit{vidad de} \\ \textit{clientes} \end{matrix} \times \begin{matrix} \textit{Selecti-} \\ \textit{vidad de} \\ \textit{precios} \end{matrix}$$

donde:

- Penetración entre los clientes* es el porcentaje de todos los clientes que compran a la compañía.
- Lealtad de los clientes* representa las compras de los clientes a la compañía como un porcentaje de las compras totales a todos los proveedores de los mismos productos.
- Selectividad de clientes* es el tamaño de la compra promedio de los clientes a la compañía como un porcentaje del tamaño de la compra promedio de los clientes de una empresa promedio.
- Selectividad de precios* es el precio promedio cobrado por la compañía como un porcentaje del precio promedio cobrado por todas las empresas.

Ahora bien, suponga que la participación de mercado (en dinero) de la compañía disminuye durante el periodo. La ecuación de la participación de mercado global ofrece cuatro posibles explicaciones: la compañía perdió algunos clientes (menor penetración entre los clientes); los clientes existentes están comprando menos a la compañía (baja lealtad de los clientes); los clientes restantes de la empresa realizan compras pequeñas (menor selectividad de clientes) o el precio de la compañía ha bajado en relación con el de la competencia (menor selectividad de precios).

ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE GASTOS DE MARKETING Y VENTAS El control del plan anual requiere asegurarse de que la compañía no está incurriendo en gastos excesivos para alcanzar sus metas de ventas. El indicador clave que se debe vigilar es la relación entre los *gastos de marketing y las ventas*. En una empresa, esta relación era del 30 por ciento y constaba de cinco proporciones entre gastos y ventas: la fuerza de ventas respecto a las ventas (15 por ciento), la publicidad respecto a las ventas (5 por ciento), la promoción de ventas respecto a las ventas (6 por ciento), la investigación de mercados respecto a las ventas (1 por ciento) y la administración de ventas respecto a las ventas (3 por ciento).

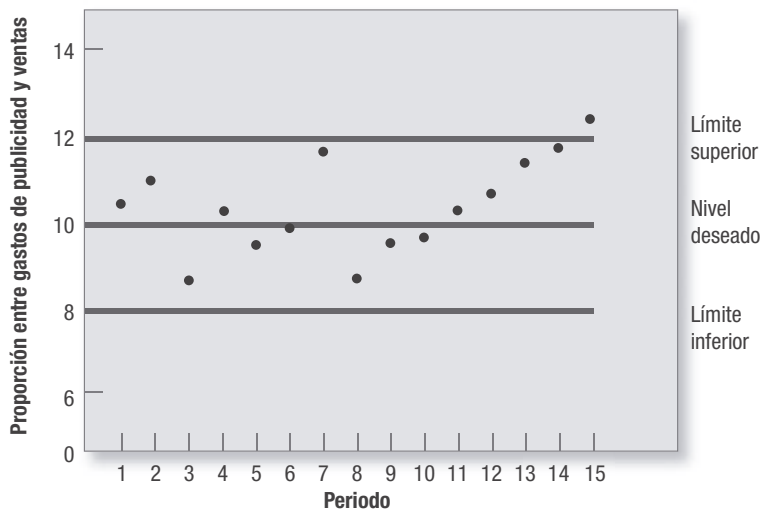
Las fluctuaciones que se encuentren fuera del rango normal son motivo de preocupación. La dirección debe vigilar las fluctuaciones de un periodo a otro en cada proporción utilizando una *gráfica de control* (vea la figura 23.6). La gráfica indica que la proporción entre gastos y ventas normalmente fluctúa entre 8 y 12 por ciento, digamos, 99 de 100 veces. Sin embargo, en el decimoquinto periodo, la proporción rebasó el límite de control superior. Lo que ocurre es cualquiera de dos posibilidades: 1) la compañía aún tiene un buen control sobre los gastos y esta situación representa un caso excepcional que se da por azar, o 2) la compañía ha perdido el control sobre el gasto y debe encontrar la causa. Si no se lleva a cabo una investigación, se corre el riesgo de que haya ocurrido un cambio real y que la empresa se quede rezagada.

Los gerentes deben hacer observaciones sucesivas, incluso dentro de los límites de control superior e inferior. Observe que, en la figura 23.6, el nivel de la proporción entre los gastos de publicidad y las ventas aumentó de manera constante a partir del octavo periodo. La probabilidad de encontrar seis incrementos sucesivos en lo que deberían ser eventos independientes es de sólo una en 64.⁷⁷ Este patrón poco usual debería haber conducido a una investigación en algún momento antes de la decimoquinta observación.

ANÁLISIS FINANCIERO Los especialistas en marketing deben analizar las relaciones entre los gastos y las ventas en un marco financiero global para determinar cómo y dónde obtiene su dinero la compañía. Cada vez con mayor frecuencia, las compañías utilizan el análisis financiero para encontrar estrategias redituables que hagan más que aumentar las ventas.

| Fig. 23.6 |

Modelo de la gráfica de control



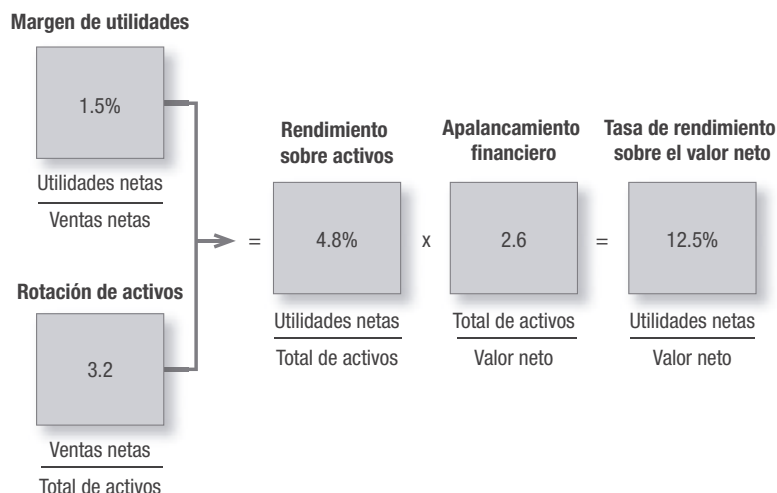


Fig. 23.7
Modelo financiero de rendimiento sobre el valor neto

La dirección utiliza el análisis financiero para identificar los factores que afectan la *tasa de rendimiento sobre el valor neto* de la compañía.⁷⁸ Los principales factores se muestran en la figura 23.7, junto con cifras ilustrativas de una gran cadena de tiendas minoristas. El minorista está obteniendo un rendimiento del 12.5 por ciento sobre el valor neto. El rendimiento sobre el valor neto es el producto de dos proporciones, el *rendimiento sobre los activos* de la compañía y su *apalancamiento financiero*. Para mejorar su rendimiento sobre el valor neto, la empresa debe aumentar su proporción entre utilidades netas y activos o aumentar su proporción entre activos y valor neto. La compañía debería analizar la composición de sus activos (efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, planta y equipo) y ver si puede mejorar su administración de activos.

El rendimiento sobre los activos es el producto de dos proporciones: el *margen de utilidades* y la *rotación de activos*. El margen de utilidades mostrado en la figura 23.7 parece bajo, mientras que la rotación de activos es más normal para la distribución minorista. El ejecutivo de marketing puede tratar de mejorar el desempeño de dos maneras: 1) aumentando el margen de utilidades mediante el incremento de las ventas o la reducción de los costos y 2) aumentando la rotación de los activos mediante el incremento de las ventas o la reducción de los activos (inventarios, cuentas por cobrar) frente a un nivel determinado de ventas.

CONTROL DE LA RENTABILIDAD

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD DEL MARKETING Ilustraremos los pasos del análisis de rentabilidad del marketing utilizando el siguiente ejemplo. El vicepresidente de marketing de una compañía fabricante de cortadoras de césped quiere determinar la rentabilidad de vender a través de tres tipos de canales minoristas: ferreterías, tiendas de productos para jardinería y tiendas departamentales. El estado de resultados de la compañía se presenta en la tabla 23.10.

| TABLA 23.10 Estado de resultados simplificado | |
|---|----------|
| Ventas | \$60 000 |
| Costo de los bienes vendidos | 39 000 |
| Margen bruto | \$21 000 |
| Gastos | |
| Salarios | \$9 300 |
| Alquiler | 3 000 |
| Suministros | 3 500 |
| | 15 800 |
| Utilidad neta | \$ 5 200 |

| Cuentas naturales | Total | Ventas | Publicidad | Empacado y entrega | Facturación y cobranza |
|-------------------|---------|--------|------------|--------------------|------------------------|
| Salarios | \$ 9300 | \$5100 | \$1200 | \$1400 | \$1600 |
| Alquiler | 3000 | — | 400 | 2000 | 600 |
| Suministros | 3500 | 400 | 1500 | 1400 | 200 |
| | \$15800 | \$5500 | \$3100 | \$4800 | \$2400 |

Paso 1: Identificar los gastos funcionales Suponga que para vender, anunciar, empaque, enviar, facturar y cobrar el producto se incurre en los gastos que se especifican en la tabla 23.10. La primera tarea consiste en calcular en qué cantidad de cada gasto se incurrió para realizar cada actividad.

Suponga que la mayoría de los gastos por salarios se destinaron a los representantes de ventas y el resto a un gerente de publicidad, a ayudantes para el empaque y la entrega y al contador de la oficina. Entonces, el desglose sería: \$9300, \$5100, \$1200, \$1400 y \$1600, respectivamente. La tabla 23.11 muestra la asignación de los gastos por salarios de estas cuatro actividades.

La tabla 23.11 también muestra la cuenta del alquiler que asciende a \$3000, asignados a las cuatro actividades. Como los representantes de ventas trabajan fuera de la oficina, ninguno de los gastos de alquiler del edificio se asigna a las ventas. La mayor parte de los gastos del alquiler de espacio y de equipos se destinan al empaque y la entrega. La cuenta de suministros cubre los materiales de promoción, el material de empaque, las compras de combustible para la entrega y los materiales de oficina. Los \$3500 de esta cuenta se reasignan a los usos funcionales de los suministros.

Paso 2: Asignar los gastos funcionales a las entidades de marketing La tarea siguiente consiste en calcular cuánto gasto funcional se asoció con la venta a través de cada tipo de canal. Consideremos el esfuerzo de ventas, el cual se indica mediante la cantidad de ventas en cada canal. Esta cifra se encuentra en la columna de ventas de la tabla 23.12. En total, se realizaron 275 visitas de ventas durante el periodo. Puesto que el costo total de las ventas ascendió a \$5500 (vea la tabla 23.12), el gasto de ventas promedió \$20 por visita.

Podemos asignar el gasto de publicidad de acuerdo con el número de anuncios dirigidos a los diferentes canales. Debido a que hubo 100 anuncios en total, el costo promedio de cada uno fue de \$31.

El gasto de empaque y entrega se asigna según el número de pedidos realizados por cada tipo de canal. Esta misma base se utilizó para la asignación de los gastos de facturación y cobranza.

| Tipo de canal | Ventas | Publicidad | Empacado y entrega | Facturación y cobranza |
|------------------------------------|--------------|--------------|--------------------|------------------------|
| Ferreterías | 200 | 50 | 50 | 50 |
| Tiendas de jardinería | 65 | 20 | 21 | 21 |
| Tiendas departamentales | 10 | 30 | 9 | 9 |
| | 275 | 100 | 80 | 80 |
| Gasto funcional ÷ núm. de unidades | \$5500 | \$3100 | \$4800 | \$2400 |
| | 275 | 100 | 80 | 80 |
| igual a | \$ 20 | \$ 31 | \$ 60 | \$ 30 |

Paso 3: Preparar un estado de resultados para cada entidad de marketing Ahora podemos elaborar un estado de resultados para cada tipo de canal (vea la tabla 23.13). Puesto que las ferreterías representaron la mitad de las ventas totales (\$30 000 de \$60 000), se debe cobrar a ese canal la mitad del costo de los bienes vendidos (\$19 500 de \$39 000). Lo anterior deja un margen bruto a partir de las ferreterías de \$10 500. A esto podemos deducirle las proporciones de los gastos funcionales que consumieron las ferreterías.

Según la tabla 23.12, las ferreterías recibieron 200 del total de 275 visitas de ventas. A un valor de \$20 por visita, las ferreterías deben cargar con un gasto de ventas de \$4000. La tabla 23.12 también muestra que las ferreterías fueron el objetivo de 50 anuncios. Considerando un costo de \$31 por anuncio, a las ferreterías se les atribuyen \$1550 por publicidad. El mismo razonamiento se aplica para calcular la proporción de los gastos funcionales. El resultado es que las ferreterías originaron \$10 050 de los gastos totales. Si restamos esto al margen bruto, nos encontramos con que la ganancia de vender a través de ferreterías es de sólo \$450.

Este análisis se repite para los otros canales. La compañía está perdiendo dinero al vender a través de tiendas de productos para jardinería y obtiene prácticamente todas sus utilidades gracias a las tiendas departamentales. Se debe tener en cuenta que las ventas brutas no son un indicador confiable de las utilidades netas de cada canal.

DETERMINACIÓN DE LAS MEDIDAS CORRECTIVAS Sería ingenuo concluir que la compañía debe abandonar las tiendas de jardinería y las ferreterías para concentrarse en las tiendas departamentales. Primero se deben contestar las siguientes preguntas:

- ¿Hasta qué punto los clientes compran con base en el tipo de establecimiento minorista y hasta qué punto con base en la marca?
- ¿Qué tendencias afectan la importancia relativa de estos tres canales?
- ¿Qué tan buenas son las estrategias de marketing de la compañía para estos tres canales?

Con base en las respuestas, la dirección de marketing podrá evaluar cinco alternativas:

1. Establecer un cargo adicional por el manejo de pedidos pequeños.
2. Dar más ayuda promocional a las tiendas de jardinería y a las ferreterías.
3. Reducir las visitas de ventas y la publicidad a las tiendas de jardinería y a las ferreterías.
4. Ignorar las unidades minoristas más débiles de cada canal.
5. No hacer nada.

El análisis de rentabilidad del marketing indica la rentabilidad relativa de los diferentes canales, productos, territorios y otras entidades de marketing. Esto no prueba que el mejor curso de acción sea abandonar a las entidades de marketing poco redituables ni señala que probablemente se registre una mejora de las ganancias si se hace esto.

| TABLA 23.13 | | Estado de resultados por canal | | | |
|-------------------------------------|-------------|--------------------------------|-------------------------|------------------|--|
| | Ferreterías | Tiendas de jardinería | Tiendas departamentales | Toda la compañía | |
| Ventas | \$30 000 | \$10 000 | \$20 000 | \$60 000 | |
| Costo de los bienes vendidos | 19 500 | 6 500 | 13 000 | 39 000 | |
| Margen bruto | \$10 500 | \$ 3 500 | \$ 7 000 | \$21 000 | |
| Gastos | | | | | |
| Ventas (\$20 por visita) | \$ 4 000 | \$ 1 300 | \$ 200 | \$ 5 500 | |
| Publicidad (\$31 por anuncio) | 1 550 | 620 | 930 | 3 100 | |
| Empacado y entrega (\$60 por orden) | 3 000 | 1 260 | 540 | 4 800 | |
| Facturación (\$30 por orden) | 1 500 | 630 | 270 | 2 400 | |
| Gastos totales | \$10 050 | \$ 3 810 | \$ 1 940 | \$15 800 | |
| Utilidad o pérdida netas | \$ 450 | \$ (310) | \$ 5 060 | \$ 5 200 | |

COSTEO DIRECTO FRENTE A COSTEO TOTAL Igual que todas las herramientas de información, el análisis de rentabilidad del marketing puede ser orientador o engañoso, dependiendo de qué tan bien entiendan los especialistas en marketing sus métodos y limitaciones. La compañía fabricante de cortadoras de césped eligió bases un tanto arbitrarias para la asignación de los gastos de funcionamiento de sus entidades de marketing. Utilizó el “número de visitas de ventas” para asignar los gastos de ventas, lo cual generó menores registros y cálculos, cuando en principio el “número de horas de trabajo de ventas” es un indicador más preciso de los costos.

Una decisión mucho más seria es si se deben asignar los costos totales o solamente los costos directos e identificables en la evaluación del desempeño de una entidad de marketing. La compañía fabricante de cortadoras de césped evadió este problema al considerar únicamente los costos simples que se adaptan a las actividades de marketing, pero no podemos eludir esta cuestión en los análisis de rentabilidad del mundo real. Es posible distinguir tres tipos de costos:

1. Costos directos: podemos asignar los costos directos a las entidades de marketing adecuadas. Las comisiones de ventas son un costo directo en un análisis de rentabilidad de territorios de ventas, representantes de ventas o clientes. Los gastos de publicidad son un costo directo en un análisis de rentabilidad de productos en la medida en que cada anuncio promueva un solo producto. Otros costos directos para fines específicos son los salarios de la fuerza de ventas y los gastos de viaje.
2. Costos comunes identificables: podemos asignar los costos comunes identificables solamente de manera indirecta, pero sobre una base posible, a las entidades de marketing. En el ejemplo, analizamos el alquiler de esa forma.
3. Costos comunes no identificables: los costos comunes cuya asignación a las entidades de marketing es sumamente arbitraria son los costos comunes no identificables. Asignar los gastos de la “imagen corporativa” por igual a todos los productos sería arbitrario, porque no todos los productos se benefician de igual manera. Asignarlos en proporción a las ventas de los diferentes productos sería arbitrario porque las ventas relativas de los productos reflejan muchos factores, además de la creación de la imagen corporativa. Otros ejemplos son los salarios de la alta dirección, los impuestos, los intereses y otros gastos generales.

Nadie pone en duda la inclusión de los costos directos en el análisis de los costos de marketing. Existe cierta controversia sobre la inclusión de los costos comunes identificables, ya que agrupan costos que podrían cambiar con la escala de la actividad de marketing y costos que no cambian. Si la compañía fabricante de cortadoras de césped abandona las tiendas de jardinería, probablemente seguirá pagando el mismo alquiler. Sus utilidades no aumentarían de inmediato en la cantidad de pérdida que se registra al vender en las tiendas de jardinería (\$310).

La gran controversia es si se deben asignar los costos comunes no identificables a las entidades de marketing. Dicha asignación se conoce como *enfoque de costo total* y sus defensores argumentan que, en última instancia, todos los costos deben ser atribuibles con el fin de determinar la verdadera rentabilidad. Sin embargo, este argumento confunde el uso de la contabilidad para la elaboración de informes financieros con su uso para la toma de decisiones gerenciales. El costeo total tiene tres debilidades importantes:

1. La rentabilidad relativa de las diferentes entidades de marketing puede cambiar radicalmente cuando se reemplaza una forma arbitraria de asignar los costos comunes no identificables por otra.
2. La arbitrariedad desmoraliza a los gerentes, quienes sienten que la evaluación de su desempeño les es adversa.
3. La inclusión de los costos comunes no identificables podría debilitar los esfuerzos en un control de costo real.

La administración operativa es la más eficaz para controlar los costos directos y los costos comunes identificables. Las asignaciones arbitrarias de los costos comunes no identificables podrían inducir a los gerentes a dedicar su tiempo a luchar contra las asignaciones de costos en lugar de administrar adecuadamente los costos controlables.

Las compañías manifiestan un creciente interés en el uso del análisis de rentabilidad del marketing, o de su versión más amplia, el costeo basado en actividades (ABC, por sus siglas en inglés), para cuantificar la verdadera rentabilidad de las diferentes actividades.⁷⁹ Entonces los gerentes pueden reducir los recursos requeridos para llevar a cabo diversas actividades, hacer que los recursos sean más productivos, adquirirlos a un costo menor o aumentar los precios de los productos que consumen grandes cantidades de recursos de apoyo. La contribución del ABC es hacer que la dirección deje de enfocarse solamente en el uso de costos estándares de mano de obra o de materiales para asignar costos totales y centre su atención en los costos reales de brindar apoyo a los productos individuales, a los clientes y a otras entidades.

Apéndice

PLAN DE MARKETING Y EJERCICIOS PARA SONIC

Plan de marketing: introducción

Como especialista en marketing, usted necesitará un buen plan de marketing para dirigir y enfocar su marca, producto o empresa. Con un plan detallado, cualquier empresa estará mejor preparada para lanzar un nuevo producto innovador o aumentar las ventas entre los clientes actuales. Las organizaciones sin fines de lucro también utilizan planes de marketing para guiar sus esfuerzos promocionales y de recaudación de fondos. Incluso las dependencias gubernamentales crean planes de marketing para impulsar iniciativas tales como la generación de conciencia pública sobre una nutrición adecuada o la promoción turística de una región.

Propósito y contenido del plan de marketing

Un plan de marketing tiene un alcance más limitado que un plan de negocios, el cual ofrece un panorama general de la misión, las metas, la estrategia y la asignación de recursos de toda la organización. El plan de marketing documenta la manera en que se lograrán las metas estratégicas a través de métodos y tácticas específicas de marketing y con el cliente como punto de partida; también está vinculado con los planes de otros departamentos de la organización. Suponga que un plan de marketing requiere que se vendan 200 mil unidades al año. El departamento de producción deberá equiparse para fabricar todas esas unidades; el de finanzas deberá poner a disposición los fondos para cubrir los gastos; el de recursos humanos tendrá que estar preparado para contratar y capacitar al personal necesario, etc. Sin el nivel adecuado de apoyo y recursos organizacionales, ningún plan de marketing puede tener éxito.

Aunque su extensión y diseño exactos varían de una empresa a otra, el plan de marketing suele contener las secciones que se describen en el capítulo 2. Las pequeñas empresas podrán crear planes de marketing más bien cortos o no muy formales, mientras que las corporaciones por lo general requieren planes de marketing bien estructurados. Para guiar su implementación en forma eficaz, cada parte del plan deberá ser descrita con el mayor detalle posible. En ocasiones las empresas publican su plan de marketing en un sitio web interno para que los gerentes y empleados que estén en diferentes ubicaciones puedan consultar secciones específicas y colaborar con ampliaciones o cambios.

El papel de la investigación

Para desarrollar productos innovadores, estrategias exitosas y programas de acción, los especialistas en marketing necesitan información actualizada sobre el entorno, la competencia y los segmentos seleccionados del mercado. A menudo, un análisis de los datos internos es el punto de partida para evaluar la situación de marketing actual, complementado con la inteligencia de marketing e investigaciones del mercado general, de la competencia, de las problemáticas clave, así como de las amenazas y oportunidades. A medida que el plan se pone en acción, los especialistas en marketing utilizan las investigaciones para medir el progreso hacia el cumplimiento de las metas e identificar áreas de mejora, en caso de que los resultados no cumplan con lo proyectado.

Por último, las investigaciones de mercado contribuyen a que los especialistas aprendan más sobre los requerimientos, las expectativas y percepciones de sus clientes, así como sus niveles de satisfacción y lealtad. Esta comprensión más profunda brinda los cimientos para crear una ventaja competitiva por medio de las decisiones correctas y bien informadas en materia de segmentación, determinación de mercados meta y posicionamiento. Por lo tanto, el plan de marketing debe describir qué tipo de investigaciones de mercado se llevarán a cabo, así como cuándo y de qué manera se aplicarán los hallazgos.

El papel de las relaciones

Aunque el plan de marketing indica la manera en que la empresa establecerá y conservará relaciones rentables con sus clientes, también afecta las relaciones internas y externas. En primer lugar, influye en la forma en que el personal de marketing trabaja internamente y con otros departamentos para entregar valor y satisfacción a los clientes. En segundo lugar, afecta la manera en que la empresa trabaja con sus proveedores, distribuidores y socios para lograr las metas del plan. En tercer lugar, influye en los tratos de la empresa con otros interesados, incluyendo los reguladores del gobierno, los medios de comunicación y la comunidad en general. Todas estas relaciones son importantes para el éxito de la organización y deben ser tomadas en cuenta al desarrollar un plan de marketing.

Del plan de marketing a la acción de marketing

La mayoría de las empresas crean planes anuales de marketing, aunque algunas abarcan periodos más largos. Los especialistas en marketing inician su planificación mucho tiempo antes de la fecha de aplicación con el propósito de tener suficiente tiempo para hacer investigación de mercado, análisis, revisiones administrativas y lograr la coordinación entre departamentos. Luego, una vez que inicia cada programa de acción, los especialistas en marketing vigilan los resultados continuamente, investigan cualquier desviación respecto a los resultados proyectados y aplican medidas correctivas según se requiera. Algunos especialistas en marketing también preparan planes de contingencia en caso de que surjan determinadas situaciones. Debido a los inevitables y a veces impredecibles cambios del entorno, los especialistas en marketing deben estar preparados para actualizar y adaptar los planes de marketing en cualquier momento.

Para la implementación y el control eficaces, el plan de marketing debe definir cómo se medirá el progreso hacia el cumplimiento de las metas. Los gerentes suelen utilizar presupuestos, programaciones y medidas de marketing para vigilar y evaluar los resultados. Los presupuestos les permiten comparar los gastos proyectados contra los gastos reales en un periodo determinado. Con las programaciones, la gerencia sabe en qué fechas debían completarse las tareas y cuándo se terminaron en realidad. Las medidas de marketing registran los resultados reales de los programas de marketing para determinar si la empresa realmente está avanzando hacia el cumplimiento de sus metas.

Ejemplo de un plan de marketing para Sonic

En esta sección se analiza un ejemplo de un plan de marketing desarrollado para Sonic, una empresa hipotética de nueva creación. El primer producto de la compañía es el Sonic 1000, un teléfono inteligente de última tecnología y con todas las capacidades multimedia. Sonic competirá con Apple, Samsung, LG, Motorola, HTC y otros rivales bien establecidos en un mercado saturado y en constante cambio, donde los teléfonos inteligentes cuentan con muchas capacidades de comunicación y entretenimiento. Las notas que aparecen al margen de este texto explican más sobre lo que cada sección del plan debe contener.

Esta sección sintetiza las oportunidades de mercado, la estrategia de marketing y las metas financieras y de comercialización, información que es necesaria para los altos directivos encargados de leer y aprobar el plan de marketing.

1.0 Resumen ejecutivo

Sonic se prepara para lanzar un nuevo teléfono inteligente de última tecnología, el Sonic 1000, en un mercado maduro. Podemos competir eficazmente con muchos tipos de teléfonos inteligentes porque nuestro producto ofrece una combinación única de características avanzadas y funcionalidad a un precio muy competitivo y con valor añadido. Nos dirigimos a segmentos específicos en los mercados de consumo y empresariales, aprovechando el creciente interés en un único y poderoso dispositivo que sea asequible y brinde amplios beneficios en materia de comunicación, organización y entretenimiento.

El principal objetivo de marketing consiste en lograr una participación del 1 por ciento en el mercado estadounidense, durante el primer año, con la venta de 800 mil unidades. Las metas financieras más importantes son lograr ingresos por ventas de \$200 millones en el primer año, mantener las pérdidas por debajo de los \$40 millones en el mismo periodo y alcanzar el punto de equilibrio a principios del segundo año.

El análisis de la situación describe el mercado, la capacidad de la empresa para atender a los segmentos meta y la competencia.

2.0 Análisis de la situación

Sonic, empresa fundada hace 18 meses por dos reconocidos empresarios con experiencia en el área de telecomunicaciones, está por entrar al altamente competido mercado de los teléfonos inteligentes. Los teléfonos móviles multifuncionales son cada vez más populares, tanto para uso personal como profesional, con más de 968 millones de teléfonos inteligentes vendidos en 2013 en todo el mundo. La competencia sigue intensificándose, aun cuando la tecnología no para de evolucionar, la consolidación de la industria continúa y las presiones de precios reducen la rentabilidad. Para obtener participación de mercado en este dinámico entorno, Sonic debe dirigirse con cuidado a segmentos meta específicos con características valiosas y planificar un producto de siguiente generación que le permita mantener la inercia de la marca en movimiento.

El resumen del mercado incluye su tamaño, sus necesidades, su crecimiento y sus tendencias. La descripción detallada de los segmentos meta establece el contexto para situar las estrategias y los programas de marketing que se plantean más adelante en el plan de marketing.

2.1 RESUMEN DEL MERCADO El mercado de Sonic está formado por consumidores y usuarios de negocios que prefieren utilizar un solo dispositivo poderoso, pero costeable, que les proporcione comunicaciones totalmente funcionales, capacidad de almacenamiento e intercambio de información, así como características de organización y entretenimiento móvil. Los segmentos meta específicos para el primer año incluyen a profesionistas, corporaciones, estudiantes, empresarios y usuarios médicos. En la figura A.1 se muestra la manera en que el Sonic 1000 resuelve

| Fig. A.1 |

Necesidades y características y/o beneficios correspondientes del teléfono inteligente Sonic

| Segmento meta | Necesidad del cliente | Característica y/o beneficio correspondiente |
|--|--|---|
| Profesionistas (mercado de consumo) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Mantenerse en contacto mientras está en movimiento. ■ Guardar información mientras está en movimiento. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Correo electrónico inalámbrico para enviar y recibir mensajes desde cualquier lugar; capacidad de telefonía móvil para comunicarse mediante voz desde cualquier lugar. ■ Reconocimiento de voz para grabar sin usar las manos. |
| Estudiantes (mercado de consumo) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Realizar muchas funciones sin cargar muchos aparatos. ■ Expresar estilo e individualidad. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Compatibilidad con diversas aplicaciones y periféricos para obtener una funcionalidad conveniente y rentable. ■ Diversidad de carcasas en diferentes colores y diseños para expresar que se está a la moda. |
| Usuarios corporativos (mercado empresarial) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Ingresar datos importantes y tener acceso a ellos mientras está en movimiento. ■ Usarlo para tareas personales. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Compatibilidad con diversas aplicaciones de software disponibles. ■ Posibilidad de personalización para adecuarlo a diversas tareas y redes corporativas. |
| Empresarios (mercado empresarial) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Organizar los contactos y tener acceso a ellos, programar los detalles. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Acceso inalámbrico, de manos libres, al calendario y a la agenda para revisar con facilidad las citas e interactuar con los contactos. |
| Usuarios médicos (mercado empresarial) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Actualizar, tener acceso e intercambiar registros médicos. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Registro e intercambio de información inalámbrico, de manos libres, para disminuir el papeleo y aumentar la productividad. |

algunas de las necesidades fundamentales de los segmentos meta de consumo y empresariales de manera rentable. Los beneficios de comunicación y entretenimiento adicionales del producto aumentan su atractivo en esos segmentos.

Los compradores de teléfonos inteligentes pueden elegir entre distintos modelos basados en diferentes sistemas operativos. El sistema operativo para teléfonos inteligentes mejor vendido es el Android. Algunos de los pequeños rivales de Android son BlackBerry OS, iOS y Windows Phone OS. La capacidad de almacenamiento (en disco duro o unidad flash) es una característica esperada, así que Sonic está equipando su primer producto con una unidad de disco de 64 gigabytes ultrarrápida que puede complementarse con almacenamiento adicional. Los costos de la tecnología están disminuyendo aun cuando las capacidades van en aumento, esto hace que los modelos con precios económicos sean más atractivos para los consumidores y los usuarios empresariales que tienen teléfonos inteligentes más antiguos, quienes desean renovarlos con unidades multifuncionales nuevas y de lujo.

2.2 ANÁLISIS DE FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Sonic tiene varias ventajas poderosas en las cuales apoyarse, pero nuestra debilidad más importante es la falta de conciencia e imagen de marca. La principal oportunidad es la demanda de dispositivos multifuncionales para comunicación, organización y entretenimiento que proporcionen una serie de beneficios valiosos a un costo menor. También nos enfrentamos a la amenaza de la siempre creciente competencia y a la presión de la reducción de precios.

Fortalezas. Sonic puede fundamentarse en tres fortalezas importantes:

1. *Producto innovador.* El Sonic 1000 ofrece una combinación de características difíciles de encontrar en un solo dispositivo, tiene amplias capacidades de telecomunicación y la más alta calidad digital para almacenamiento y reproducción de video, música y programación de televisión.
2. *Seguridad.* Nuestro teléfono inteligente utiliza un sistema operativo basado en Linux, que es menos vulnerable a los piratas informáticos y a otras amenazas de seguridad que pueden dar como resultado el robo o la corrupción de datos.
3. *Precio.* Nuestro producto tiene un precio más bajo que los teléfonos inteligentes de la competencia —ninguno de los cuales ofrece el mismo conjunto de características—, lo que nos da una ventaja ante los clientes preocupados por el precio.

Debilidades. Al postergar su entrada al mercado de los teléfonos inteligentes hasta que los competidores lograron una gran consolidación, Sonic ha aprendido de los éxitos y los fracasos ajenos. No obstante, aún tenemos dos puntos débiles importantes.

1. *Falta de conciencia de marca.* Sonic carece de una marca o imagen establecida, mientras que Samsung, Apple, Motorola y otros competidores tienen un sólido reconocimiento de marca. Abordaremos este problema con una intensa promoción.

Las fortalezas son capacidades internas que pueden ayudar a la empresa a lograr sus metas.

Las debilidades son elementos internos que podrían afectar la capacidad de la empresa para lograr sus metas.

Las oportunidades son áreas de necesidad o de posible interés para el comprador en las que la empresa podría tener un desempeño rentable.

Las amenazas son desafíos impuestos por una tendencia o un desarrollo desfavorable capaces de provocar una disminución de las ventas y las ganancias.

Esta sección identifica a los competidores clave, describe su posición en el mercado y ofrece una visión general de sus estrategias.

Esta sección sintetiza las características principales de los diversos productos de la empresa.

2. *Dispositivo más pesado y grueso.* El Sonic 1000 es ligeramente más pesado y grueso que los modelos de casi todos los competidores porque incorpora un alto número de características de telecomunicaciones y multimedia. Para contrarrestar esta debilidad, haremos hincapié en los beneficios de nuestro producto y en su precio de valor añadido, que son dos atractivas fortalezas competitivas.

Oportunidades. Sonic puede aprovechar dos importantes oportunidades del mercado:

1. *Creciente demanda de dispositivos de tecnología de vanguardia con gran variedad de funciones de comunicación.* El mercado para los dispositivos multimedia y multifuncionales de vanguardia está creciendo con mucha rapidez. Los teléfonos inteligentes ya son algo común en los entornos público, laboral y educativo; de hecho, los usuarios que al principio compraron modelos de nivel básico hoy están adquiriendo equipos más completos.
2. *Costos más bajos de tecnología.* Actualmente está disponible una mejor tecnología y su precio es más bajo que nunca. En consecuencia, Sonic puede incorporar características avanzadas a un precio de valor añadido que permite obtener ganancias razonables.

Amenazas. Enfrentamos tres amenazas principales para el lanzamiento del Sonic 1000:

1. *Mayor competencia.* Más empresas están ofreciendo dispositivos con algunas —pero no todas— de las características y los beneficios proporcionados por el Sonic 1000. Por lo tanto, nuestras comunicaciones de marketing deben enfatizar la clara diferenciación y el precio de valor añadido.
2. *Presiones para reducir precios.* El aumento de la competencia y las estrategias de participación de mercado están reduciendo los precios de los teléfonos inteligentes. No obstante, nuestra meta de llegar al punto de equilibrio con las ventas del segundo año del modelo original es realista dados los márgenes más bajos en el mercado de los teléfonos inteligentes.
3. *Brevedad del ciclo de vida del producto.* La etapa de madurez está llegando con más rapidez en el ciclo de vida de los teléfonos inteligentes que en el de los productos de tecnología anterior. Debido a este ciclo de vida más breve, planeamos lanzar un segundo producto aún mejor y orientado al mercado durante el año siguiente al lanzamiento del Sonic 1000.

2.3 COMPETENCIA El surgimiento de teléfonos inteligentes bien diseñados y multifuncionales, incluyendo el iPhone de Apple, ha aumentado la presión competitiva. Los competidores no dejan de agregar características a precios cada vez más atractivos. Nuestros principales competidores son:

- *Apple.* Siendo el líder del mercado de los teléfonos inteligentes, Apple se enorgullece de ser progresista, innovador y siempre centrado en el consumidor. Su iPhone 5s más reciente tiene un diseño metálico increíblemente delgado y ligero, un sensor de identidad con la huella digital, flash de LED dual y su CPU es dos veces más rápida que la de la generación anterior.
- *Samsung.* Como fuerte competidor en la industria de los teléfonos inteligentes, Samsung se encuentra entre las 10 mejores marcas globales y planea alcanzar ingresos de \$400 000 millones en 2020. El Galaxy S5 incluye una poderosa cámara de 16 megapíxeles y es el primer dispositivo en contar con un monitor de frecuencia cardíaca interno.
- *LG.* Fundada en 1958, LG Electronics lucha por convertirse en un líder mundial en el mercado digital y en 2014 obtuvo el tercer lugar en el número total de suscriptores de teléfonos inteligentes, después de Apple y Samsung. Su dispositivo G2 cuenta con una pantalla grande de 5.2 pulgadas full HD IPS y un ergonómico botón de control trasero.
- *Motorola.* Motorola fue pionera en la industria de la comunicación móvil e inventó el primer teléfono móvil en 1973. En la actualidad, se enorgullece de crear valor con dispositivos cómodos, poderosos y fáciles de usar. El Moto X es el primer teléfono inteligente completamente diseñado y armado en Estados Unidos.
- *HTC.* Fundada en 1997, HTC es un competidor relativamente nuevo en la industria, aunque ya ocupa el quinto lugar en el mercado de los teléfonos inteligentes. La empresa basa su reputación en la oferta de productos de alta calidad que han sido recomendados por los detallistas y los consumidores. Su dispositivo HTC One (M8) cuenta con una pantalla de 5.0 pulgadas, full HD con 1080p, y es curvo para adaptarse a la palma de la mano.

A pesar de la fuerte competencia, Sonic puede crearse una imagen definitiva y obtener reconocimiento entre los segmentos meta. Nuestra atractiva combinación de características de tecnología de punta y precio bajo constituyen un importante punto de diferenciación para obtener ventaja competitiva. Nuestro segundo producto será incluso más orientado a los medios para atraer segmentos donde tendremos un sólido reconocimiento de marca. La figura A.2 presenta ejemplos de los productos y precios de la competencia.

2.4 OFERTA DEL PRODUCTO El Sonic 1000 ofrece las siguientes características estándar:

- Reconocimiento de voz para operación a manos libres.
- Gama completa de aplicaciones.

| Fig. A.2 |

Productos y precios de teléfonos inteligentes seleccionados

| | iPhone 5s de Apple | Galaxy S5 de Samsung | LG G2 | Moto X de Motorola | HTC One (M8) |
|--------------------------|---------------------------|------------------------------|--------------|---------------------------|------------------------------|
| Almacenamiento integrado | 64 GB | 32 GB, Micro SD hasta 128 GB | 32 GB | 16 GB | 32 GB, Micro SD hasta 128 GB |
| Pantalla | 4" IPS LCD | 5.1" Super AMOLED | 5.2" IPS LCD | 4.7" AMOLED | 5.0" IPS LCD |
| Cámara | 8.0 MP | 16 MP | 13 MP | 10 MP | 4 MP |
| Precio | \$399.99 | \$199.99 | \$399.99 | \$399.99 | \$199.99 |

- Funciones completas de organización, incluyendo un calendario vinculado, una libreta de direcciones y sincronización.
- Grabación digital de música, video y televisión, descargas inalámbricas y reproducción instantánea.
- Internet y correo electrónico inalámbricos, mensajes de texto, mensajería instantánea.
- Pantalla táctil de color de alta calidad de cuatro pulgadas.
- Unidad de disco ultrarrápida de 64 gigabytes y ranuras de expansión.
- Cámara integrada de 12 megapíxeles con flash y herramientas para editar y compartir fotografías.

Según las proyecciones, los ingresos por ventas durante el primer año serán de \$200 millones con base en la venta de 800 mil unidades del modelo Sonic 1000 a un precio de mayoreo de \$250. Nuestro producto para el segundo año será el Sonic All Media 2000 que destacará por su comunicación multimedia mejorada, sus capacidades de red y funciones de entretenimiento. El Sonic All Media 2000 incluirá las mismas características del Sonic 1000 más otras adicionales, como:

- Transmisión de medios integrada para compartir archivos de música, video y televisión con otros dispositivos.
- Webcam para captura instantánea de video y subida de archivos a sitios web populares.
- Acceso por comandos de voz a sitios web de redes sociales populares.

2.5 DISTRIBUCIÓN Los productos marca Sonic serán distribuidos a través de una red de detallistas en los 50 principales mercados de Estados Unidos. Entre los socios de canal más importantes que se están contactando se encuentran:

- **Grandes tiendas de suministros para oficinas.** Office Depot y Staples tendrán productos Sonic en sus puntos de venta, en catálogos y en línea.
- **Tiendas de cómputo.** Detallistas independientes de productos de cómputo comercializarán los productos Sonic.
- **Tiendas especializadas en electrónica.** Best Buy exhibirá los teléfonos inteligentes Sonic en sus tiendas, en línea y en su publicidad en los medios.
- **Detallistas en línea.** Amazon.com ofrecerá los teléfonos inteligentes Sonic y les dará un lugar prominente en su página principal durante el lanzamiento a cambio del pago de una tarifa promocional.

En un inicio, la distribución estará restringida a Estados Unidos, con el adecuado apoyo de promoción de ventas. Sin embargo, tenemos planes para expandirnos más adelante a Canadá y otros mercados.

3.0 Estrategia de marketing

3.1 OBJETIVOS Hemos establecido objetivos ambiciosos pero alcanzables para los primeros dos años de entrada al mercado.

- **Objetivos del primer año.** Lograr una participación del 1 por ciento del mercado estadounidense de los teléfonos inteligentes mediante la venta de un volumen de 800 mil unidades.
- **Objetivos del segundo año.** Nuestro objetivo para el segundo año es lograr el punto de equilibrio del Sonic 1000 y lanzar el segundo modelo.

3.2 MERCADOS META La estrategia de Sonic está basada en un posicionamiento por diferenciación de producto. Nuestros consumidores meta principales para el Sonic 1000 son profesionistas con ingresos de medios a altos que necesitan un dispositivo totalmente equipado para coordinar sus numerosas actividades, mantenerse en contacto con su familia y colegas y entretenerse durante sus desplazamientos. Nuestros clientes meta secundarios son los estudiantes de preparatoria, universidad

La distribución explica cuáles son los canales para cada producto de la empresa y menciona los nuevos desarrollos y tendencias.

Los objetivos deben definirse en términos específicos para que la dirección pueda medir el progreso y aplicar medidas correctivas para mantener el rumbo.

Todas las estrategias de marketing inician con la segmentación, la elección del mercado meta y el posicionamiento.

El posicionamiento identifica la marca, los beneficios, los puntos de diferencia y de paridad del producto o de la línea de productos.

La estrategia de producto incluye decisiones acerca de la mezcla y las líneas de productos, así como de las marcas, garantías, empaque y etiquetado.

La estrategia de precios abarca decisiones sobre la fijación de los precios iniciales y de su adaptación en respuesta a las oportunidades y los desafíos que plantea la competencia.

La estrategia de distribución incluye la selección y administración de las relaciones de canal para entregar valor a los clientes.

La estrategia de comunicaciones de marketing abarca todos los esfuerzos por comunicarse con los públicos meta y los miembros del canal.

La mezcla de marketing incluye tácticas y programas que apoyan las estrategias de producto, precio, distribución y comunicaciones de marketing.

y graduados de licenciatura que desean contar con un dispositivo multimedia de modo dual. Este segmento puede describirse demográficamente por su edad (16-30 años) y escolaridad. Nuestro Sonic All Media 2000 estará dirigido a adolescentes y jóvenes adultos que desean un dispositivo con características de soporte para redes sociales y un consumo de medios de entretenimiento más demandante.

El principal consumidor meta del mercado empresarial para el Sonic 1000 son las corporaciones medianas y grandes que desean ayudar a que sus gerentes y empleados se mantengan en contacto con la empresa y puedan ingresar o tener acceso a datos relevantes cuando estén fuera de la oficina. Este segmento está conformado por empresas con ventas anuales superiores a los \$25 millones y más de 100 empleados. Un mercado meta secundario son los empresarios y los propietarios de pequeñas empresas. También nos dirigiremos a los usuarios médicos interesados en tener acceso o actualizar los expedientes de sus pacientes.

Todas las estrategias de la mezcla de marketing consideran la diferenciación de Sonic hacia estos segmentos del mercado meta.

3.3 POSICIONAMIENTO Utilizando la diferenciación de productos, posicionaremos el teléfono inteligente Sonic como el modelo más versátil, conveniente y con valor añadido para uso personal y profesional. Nuestro marketing se enfocará en el valor añadido y en las capacidades distintivas de comunicación múltiple, entretenimiento e información del Sonic 1000.

3.4 ESTRATEGIAS

Producto. El Sonic 1000, incluyendo todas las características descritas en la sección “Oferta del producto” y en otras más, se venderá con un año de garantía. Al año siguiente se lanzará el Sonic All Media 2000, una vez que hayamos posicionado nuestra marca Sonic. La marca y el logotipo (un rayo amarillo distintivo de Sonic) aparecerán tanto en nuestros productos y envases como en todas nuestras campañas de marketing.

Precio. El Sonic 1000 se lanzará con un precio por unidad de \$250 al mercado mayorista y de \$300 en el mercado detallista. Esperamos bajar el precio de este modelo cuando la línea de productos se amplíe con el lanzamiento del Sonic All Media 2000, el cual tendrá un precio mayorista de \$350 por unidad. Estos precios reflejan una estrategia para 1) atraer a socios de canal deseables y 2) restar participación de mercado a los competidores establecidos.

Distribución. Nuestra estrategia de canal consiste en utilizar una distribución selectiva comercializando los teléfonos inteligentes Sonic a través de tiendas bien conocidas y detallistas en línea. Durante el primer año iremos añadiendo socios de canal hasta lograr cobertura en todos los principales mercados estadounidenses y la inclusión del producto en los catálogos y sitios web de electrónica más importantes. También evaluaremos la oportunidad de distribución en los puntos de venta de teléfonos móviles de los principales proveedores de servicios, como Verizon Wireless. En apoyo a los socios de canal, proporcionaremos productos de demostración, folletos con especificaciones detalladas, fotografías a todo color y exhibidores para el producto. Por último, planeamos ofrecer plazos de pago especiales para los detallistas que hagan pedidos de alto volumen.

Comunicaciones de marketing. La difusión del nombre de la marca y de los principales puntos de diferenciación del producto serán reforzados mediante la integración de todos los mensajes en todos los medios. La investigación sobre los patrones de consumo de los medios ayudará a nuestra agencia de publicidad a elegir los medios y momentos apropiados para dirigirnos a nuestros clientes potenciales antes y durante el lanzamiento del producto. Posteriormente, la publicidad aparecerá de manera intermitente para mantener la conciencia de marca y comunicar varios mensajes de diferenciación. La agencia también coordinará los esfuerzos de relaciones públicas para desarrollar la marca Sonic y apoyar el mensaje de diferenciación. Para generar rumores, se organizará un concurso de videos producidos por los usuarios en nuestra página web. Con el propósito de atraer, retener y motivar a los socios de canal para que apliquen una estrategia de empuje, utilizaremos promociones de ventas comerciales y ventas personales. Hasta que la marca se haya establecido, nuestras comunicaciones alentarán las compras a través de los socios de canal y no en nuestro sitio web.

3.5 MEZCLA DE MARKETING El Sonic 1000 será lanzado en febrero. A continuación se presenta un resumen de los programas de acción que utilizaremos durante los primeros seis meses para lograr las metas establecidas.

- **Enero.** Lanzaremos una campaña promocional de ventas de \$200 000 y participaremos en las principales ferias comerciales para informar a los concesionarios y obtener soporte de canal para el lanzamiento del producto en febrero. Asimismo, generaremos rumores al regalar el equipo a una selección de reseñadores de producto, líderes de opinión, blogueros influyentes y

celebridades. Nuestro personal de capacitación trabajará con los vendedores de las principales cadenas detallistas para explicarles las características, los beneficios y las ventajas del Sonic 1000.

- **Febrero.** Comenzaremos una campaña integrada en medios impresos, radio, internet y social media que irá dirigida a profesionistas y consumidores. La campaña mostrará cuántas funciones puede realizar el Sonic y hará hincapié en la conveniencia de manejar un solo dispositivo manual poderoso. Esta campaña multimedia será apoyada por señalizaciones en los puntos de venta y por anuncios y videos descriptivos que se exhibirán exclusivamente en línea.
- **Marzo.** A medida que la campaña multimedia continúe, iremos añadiendo promociones de ventas para el mercado de consumo, como un concurso en donde los consumidores publicarán videos en nuestro sitio web mostrando cómo utilizan el Sonic de maneras creativas y originales. También distribuiremos nuevos exhibidores en los puntos de venta para apoyar a nuestros vendedores detallistas.
- **Abril.** Llevaremos a cabo un concurso de ventas donde ofreceremos premios tanto al vendedor como a la empresa detallista que venda más unidades de teléfonos inteligentes Sonic durante un periodo de cuatro semanas.
- **Mayo.** Hemos planificado el lanzamiento de una nueva campaña publicitaria nacional para este mes. En los anuncios de radio aparecerán voces de celebridades ordenando a sus teléfonos inteligentes Sonic que lleven a cabo ciertas funciones, como realizar una llamada, enviar un correo electrónico, reproducir una canción o un video, etc. Los estilizados anuncios impresos y en línea presentarán avatares de las celebridades sosteniendo sus teléfonos inteligentes Sonic. Planeamos repetir este tema para el lanzamiento del producto del año siguiente.
- **Junio.** Nuestra campaña de radio añadirá una frase publicitaria en una voz superpuesta para promover el Sonic 1000 como regalo de graduación. Tendremos presencia en la feria semestral comercial de electrónica y, para apoyar las ventas, proporcionaremos a los detallistas nuevos folletos de comparación con los productos de la competencia. Además, analizaremos los resultados de las investigaciones sobre la satisfacción del cliente para utilizarlas en futuras campañas y en los esfuerzos de desarrollo de productos.

3.6 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS A partir de las investigaciones identificaremos características y beneficios específicos que los segmentos de nuestro mercado meta consideran valiosos. La retroalimentación obtenida mediante pruebas de mercado, encuestas y focus groups nos ayudará a desarrollar y dar los últimos toques al Sonic All Media 2000. También se medirán y analizarán las actitudes de los clientes hacia las marcas y productos de la competencia. Las investigaciones sobre conciencia de marca nos ayudarán a determinar la eficacia y eficiencia de nuestros mensajes y medios. Por último, utilizaremos estudios de la satisfacción del cliente para evaluar las reacciones del mercado.

4.0 Finanzas

Se proyecta que los ingresos totales por ventas durante el primer año de comercialización del Sonic 1000 serán de \$200 millones, con un precio promedio mayorista de \$250 por unidad y un costo variable unitario de \$150 para un volumen de ventas de 800 mil unidades. Anticipamos una pérdida de hasta \$40 millones en el primer año. Los cálculos del punto de equilibrio indican que el Sonic 1000 será rentable después de que el volumen de ventas exceda las 267 500 unidades durante el segundo año de vida del producto. Nuestro análisis del punto de equilibrio supone un ingreso unitario mayorista de \$250, un costo variable unitario de \$150 y costos fijos estimados para el primer año en \$26 750 000. Con base en lo anterior, el cálculo del punto de equilibrio es:

$$\frac{26750000}{\$250 - \$150} = 267500 \text{ unidades}$$

5.0 Controles

Se establecerán controles para la implementación y organización de nuestras actividades de marketing.

5.1 IMPLEMENTACIÓN Hemos planeado medidas estrictas de control para vigilar en forma estrecha la calidad y la satisfacción del cliente con el servicio. Esto nos permitirá reaccionar con mucha rapidez para corregir cualquier problema que pudiera surgir. Otras señales de alerta que vigilaremos desde el principio para detectar cualquier signo de desviación del plan incluyen las ventas (por segmento y por canal) y los gastos mensuales.

5.2 ORGANIZACIÓN DEL MARKETING La directora ejecutiva de marketing de Sonic, Jane Melody, es la responsable general de todas las actividades de marketing de la empresa. La figura A.3 muestra la estructura de la organización del departamento de marketing, el cual está conformado por ocho personas. Sonic contrató a Worldwide Marketing para que maneje las campañas nacionales de ventas, las promociones de ventas comerciales, digitales y de consumo y las actividades de relaciones públicas.

Los programas deben estar coordinados con los recursos y las actividades de otros departamentos que contribuyen a generar el valor que tiene cada producto para el cliente.

Esta sección muestra de qué manera las investigaciones de mercado apoyan el desarrollo, la implementación y la evaluación de estrategias y programas de marketing.

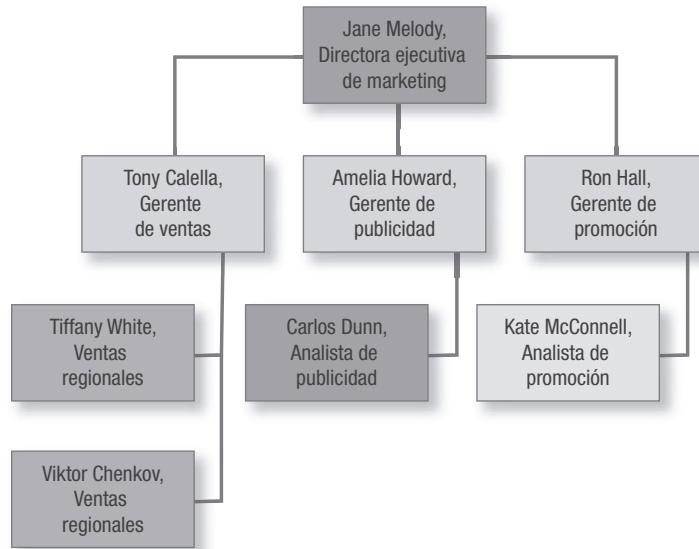
Las finanzas incluyen presupuestos y pronósticos para planificar los gastos, la programación y las operaciones de marketing.

Los controles permiten que la dirección mida los resultados e identifique cualquier problema o variaciones del desempeño que necesiten medidas correctivas.

El departamento de marketing podría estar organizado según sus funciones, como en el ejemplo, o de acuerdo con la geografía, el producto, el cliente o una combinación de éstos.

| Fig. A.3 |

Organización del departamento de marketing de Sonic



Tareas por capítulo del plan de marketing de Sonic

Capítulo 2: Desarrollo de estrategias y planes de marketing

Usted es asistente de Jane Melody, directora ejecutiva de marketing de Sonic, y se le ha asignado la redacción de una declaración de misión que revisará la alta dirección.¹ Esta declaración debe cubrir las esferas competitivas dentro de las cuales operará la empresa y su recomendación de una adecuada estrategia genérica competitiva. Utilice sus conocimientos de marketing, la información que posee acerca de Sonic y recursos de una biblioteca o de internet para responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál debería ser la misión de Sonic?
- ¿En cuáles esferas competitivas (industria, productos y aplicaciones, competencia, segmento de mercado, vertical y geográfica) debería operar Sonic?
- ¿Cuál de las estrategias genéricas competitivas de Porter recomendaría usted a Sonic para formular su estrategia general?

Siga las instrucciones de su profesor, incluya sus respuestas y la información de apoyo en un plan de marketing escrito para registrar sus ideas.

Capítulo 3: Recopilación de información y pronósticos de la demanda

Jane Melody le ha pedido a usted que analice el entorno externo de la empresa para detectar señales tempranas de alerta de nuevas oportunidades y amenazas que pudieran afectar el éxito del teléfono inteligente Sonic 1000. Utilice recursos de una biblioteca o de internet (o de ambos lugares) para encontrar información que le permita responder las siguientes tres preguntas sobre áreas clave del macroentorno.

- ¿Qué cambios demográficos podrían afectar los segmentos meta de Sonic?
- ¿Qué tendencias económicas podrían influir en el comportamiento de compra de los segmentos meta de Sonic?
- ¿De qué manera podría el rápido cambio tecnológico afectar la situación competitiva de Sonic?

Incluya sus respuestas sobre el entorno de Sonic en las secciones adecuadas de un plan de marketing para registrar sus comentarios.

Capítulo 4: Investigación de mercados

Su tarea siguiente consiste en considerar la manera en que la investigación de mercados podría apoyar la estrategia de marketing de Sonic. Además, Jane Melody le pregunta cómo podría Sonic medir sus resultados después de poner en marcha el plan de marketing. Jane desea que usted responda las siguientes tres preguntas:

- ¿Qué encuestas, focus groups, observaciones, datos conductuales o experimentos necesitará Sonic para respaldar su estrategia de marketing? Sea específico sobre las preguntas o temas que Sonic necesita resolver utilizando la investigación de mercados.
- ¿Dónde podría encontrar datos secundarios adecuados sobre la demanda total de teléfonos inteligentes para los próximos dos años? Identifique por lo menos dos fuentes (en línea o fuera de línea), describa lo que planea obtener de cada fuente e indique cuál sería la utilidad de los datos para la planeación del marketing de Sonic.
- Recomiende tres medidas específicas de marketing para que Sonic las aplique con la finalidad de determinar la eficacia y la eficiencia del marketing.

Ingrese esta información en el plan de marketing que ha estado redactando para documentar sus respuestas.

Capítulo 5: Creación de relaciones de lealtad de largo plazo

Sonic ha decidido enfocarse en la satisfacción total del cliente como una manera de alentar la lealtad hacia la marca en un mercado altamente competitivo. Con esto en mente, se le ha asignado a usted la tarea de analizar tres asuntos específicos mientras continúa trabajando en el plan de marketing de Sonic.

- ¿Cómo (y con qué frecuencia) debería Sonic vigilar la satisfacción de sus clientes?
- ¿Recomendaría usted que Sonic utilice el método Net Promoter? Explique su razonamiento.
- ¿A qué puntos de contacto con el cliente debería poner especial atención Sonic y por qué?

Considere sus respuestas en el contexto de la situación actual de Sonic y de las metas que se ha fijado. Luego anote sus puntos de vista en el plan de marketing.

Capítulo 6: Análisis de los mercados de consumo

Usted es responsable de investigar y analizar el mercado de consumo para el producto de Sonic, es decir, el teléfono inteligente. Analice nuevamente los datos que ya averiguó respecto a la situación actual de la empresa y el macroentorno, en especial el mercado meta. A continuación responda las siguientes preguntas sobre el mercado y el comportamiento del comprador.

- ¿Qué factores culturales, sociales y personales podrían tener mayor influencia en las compras de los teléfonos inteligentes? ¿Qué herramientas de investigación le ayudarían a usted a comprender mejor el efecto de dichos factores sobre las actitudes y el comportamiento de los compradores?
- ¿Qué aspectos del comportamiento del comprador debe destacar el plan de marketing de Sonic y por qué?
- ¿Qué actividades de marketing debería planear Sonic para que coincidan con cada etapa del proceso de compra del consumidor?

Una vez que haya analizado estos aspectos del comportamiento del consumidor, considere sus implicaciones para que los esfuerzos de marketing de Sonic apoyen el lanzamiento de su teléfono inteligente. Por último, anote sus hallazgos y conclusiones en el plan de marketing.

Capítulo 7: Análisis de los mercados empresariales

Usted ha averiguado más detalles sobre el mercado empresarial para el teléfono inteligente de Sonic. Jane Melody definió a este mercado como corporaciones medianas y grandes que desean que sus empleados se mantengan en contacto con la empresa y puedan ingresar o tener acceso a datos relevantes desde cualquier lugar. Responda las siguientes tres preguntas con base en lo que sabe acerca de la situación actual de Sonic y el marketing entre negocios.

- ¿Qué tipos de empresas parecen ajustarse a la definición de mercado de Melody? ¿Cómo podría averiguar usted cuál es el número de empleados de dichas organizaciones y otros datos sobre estos tipos de negocios?
- ¿Qué tipo de compra representaría un teléfono inteligente Sonic para estas empresas? ¿Quién participaría o influiría en este tipo de compra?
- ¿La demanda de teléfonos inteligentes entre los compradores corporativos tendería a ser inelástica? ¿Cuáles son las implicaciones para el plan de marketing de Sonic?

Sus respuestas a estas preguntas afectarán la manera en que Sonic planeará las actividades de marketing para los segmentos meta empresariales. Tómese unos minutos para anotar sus ideas en el plan de marketing.

Capítulo 8: Acceso a los mercados globales

Como asistente de Jane Melody, usted está investigando cómo comercializar el teléfono inteligente Sonic 1000 fuera de Estados Unidos dentro de un año. Ahora le han pedido responder las siguientes preguntas acerca del uso del marketing global para Sonic.

- Al ser una empresa nueva, ¿Sonic debería utilizar exportaciones indirectas o directas, licencias, empresas conjuntas o inversión directa para entrar al mercado canadiense el año próximo? ¿Y para entrar a otros mercados? Explique sus respuestas.
- Si Sonic empezara a comercializar su teléfono inteligente en otros países, ¿cuáles estrategias internacionales de producto serían las más adecuadas? ¿Por qué?
- Aunque algunos componentes se fabrican en Asia, los teléfonos inteligentes Sonic serán ensamblados en México a través de un arreglo contractual con una fábrica local. ¿Qué tan probable es que las percepciones del país de origen afecten sus recomendaciones de marketing?

Piense de qué manera se ajustan estos temas de marketing global a la estrategia general de marketing de Sonic y después anote sus ideas en el plan de marketing.

Capítulo 9: Identificación de segmentos de mercado y mercados meta

La identificación de los segmentos adecuados del mercado y la elección de consumidores meta son aspectos de gran importancia para el éxito de cualquier plan de marketing. Como asistente de Jane Melody, usted es responsable de la segmentación y definición del mercado meta. Revise la información de mercado, los datos sobre el comportamiento de los compradores y los detalles sobre la competencia que recopiló previamente, luego responda las siguientes preguntas.

- ¿Qué variables debería utilizar Sonic para segmentar sus mercados de consumo y empresarial?
- ¿De qué manera podría Sonic evaluar el atractivo de cada segmento identificado? ¿Debería enfocarse en un solo segmento de consumo y en un solo segmento empresarial o dirigirse a más segmentos en cada mercado? ¿Por qué?
- ¿Debería esforzarse por una cobertura del mercado total, una especialización de mercado, una especialización de producto, una especialización selectiva o concentrarse en un solo segmento? ¿Por qué?

Ahora considere cómo afectarán sus decisiones de segmentación y definición de mercados meta las actividades de marketing de Sonic. Siga las instrucciones de su profesor y sintetice sus conclusiones en el plan de marketing.

Capítulo 10: Diseño de posicionamiento de marcas

Como antes, usted ha estado trabajando con Jane Melody en el desarrollo del plan de marketing de Sonic para lanzar un nuevo teléfono inteligente. Ahora deberá concentrarse en el posicionamiento de marca de Sonic al responder tres preguntas específicas.

- Describa, con una o dos frases, cuál sería el posicionamiento de marca adecuado para el teléfono inteligente Sonic 1000.
- Elabore un mapa perceptual que incluya los puntos de paridad y los puntos de diferencia entre Sonic y sus competidores. ¿Existe alguna oportunidad con base en sus hallazgos?
- ¿De qué manera podría Sonic diferenciarse de sus competidores utilizando branding (creación de marca) emocional?

Redacte sus ideas en el plan de marketing. Señale cualquier investigación adicional que pudiera necesitar para determinar cómo proceder una vez que el Sonic 1000 haya sido lanzado.

Capítulo 11: Creación de capital de marca

Sonic es una marca nueva sin asociaciones de marca previas, lo cual implica una serie de oportunidades y desafíos de marketing. Jane Melody le ha asignado a usted la responsabilidad de hacer recomendaciones sobre tres asuntos de capital de marca que son importantes para el plan de marketing de Sonic.

- ¿Cuáles elementos de marca serían más útiles para diferenciar a Sonic de las marcas de la competencia?
- ¿Cómo puede Sonic sintetizar su promesa de marca para el nuevo teléfono inteligente?
- ¿La empresa debería añadir una nueva marca para su segundo producto o conservar el nombre de Sonic?

Asegúrese de que sus ideas de marca sean las apropiadas tomando en cuenta lo que ha averiguado sobre sus segmentos meta y la competencia. Después añada la información a su plan de marketing.

Capítulo 12: Abordaje de la competencia y estimulación del crecimiento

Sabiendo que es probable que el mercado de los teléfonos inteligentes siga siendo muy competitivo, Jane Melody desea que usted se anticipe y recomiende qué podría hacer Sonic para desarrollar nuevos productos fuera del mercado de los teléfonos inteligentes. Revise la situación competitiva y la situación del mercado antes de seguir trabajando en el plan de marketing de Sonic.

- Haga una lista de tres ideas de nuevos productos que aprovechen las fortalezas de Sonic y las necesidades de sus diversos segmentos meta. ¿Qué criterios debería usar Sonic para evaluar estas ideas?
- Convierta la idea más prometedora en un concepto de producto y explique lo que podría hacer Sonic para ponerlo a prueba. ¿Cuáles dimensiones específicas deberían probarse?
- Suponga que la idea más prometedora pasó bien la prueba. Ahora desarrolle una estrategia de marketing para su lanzamiento, incluyendo una descripción del mercado meta, el posicionamiento del producto, las metas estimadas de ventas, ganancias y participación de mercado para el primer año; su estrategia de canal y el presupuesto de marketing que usted recomendaría para el lanzamiento de este nuevo producto. Si es posible, calcule los costos y lleve a cabo un análisis de punto de equilibrio para Sonic.

Anote todos los detalles de sus ideas para el desarrollo de nuevos productos en el plan de marketing.

Capítulo 13: Establecimiento de la estrategia de productos

El lanzamiento de un nuevo producto implica diversas decisiones sobre la estrategia de productos, incluyendo la diferenciación, el branding de ingredientes, el envasado, el etiquetado y la garantía. Su tarea siguiente consiste en responder las siguientes preguntas sobre la estrategia de producto de Sonic.

- ¿Qué aspecto de la diferenciación de producto sería el más valioso para distinguir a Sonic de sus competidores? ¿Por qué?
- ¿Debería Sonic utilizar el branding de ingredientes para destacar su sistema operativo basado en Linux, el cual permite que su teléfono inteligente sea más seguro que aquellos que utilizan otros sistemas operativos?
- ¿De qué manera podría Sonic aprovechar el envasado y etiquetado del producto para apoyar su imagen de marca y ayudar a sus socios de canal a vender el teléfono inteligente con mayor eficacia?

Una vez que responda las preguntas, integre sus ideas al plan de marketing que ha estado elaborando.

Capítulo 14: Diseño y administración de servicios

Ahora usted está planeando los servicios de apoyo al cliente para el nuevo teléfono inteligente de Sonic. Revise lo que sabe acerca de su mercado meta y sus necesidades; piense también en lo que ofrecen los competidores de Sonic. Luego responda las siguientes tres preguntas sobre el diseño y la administración de los servicios.

- ¿Cuáles servicios de soporte podrían desear y necesitar los consumidores de teléfonos inteligentes?
- ¿De qué manera podría manejar Sonic las brechas que hay entre el servicio percibido y el servicio esperado para satisfacer a sus clientes?
- ¿Qué esquemas de servicio debería ofrecer Sonic después de la venta y cómo cree usted que esto afectaría la satisfacción de los clientes?

Considere de qué manera su estrategia de servicios apoyará los esfuerzos generales de marketing de Sonic. Sintetice sus recomendaciones en el plan escrito de marketing para documentar sus ideas.

Capítulo 15: Lanzamiento de nuevas ofertas de mercado

Sonic es un nuevo participante en una industria establecida que se caracteriza por la presencia de competidores con una identidad de marca relativamente alta y un sólido posicionamiento en el mercado. Utilice las investigaciones y sus conocimientos sobre la forma de lidiar con los competidores para reflexionar sobre tres cuestiones que afectarán la capacidad de la empresa para lanzar con éxito su primer producto.

- ¿Qué factores utilizará usted para determinar el grupo estratégico de Sonic?
- ¿La empresa debería elegir un tipo de competidor para enfrentarlo con una estrategia de fortalezas contra debilidades, cercanía contra distancia o bueno contra malo? ¿Por qué sería esto adecuado en el mercado de los teléfonos inteligentes?
- Como empresa de nueva creación, ¿qué estrategia competitiva sería más efectiva para que Sonic introduzca su primer producto?

Dedique un tiempo a analizar cómo afectará la estrategia competitiva de Sonic a su estrategia y sus tácticas de marketing. Luego sintetice sus ideas en el plan escrito de marketing.

Capítulo 16: Desarrollo de estrategias y programas de precios

Usted es el encargado de fijar el precio del producto de Sonic para su lanzamiento a inicios del próximo año. Revise el análisis FODA que preparó previamente y el entorno competitivo de Sonic, su estrategia de mercado meta y el posicionamiento del producto. Luego continúe elaborando su plan de marketing al responder las siguientes preguntas.

- ¿Cuál debería ser el principal objetivo de fijación de precios de Sonic? Explique su razonamiento.
- ¿Es probable que los consumidores de teléfonos inteligentes sean sensibles al precio? ¿Qué implicaciones tendría esto para sus decisiones de fijación de precio?
- ¿Qué adaptaciones de precios (como descuentos, bonificaciones y precios promocionales) debería incluir Sonic en su plan de marketing?

Anote sus respuestas a estas preguntas y documente la información correspondiente en el plan de marketing.

Capítulo 17: Diseño y administración de los canales integrados de marketing

La empresa le ha pedido a usted que desarrolle un sistema de canal de marketing para el nuevo teléfono inteligente Sonic 1000. Con base en lo que sabe acerca del diseño y la administración de canales integrados de marketing, responda las siguientes tres preguntas.

- ¿Está de acuerdo con la decisión de Jane Melody de utilizar una estrategia de empuje para el nuevo producto? Explique su razonamiento.
- ¿Cuántos niveles de canal serían adecuados para los segmentos meta de consumidores y empresariales de Sonic?
- ¿Qué criterio debería utilizar para determinar el número de miembros de canal: distribución exclusiva, selectiva o intensiva? ¿Por qué?

Asegúrese de que sus ideas sobre el canal de marketing respalden el posicionamiento del producto y sean congruentes con las metas que se han fijado. Registre sus recomendaciones en el plan escrito de marketing.

Capítulo 18: Administración de las ventas al detalle, al mayoreo y de la logística

En este punto, usted necesita tomar decisiones más específicas sobre la administración de los intermediarios de marketing para el primer producto de Sonic. Formule sus ideas respondiendo las siguientes preguntas.

- ¿Qué tipos de detallistas serían los más adecuados para distribuir el teléfono inteligente de Sonic? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de vender a través de este tipo de detallistas?

- ¿Qué papel deberían desempeñar los mayoristas en la estrategia de distribución de Sonic?
¿Por qué?
- ¿Qué cuestiones de logística de mercado debe considerar Sonic para el lanzamiento de su primer teléfono inteligente?

Sintetice sus decisiones acerca de la venta mayorista, la venta al detalle y la logística en el plan de marketing que ha estado elaborando.

Capítulo 19: Diseño y administración de comunicaciones integradas de marketing

Jane Melody le ha asignado a usted la tarea de planificar las comunicaciones integradas de marketing para el lanzamiento del nuevo producto de Sonic. Antes de responder las preguntas siguientes, revise los datos, las decisiones y estrategias que documentó previamente en su plan de marketing.

- ¿Qué objetivos de comunicaciones son adecuados para la campaña inicial de Sonic?
- ¿Cómo podría Sonic utilizar los canales de comunicación personal para influir en su público meta?
- ¿Qué herramientas de comunicación recomendaría usted que se utilicen después de que el primer producto de Sonic haya estado en el mercado durante seis meses? ¿Por qué?

Confirme que sus planes de comunicación de marketing sean coherentes con los esfuerzos generales de marketing de Sonic. Siga las instrucciones de su profesor y anote sus conclusiones en el plan de marketing.

Capítulo 20: Administración de las comunicaciones masivas: publicidad, promociones de ventas, eventos y experiencias, y relaciones públicas

Las comunicaciones masivas tendrán un papel fundamental en la introducción del producto de Sonic. Después de revisar sus decisiones anteriores y tomando en cuenta la situación actual (especialmente las circunstancias competitivas), responda las siguientes preguntas para continuar planificando la estrategia de comunicaciones de marketing de Sonic.

- Una vez que Sonic comience a utilizar publicidad dirigida al mercado de consumo, ¿cuáles metas serían adecuadas?
- ¿Debería Sonic continuar con la promoción de ventas comercial y al consumidor cuando el nuevo producto haya estado en el mercado durante seis meses? Explique su razonamiento.
- Jane Melody desea que usted recomiende una posibilidad de patrocinio adecuada para la campaña del nuevo producto. ¿Qué tipo de evento sugeriría y qué metas establecería para el patrocinio?

Anote sus ideas sobre las comunicaciones masivas en el plan de marketing que ha estado redactando.

Capítulo 21: Administración de las comunicaciones digitales: en línea, de social media y móviles

Las estrategias de comunicación digital son esenciales para el plan de marketing de Sonic, ya que la conciencia de marca se puede generar con rapidez a través de los canales en línea, los social media y la comunicación de boca en boca. Jane Melody se interesa especialmente en sus respuestas a las siguientes preguntas.

- ¿Cómo debería utilizar Sonic la comunicación de boca en boca para generar conciencia de marca y animar a los compradores potenciales a que visiten a los detallistas para ver personalmente el nuevo teléfono inteligente?
- ¿Qué redes y plataformas de social media debería utilizar Sonic con base en sus públicos meta? Explique su razonamiento.

- ¿El marketing móvil es una estrategia viable para el teléfono inteligente de Sonic? ¿Por qué?
Considere sus objetivos generales de marketing al responder las preguntas. Anote sus ideas en el plan de marketing.

Capítulo 22: Administración de las comunicaciones personales: marketing directo, marketing de bases de datos y ventas personales

Sonic necesita una estrategia para administrar sus comunicaciones personales durante el lanzamiento de su nuevo producto. Este es el momento de pensar en el marketing interactivo, en el marketing de bases de datos y en las ventas personales. Responda las siguientes tres preguntas mientras considera la estrategia de comunicaciones personales de Sonic.

- ¿Qué formas de marketing directo serían adecuadas para Sonic considerando sus objetivos, su esquema de comunicación masiva y sus decisiones de canal?
- ¿Debería Sonic utilizar marketing de bases de datos para identificar y cultivar clientes potenciales? ¿Cuáles serían las ventajas y las posibles desventajas de este enfoque?
- ¿Necesitará Sonic una fuerza de ventas directa o podrá vender su teléfono inteligente a través de agentes y otros representantes externos?

Revise sus decisiones e ideas previas antes de redactar sus comentarios sobre las comunicaciones personales en su plan de marketing.

Capítulo 23: Administración de una organización de marketing holístico para el largo plazo

Una vez elaborado el resto del programa de marketing, usted está preparado para hacer recomendaciones acerca de cómo administrar las actividades de marketing de Sonic. Las siguientes son algunas preguntas específicas que Jane Melody desea que tome en consideración.

- ¿Qué puede hacer Sonic para impulsar el marketing centrado en el cliente y la innovación estratégica en toda la organización?
- ¿Qué papel debería jugar la responsabilidad social en el marketing de Sonic?
- ¿De qué manera podría Sonic evaluar su marketing? Sugiera varios pasos específicos que la empresa deberá poner en práctica.

Para completar la redacción de su plan de marketing, anote sus respuestas a estas preguntas. Por último, redacte el resumen ejecutivo con lo más destacado del plan.

Notas finales

Capítulo 1

1. “‘Captain Planet’, The HBR Interview: Unilever CEO Paul Polman”, *Harvard Business Review*, junio de 2012; “Unilever Reframes Marketing”, 8 de febrero de 2012, www.warc.com; “Unilever Gets Back to Basics”, www.warc.com, 11 de septiembre de 2012; “Unilever Confident on China”, www.warc.com, 17 de septiembre de 2012; Geoffrey Precourt, “Engaging with Media and Markets: Unilever’s Prowl for Experiential Improvement”, *WARC Events Report: 4A’s Transformation*, marzo de 2011; “Unilever Targets Russia”, www.warc.com, 4 de octubre de 2012; “Unilever Adopts ‘Reverse Engineering’”, www.warc.com, 1 de octubre de 2012; “Unilever Seeks New Way Forward”, www.warc.com, 23 de octubre de 2012; “Unilever Prioritises Emerging Markets”, www.warc.com, 31 de octubre de 2012.
2. Philip Kotler, “Marketing: The Underappreciated Workhorse”, *Market Leader Quarter 2* (2009), pp. 8-10.
3. Marc de Swan Arons y Frank van den Driest, *The Global Brand CEO: Building the Ultimate Marketing Machine* (Nueva York: Airstream, 2010).
4. Peter C. Verhoef y Peter S. H. Leeflang, “Understanding the Marketing Department’s Influence within the Firm”, *Journal of Marketing* 73 (marzo de 2009), pp. 14-37; Pravin Nath y Vijay Mahajan, “Marketing in the C-Suite: A Study of Chief Marketing Officer Power in Firm’s Top Management Teams”, *Journal of Marketing*, 75 (enero de 2012), pp. 60-77; Christian Schulze, Bernd Skiera y Thorsten Weisel, “Linking Customer and Financial Metrics to Shareholder Value: The Leverage Effect in Customer-Based Valuation”, *Journal of Marketing*, 76 (marzo de 2012), pp. 17-32.
5. “How We See It: Three Senior Executives on the Future of Marketing”, *McKinsey Quarterly*, julio de 2011; “American Express Open: Small Business Saturday”, *Jay Chiat Strategic Excellence Awards: Gold 2012*, www.warc.com, consultado el 5 de noviembre de 2012; John Tozzi, “Black Friday’s Younger Cousin Grows Up”, *Bloomberg Businessweek*, 3 de diciembre de 2012, pp. 54-55; Christine Birker, “AmEx’s Small Business Saturday a Big Marketing Hit”, *Marketing News*, enero de 2013, p. 4.
6. Alex Webb, “BMW Courts Bloggers for \$100 Million Online Boost: Cars”, www.bloomberg.com, 11 de junio de 2012.
7. Geoffrey Precourt, “How Corning Broke the Rules in Online Video—and Won”, www.warc.com, julio de 2012.
8. American Marketing Association, “Definition of Marketing”, www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx, 2007; Lisa Keefe, “Marketing Defined”, *Marketing News*, 15 de enero de 2008, pp. 28-29.
9. Robert F. Lusch y Frederick E. Webster Jr., “A Stakeholder-Unifying, Cocreation Philosophy for Marketing”, *Journal of Macromarketing* 31, núm 2, 2011, 129-134. Vea también Robert F. Lusch y Frederick E. Webster Jr., “Elevating Marketing: Marketing Is Dead! Long Live Marketing!”, *Journal of Academy of Marketing Science* 41 (enero de 2013), pp. 389-399.
10. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (Nueva York: Harper and Row, 1973), pp. 64-65.
11. Lisa Mataloni y Andrew Hodge, “Gross Domestic Product: First Quarter 2012 (Second Estimate)”, *Bureau of Economic Analysis*, 31 de mayo de 2012.
12. Irving J. Rein, Philip Kotler, Michael Hamlin y Martin Stoller, *High Visibility*, 3a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 2006).
13. Philip Kotler, Christer Asplund, Irving Rein y Donald H. Haider, *Marketing Places in Europe: Attracting Investments, Industries, Residents, and Visitors to European Cities, Communities, Regions, and Nations* (Londres: Financial Times Prentice Hall, 1999); Philip Kotler, Irving J. Rein y Donald Haider, *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations* (Nueva York: Free Press, 1993).
14. Emily Glazer y Melissa Korn, “Marketing Pros: Big Brands on Campus”, *Wall Street Journal*, 5 de agosto de 2012.
15. <http://thomsonreuters.com/about/>, consultado el 1 de octubre de 2012.
16. Jena McGregor, Matthew Boyle y Peter Burrows, “Your New Customer: The State”, *BusinessWeek*, 23 y 30 de marzo de 2009, p. 66.
17. Nikolaus Franke, Peter Keinz y Christoph J. Steger, “Testing the Value of Customization: When Do Customers Really Prefer Products Tailored to Their Preferences?”, *Journal of Marketing* 73 (septiembre de 2009), pp. 103-121.
18. Sean Corcoran, “Defining Earned, Owned and Paid Media”, *Forrester Blogs*, 16 de diciembre de 2009. Para un examen empírico, vea Andrew T. Stephen y Jeff Galak, “The Effects of Traditional and Social Earned Media on Sales: A Study of a Micro-lending Marketplace”, *Journal of Marketing Research* 49 (octubre de 2012), pp. 624-639.
19. Jim Edwards, “How Chipotle’s Business Model Depends on NEVER Running TV Ads”, *Business Insider*, 16 de marzo de 2012; Dan Klamm, “How Chipotle Uses Social Media to Cultivate a Better World”, *Spreadfast*, 21 de marzo de 2012; Danielle Sacks, “For Exploding All the Rules: Chipotle: The World’s 50 Most Innovative Companies in 2012”, *Fast Company*, octubre de 2012; Leslie Patton, “Chipotle, Growth Slowing, Looks at Fast Food Future”, *Bloomberg BusinessWeek*, 25 de octubre de 2012.
20. “Three Screen Report: Media Consumption and Multi-tasking Continue to Increase across TV, Internet and Mobile”, *NielsenWire*, 18 de diciembre de 2009; Felix Gillette, “For Bravo, One Screen Isn’t Enough”, *Bloomberg BusinessWeek*, 8 de noviembre de 2010; “Global Online Consumers and Multi-Screen Media: Today and Tomorrow”, *A Nielsen Report*, mayo de 2012.
21. Jonathan D. Rockoff y Joann S. Lublin, “J&J Recruits Bayer Executive”, *Wall Street Journal*, 14 de septiembre de 2012.
22. Jessi Hempel, “Is Pinterest the Next Facebook?”, *Fortune*, 9 de abril de 2012, pp. 109-114; “Can Ben Silberman Turn Pinterest into the World’s Greatest Shopfront?”, *Fast Company*, septiembre de 2012; Pui-Wing Tam, “Pinterest Raises \$100 Million with \$1.5 Billion Valuation”, *Wall Street Journal*, 17 de mayo de 2012; “Pinterest Holds Major Promise for Brands”, www.warc.com, 18 de octubre de 2012; Laura Schlereth, “Marketers’ Interest in Pinterest”, *Marketing News*, 30 de abril de 2012, p. 8.
23. Geoffrey Precourt, “Engaging with Media and Markets: Unilever’s Prowl for Experiential Improvement”, *WARC Events Report: 4A’s Transformation*, marzo de 2011; “Facebook Hits 1bn Users”, www.warc.com, 5 de octubre de 2012; “African Consumers Get Online”, www.warc.com, 5 de octubre de 2012.
24. “Digital Focus Vital for Brands”, www.warc.com, 30 de enero de 2012.
25. Jessi Hempel, “Don Draper Goes to the Data Center”, *Fortune*, 23 de julio de 2012.
26. “P&G Uses Real-Time Approach”, www.warc.com, 15 de octubre de 2012; “Procter & Gamble Taps New Tech Trends”, www.warc.com, 19 de septiembre de 2012; Quentin Hardy, “The Matrix of Soap”, *Forbes*, 22 de agosto de 2011. Para un análisis más extenso, vea David Kiron, Pamela Kirk Prentice y Renee Boucher Ferguson, “Innovating with Analytics”, *MIT Sloan Management Review*, otoño de 2012, pp. 47-52.
27. David Kirkpatrick, “Social Power and the Coming Corporate Revolution”, *Forbes*, 26 de septiembre de 2011.
28. David Kiron, Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips y Nina Kruschwitz, “What Managers Really Think about Social Business”, *Sloan Management Review*, verano de 2012, pp. 51-60.
29. Alex Knapp, “Hair Extensions”, *Forbes*, 20 de abril de 2012, p. 60.
30. Peter Mansell, “Pharma Sales and the Digital Rep”, *Eye for Pharma*, 28 de mayo de 2012.
31. Yuval Atsmon, Peter Child, Richard Dobbs y Laxman Narasimhan, “Winning the \$30 Trillion Decathlon: Going for Gold in Emerging Marketing Markets”, *McKinsey Quarterly*, agosto de 2012.
32. “Brands Must Serve New Consumers”, www.warc.com, 22 de octubre de 2012.
33. “Multicultural Shoppers Attract U.S. Brands”, www.warc.com, 8 de octubre de 2012.

34. Vijay Govindarajan y Chris Trimble, *Reverse Innovation: Create Far from Home, Win Everywhere* (Boston: Harvard Business School Publishing, 2012).
35. Rajendra Sisodia, David Wolfe y Jagdish Sheth, *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007).
36. Jeffrey Hollender y Stephen Fenichell, *What Matters Most* (Nueva York: Basic Books, 2004), p. 168. Sin embargo, es probable que los esfuerzos de responsabilidad social corporativa no funcionen bien con todos los tipos de marcas, por ejemplo, las marcas de lujo; vea Carlos J. Torelli, Alokparna Basu Monga y Andrew M. Kaikati, "Doing Poorly by Doing Good: Corporate Social Responsibility and Brand Concepts", *Journal of Consumer Research* 38 (febrero de 2012), pp. 948-963.
37. "Older Consumers Go Social in Germany", www.warc.com, 10 de septiembre de 2012; "Digital Media Booms in Germany", www.warc.com, 26 de octubre de 2012; "German Firms See Social Payback", www.warc.com, 2 de noviembre de 2012; "German Web Users Willing to Spend More", www.warc.com, 15 de noviembre de 2012; "Tablet Uptake Rises in Germany", www.warc.com, 20 de noviembre de 2012; "Mobile Web Gains Ground in Germany", www.warc.com, 23 de noviembre de 2012; "German Firms Focus on Social Media", www.warc.com, 11 de diciembre de 2012.
38. Dana Garrett, "Progressive Settles with Accident Victim's Family after Tale Went Viral", www.money.cnn.com, 17 de agosto de 2012; Erik Holm, "On Twitter, Over 1,000 Claim They've Already Dropped Progressive", *Wall Street Journal*, 20 de agosto de 2012; Brian Patrick Eha, "Progressive Robo-Tweets Spark Social Media Crisis", www.money.cnn.com, 14 de agosto de 2012.
39. "Showrooming Is Not a Worry for Retailers", www.warc.com, 8 de octubre de 2012.
40. "Smartphones Shape Habits in Europe", www.warc.com, 8 de octubre de 2012.
41. Allen Tsai, "A Second Chance for Sprint and Dan Hesse", www.mobiledia.com, 18 de octubre de 2012.
42. Gina Trapini, "What Business Card? Just Scan My QR Code", *Fast Company*, 17 de marzo de 2010; para una descripción de tecnología alternativa, vea Jason Feifer, "To Catch a Customer", *Fast Company*, febrero de 2012, p. 36.
43. Greg Stuart, "Why Consumers Hate Advertising and What They Are Doing About It", Market Research Report, *Vizu Answers*, septiembre de 2008.
44. "New Directions: Consumer Goods Companies Hone a Cross-Channel Approach to Consumer Marketing", *The Economist Intelligence Unit Special Report*, febrero de 2012.
45. Bruce Horovitz, "In Trend toward Vanity Food, It's Getting Personal", *USA Today*, 9 de agosto de 2006; J. P. Gownder, "Why Large-Scale Product Customization Is Finally Viable for Business", www.mashable.com, 13 de abril de 2011.
46. <http://info.cvscaremark.com/our-company/cvs-caremark-facts>, consultado el 16 de febrero de 2014.
47. Antonio Gonsalves, "Dell Makes \$3 Million from Twitter-Related Sales", *InformationWeek*, 12 de junio de 2009; Lionel Menchaca, "Expanding Connections with Customers through Social Media", www.Direct2Dell.com, 8 de diciembre de 2009.
48. Mark Schaefer, "The 10 Best Corporate Blogs in the World", www.businessesgrow.com, 5 de enero de 2011; Roger Yu, "More Companies Quit Blogging, Go with Facebook Instead", *USA Today*, 20 de abril de 2012.
49. David Kirkpatrick, "Social Power and the Coming Corporate Revolution", *Forbes*, 26 de septiembre de 2011.
50. "Intranet Case Study: GM's mySocrates", www.comunitelligence.com, consultado el 16 de febrero de 2014.
51. David Kirkpatrick, "Social Power and the Coming Corporate Revolution", *Forbes*, 26 de septiembre de 2011.
52. Byron Acohido, "Social-Media Tools Can Boost Productivity", *USA Today*, 12 de agosto de 2012.
53. "Privatisation in the 21st Century: Recent Experiences of OECD Countries", libro blanco, Organisation for Economic Co-operation and Development, enero de 2009, p. 10.
54. "Hindustan Unilever Empowers Staff", 19 de julio de 2012.
55. Rachel Dodes, "Twitter Goes to the Movies", *Wall Street Journal*, 3 de agosto de 2012; Dave Roos, "How Movie Marketing Works", www.howstuffworks.com, 25 de septiembre de 2008; Ryan McKee, "The 7 Best Viral Marketing Campaigns in Movie History", www.moviefone.com, 7 de junio de 2011; Mallory Russell, "13 Really Strange Movie Marketing Campaigns", www.businessinsider.com, 12 de febrero de 2012.
56. Theodore Levitt, "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1960, p. 50.
57. "1100100 and Counting", *The Economist*, 11 de junio de 2011; Spencer Ante, "As Economy Cools, IBM Furthers Focus on Marketers", *Wall Street Journal*, 17 de julio de 2012.
58. "Case Study: Promote Iceland", www.warc.com, 2012; "How to Use a Volcanic Eruption to Your Advantage in Marketing", ICCA Best Marketing Award Entry 2010; Marc Springate y George Bryant, "Promote Iceland: Inspired by Iceland", www.warc.com, 2012.
59. Para conocer un análisis de las condiciones en que los consumidores son más propensos a preferir productos de comercio justo, vea Katherine White, Rhiannon MacDonnell y John H. Ellard, "Belief in a Just World: Consumer Intentions and Behaviors Toward Ethical Products", *Journal of Marketing* 76 (enero de 2012), pp. 103-118.
60. "Many Shoppers Support Regulation", www.warc.com, 10 de julio de 2012.
61. E. Jerome McCarthy y William D. Perreault, *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*, 14a. ed. (Homewood, Ill.: McGraw-Hill/Irwin, 2002).

Capítulo 2

1. Ben Worthen y Shara Tibken, "H-P to Book \$8 Billion Charge", *Wall Street Journal*, 8 de agosto de 2012; Ben Worthen, "H-P Tries On a Sleeker Look", *Wall Street Journal*, 17 de septiembre de 2012; Ben Worthen, "H-P, Dell Struggle as Buyers Shun PCs", *Wall Street Journal*, 22 de agosto de 2012; Aaron Ricadela, "Why Hewlett-Packard Impulse Buy Didn't Pay Off", *Bloomberg Businessweek*, 3 de diciembre de 2012, pp. 35-36.
2. Nirmalya Kumar, *Marketing as Strategy: The CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation* (Boston: Harvard Business School Press, 2004).
3. Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Nueva York: Free Press, 1985).
4. Para conocer un punto de vista académico sobre el benchmarking, vea Douglas W. Vorhies y Neil A. Morgan, "Benchmarking Marketing Capabilities for Sustained Competitive Advantage", *Journal of Marketing* 69 (enero de 2005), pp. 80-94.
5. Michael Hammer y James Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (Nueva York: Harper Business, 1993).
6. *Ibid.*; Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* (Boston: Harvard Business School Press, 1993). Matias G. Enz y Douglas M. Lambert, "Using Cross-Functional, Cross-Firm Teams to Co-Create Value: The Role of Financial Measures", *Industrial Marketing Management*, 41 (abril de 2012), pp. 495-507.
7. "Ford Targets 30% Water Reduction per Vehicle", *Manufacturing Close-Up*, 10 de enero de 2012.
8. Agneta Larsson, Mats Johansson, Fredrik Bååth y Sanna Neselius, "Reducing Throughput Time in a Service Organization by Introducing Cross-Functional Teams", *Production Planning & Control* 23 (julio de 2012), pp. 571-580.
9. George S. Day, "Closing the Marketing Capabilities Gap", *Journal of Marketing* 75 (julio de 2011), p. 183-195.
10. George S. Day y Paul J. H. Schoemaker, *Peripheral Vision: Detecting the Weak Signals That Will Make or Break Your Company* (Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 2006); Paul J. H. Schoemaker y George S. Day, "How to Make Sense of Weak Signals", *MIT Sloan Management Review* (primavera de 2009), pp. 81-89.
11. "Peabody Energy Announces Global Business Realignment", www.bizjournals.com, 7 de marzo de 2012.

12. Kana Inagaki y Juro Osawa, "Panasonic Beats a Retreat as Green Energy Bets Flop", *Wall Street Journal*, 31 de octubre de 2012; "Panasonic to Close Czech LCD Panel Plant", *Industry Week*, 31 de octubre de 2012; Jonathan Soble, "Panasonic Warns of Second \$10bn Loss", *Financial Times*, 1 de noviembre de 2012; Daisuke Wakabayashi, "Panasonic Returns to Profit", *Wall Street Journal*, 31 de julio de 2012.
13. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities and Practices* (Nueva York: Harper and Row, 1973), capítulo 7.
14. James R. Hagerty, "Office Furniture in the Age of Smartphones", *Wall Street Journal*, 7 de agosto de 2012.
15. Kawasaki también sugiere con humor revisar primero el generador de declaraciones de misión del personaje Dilbert de la tira cómica si se desea ayuda de la organización para desarrollarse: Dilbert.com.
16. www.americanapparel.net/aboutus/verticalint/, consultado el 20 de octubre de 2012.
17. Peter Freedman, "The Age of the Hollow Company", *TimesOnline*, 25 de abril de 2004; www.metro.lu/about/metro_facts, consultado el 20 de octubre de 2012.
18. Esta sección está basada en Robert M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 8a. ed. (Nueva York: John Wiley & Sons, 2013), capítulo 5.
19. Diane Mermigas, "ESPN Could Be Digital Sports Nirvana", www.mediapost.com, 14 de enero de 2011; www.worldofespn.com, consultado el 20 de febrero de 2014.
20. "Merck: Acquisitions & Divestments", www.merckgroup.com, 23 de octubre de 2010.
21. Jesse Eisinger, "The Marriage from Hell", *Condé Nast Portfolio*, febrero de 2008, pp. 84-88, 132.
22. Peter Svensson, "Sprint's Nextel to Be Shut Off as Early as June 2013", www.huffingtonpost.com, 29 de mayo de 2012.
23. Susan Carey, "United's CEO Apologizes for Service Woes", *Wall Street Journal*, 26 de julio de 2012; Drake Bennett, "Marriage at 30,000 Feet", *Bloomberg BusinessWeek*, 6 de febrero de 2012; Becky Quick, "A Sticky (Notes) Problem: Mergers and Consumers", *Fortune*, 8 de octubre de 2012, p. 75.
24. *Curious George* (película), www.rottentomatoes.com; *The Adventures of Curious George*, www.universalsstudioshollywood.com; *Curious George* (programa de televisión), www.pbskids.org; todo consultado el 20 de octubre de 2012.
25. "AIG to Divest Runoff Businesses", Zacks Equity Research Analyst Blog, www.zacks.com, 28 de junio de 2012.
26. Beth Snyder Bulik, "Customer Service Playing Bigger Role as Marketing Tool", *Advertising Age*, 7 de noviembre de 2011.
27. Reckitt Benckiser (RB) New Product Review, Invention & New Product Exposition, www.inpex.com, consultado el 20 de octubre de 2012.
28. "About Krka", www.krka.si, consultado el 20 de octubre de 2012.
29. Paul J. H. Shoemaker, "Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking", *Sloan Management Review* (invierno de 1995), pp. 25-40.
30. Ronald Grover, "Hollywood Ponders a Post-DVD Future", *BusinessWeek*, 2 de marzo de 2009, p. 56; Brooks Barnes, "Movie Studios See a Threat in Growth of Redbox", *New York Times*, 7 de septiembre de 2009; Ben Fritz, "Warner's Approach to Video Games Is Paying Off", *Los Angeles Times*, 18 de octubre de 2011; Dan Sabbagh, "Hollywood in Turmoil as DVD Sales Drop and Downloads Steal the Show", www.guardian.co.uk, 4 de mayo de 2011.
31. Philip Kotler, *Kotler on Marketing* (Nueva York: Free Press, 1999).
32. *Ibid.*
33. Phaedra Hise, "Was It Time to Go Downmarket?", *Inc.*, septiembre de 2006, p. 47; Patrick J. Sauer, "Returning to Its Roots", *Inc.*, noviembre de 2007; www.loanbright.com, consultado el 20 de febrero de 2014.
34. Dominic Dodd y Ken Favaro, "Managing the Right Tension", *Harvard Business Review*, diciembre de 2006, pp. 62-74.
35. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Nueva York: Free Press, 1980), capítulo 2.
36. Michael E. Porter, "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1996, pp. 61-78.
37. "Member Airlines, Travel the World with the Star Alliance Network", www.staralliance.com, consultado el 20 de octubre de 2012.
38. "VIBE Announces Partnership with Hoop It Up", *Business Wire*, 14 de marzo de 2011.
39. Kerry Capell, "Vodafone: Embracing Open Source with Open Arms", *BusinessWeek*, 20 de abril de 2009, pp. 52-53; "Call the Carabinieri", *The Economist*, 16 de mayo de 2009, p. 75; *Vodafone Annual Report*, www.vodafone.com, 31 de marzo de 2012.
40. Sonya Misquitta y Cecilie Rohwedder, "Kraft Covets Cadbury's Know-How in India", *Wall Street Journal*, 10 de septiembre de 2009; Scott Moeller, "Case Study: Kraft's Takeover of Cadbury", *Financial Times*, 9 de enero de 2012.
41. Robin Cooper y Robert S. Kalpan, "Profit Priorities from Activity-Based Costing", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1991, pp. 130-135.
42. Veá Robert S. Kaplan y David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Boston: Harvard Business School Press, 1996) como herramienta para vigilar el nivel de satisfacción de los interesados.
43. Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* (Nueva York: Harper and Row, 1982), pp. 9-12.
44. John P. Kotter y James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (Nueva York: Free Press, 1992).
45. Una excelente guía práctica para desarrollar un plan de marketing se puede encontrar en Alexander Chernev, *The Marketing Plan Handbook* (Chicago, Ill.: Cerebellum Press, 2011), en el cual se basa parte del análisis de esta sección. Veá también Marian Burk Wood, *The Marketing Plan: A Handbook*, 4a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2011); Tim Calkins, *Breakthrough Marketing Plans: How to Stop Wasting Time and Start Driving Growth* (Nueva York: Palgrave MacMillan, 2008).
46. Donald R. Lehmann y Russell S. Winer, *Product Management*, 3a. ed. (Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2001).

Capítulo 3

1. David Welch, "Campbell Looks Way Beyond the Tomato", *Bloomberg BusinessWeek*, 13 de agosto de 2012; Candice Choi, "Campbell Soup Tries to Reinvent Itself", *Huffington Post*, 7 de septiembre de 2012; Karl Greenberg, "Campbell's Go Soups Add Zing for Millennial Palates", *Marketing Daily*, 13 de noviembre de 2012; Craig Torres y Anthony Field, "Campbell's Quest for Productivity", *Bloomberg BusinessWeek*, 29 de noviembre de 2012; Jenna Goudreau, "Kicking the Can", *Forbes*, 24 de diciembre de 2012, pp. 46-51.
2. Susan Warren, "Pillow Talk: Stackers Outnumber Plumbers; Don't Mention Drool", *Wall Street Journal*, 8 de enero de 1998.
3. Dan Buckley, "Sweet Teeth Serve Irish Well in Chocoholics League", *Irish Examiner*, 27 de junio de 2012; "Health Statistics: Tobacco: Cigarette Consumption (Most Recent) by Country", www.nationmaster.com, consultado el 7 de noviembre de 2012; "Global Beer Consumption by Country in 2010", *Kirin Institute of Food and Lifestyle Report 33* (21 de diciembre de 2011); "Per Capita Wine Consumption by Country", 2010, *Trade Data and Analysis*, www.wineinstitute.org.
4. Ronald D. Michman, Edward M. Mazze y Alan J. Greco, *Lifestyle Marketing: Reaching the New American Consumer* (Westport: Praeger, 2008); Scarlett Lindeman, "Jell-O Love: A Guide to Mormon Cuisine", *The Atlantic*, 24 de marzo de 2010; Julie Zeveloff, "These Cities Love Ice Cream the Most", *Business Insider*, 20 de julio de 2012; Jim Farber, "New York is the King of Country", *Daily News*, 9 de agosto de 2012; "About Seattle", www.depts.washington.edu/uwsp/tsa/seattle.html, consultado el 7 de febrero de 2014.
5. William Holstein, "The Dot Com within Ford", *BusinessWeek*, 30 de enero de 2000.
6. Para revisar algunas perspectivas académicas que invitan a la reflexión sobre los desafíos de los *Big Data*, vea George S. Day, "Closing the Marketing Capabilities Gap", *Journal of Marketing* 75 (julio de 2011), pp. 183-195.
7. Leonard M. Fuld, "Staying a Step Ahead of the Rest", *Chief Executive* 218 (junio de 2006), p. 32.
8. "Spies, Lies & KPMG", *BusinessWeek*, 26 de febrero de 2007.

9. Jennifer Esty, "Those Wacky Customers!" *Fast Company*, enero de 2004, p. 40.
10. Helen Coster, "Shopping Cart Psychology", *Forbes*, 7 de septiembre de 2009, pp. 64-65.
11. Sara Steindorf, "Shoppers Spy on Those Who Serve", *Christian Science Monitor*, 28 de mayo de 2002; Edward F. McQuarrie, *Customer Visits: Building a Better Market Focus*, 3a. ed. (Newbury Park, Cal.: Sage Press, 2008).
12. "Customer Service Is Key: SavOn Convenience Stores Score Exceptionally High on Mystery Shop Reviews for Its Customer Service Skills", *Convenience Store Decisions*, 6 de junio de 2012.
13. Heather Green, "It Takes a Web Village", *Business Week*, 4 de septiembre de 2006, p. 66.
14. www.claritas.com/sitereports/default.jsp, consultado el 7 de noviembre de 2012.
15. www.attensity.com/products/, consultado el 5 de febrero de 2014.
16. "More Younger Homemakers Rate Their Cooking Skills as Very Good Than Do Older Age Groups, Reports NPD", www.npd.com, 29 de noviembre de 2011.
17. www.nielsen-online.com/products_buzz.jsp?section=pro_buzz#1, consultado el 7 de febrero de 2014.
18. Alex Wright, "Mining the Web for Feelings, Not Facts", *New York Times*, 24 de agosto de 2009; Sarah E. Needleman, "For Companies, a Tweet in Time Can Avert PR Mess", *Wall Street Journal*, 3 de agosto de 2009, p. B6.
19. *Ve a BadFads Museum*, www.badfads.com, para revisar ejemplos de modas pasajeras y objetos coleccionables a lo largo de los años.
20. Katy McLaughlin, "Macaroni Grill's Order: Cut Calories, Keep Customers", *Wall Street Journal*, 16 de septiembre de 2009, p. B6.
21. John Naisbitt y Patricia Aburdene, *Megatrends 2000* (Nueva York: Avon Books, 1990).
22. World POPClock Projection, Oficina del Censo de Estados Unidos, www.census.gov, 2011; Resumen estadístico de Estados Unidos para 2011, Oficina del Censo de Estados Unidos.
23. *Ve a Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows y Jorgen Randers, Beyond Limits* (White River Junction, Ver.: Chelsea Green, 1993) para conocer algunos comentarios; vea también Matt Rosenberg, "If The World Were a Village...", www.geography.about.com, 19 de agosto de 2011.
24. "World Development Indicators Database", *World Bank*, http://site_resources.worldbank.org/DATASTATISTICS/Resources/POP.pdf, 15 de septiembre de 2009; "World Population Growth", www.worldbank.org/depweb/english/beyond/beyondco/beg_03.pdf.
25. Para un examen académico de algunos temas relevantes acerca del comportamiento del consumidor, vea Kelly D. Martin y Ronald Paul Hill, "Life Satisfaction, Self-Determination, and Consumption Adequacy at the Bottom of the Pyramid", *Journal of Consumer Research* 38 (abril de 2012), pp. 1155-1168.
26. "Facts and Statistics", Oficina del Censo de Estados Unidos, 30 de noviembre de 2011.
27. Christine Birker, "The Census and the New American Consumer", *Marketing News*, 15 de mayo de 2011.
28. Queena Sook Kim, "Fisher-Price Reaches for Hispanics", *Wall Street Journal*, 1 de noviembre de 2004.
29. "Census: Asian-Indian Population Explodes across U.S.", www.newamericamedia.org, 13 de mayo de 2011; Dan Ouellette, "Spice Market", *Adweek*, 12 de mayo de 2008.
30. Mark R. Forehand y Rohit Deshpandé, "What We See Makes Us Who We Are: Priming Ethnic Self-Awareness and Advertising Response", *Journal of Marketing Research* 38 (agosto de 2001), pp. 336-348.
31. *The Central Intelligence Agency's World Factbook*, www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook, 25 de junio de 2012.
32. www.census.gov/newsroom/releases/archives/facts_for_features_special_editions/cb11-ff15.html; Richard Pérez-Peña, "U.S. Bachelor Degree Rate Passes Milestone", www.nytimes.com, 23 de febrero de 2012.
33. Sabrina Tavernise, "Married Couples Are No Longer a Majority, Census Finds", *The New York Times*, 26 de mayo de 2011; D'Vera Cohn, Jeffrey Passel, Wendy Wang y Gretchen Livingston, "Barely Half of U.S. Adults Are Married—A Record Low", www.pewsocialtrends.org, 14 de diciembre de 2011.
34. Susan Donaldson James, "Gay Americans Make Up 4 Percent of Population", www.abcnews.go.com, 8 de abril de 2011.
35. Lucia Moses, "Data Point: Modern Families", *Adweek*, 20 de agosto de 2012.
36. Nanette Byrnes, "Secrets of the Male Shopper", *BusinessWeek*, 4 de septiembre de 2006, p. 44.
37. Para un examen basado en una gran cantidad de datos de los consumidores después de la recesión, vea John Gerzema y Michael D'Antonio, *Spend Shift: How the Post-Crisis Values Revolution Is Changing the Way We Buy, Sell and Live*. (San Francisco: Jossey-Bass, 2011).
38. Elisabeth Sullivan, "The Age of Prudence", *Marketing News*, 15 de abril de 2009, pp. 8-11; Steve Hamm, "The New Age of Frugality", *BusinessWeek*, 20 de octubre de 2008, pp. 55-60; Jessica Deckler, "Never Pay Retail Again", CNMoney.com, 30 de mayo de 2008.
39. Richard K. Miller y Kelli Washington, *Consumer Behavior 2011*, Richard K. Miller & Associates, capítulo 11, pp. 63-74.
40. Michael Barnett, "They're Shopping, but Not As We Know It", *Marketing Week*, 14 de junio de 2012.
41. Peter Wise, "Austerity Set to Increase Inequality in Portugal", *Financial Times*, diciembre de 2011.
42. Julie Schlosser, "Infosys U.", *Fortune*, 20 de marzo de 2006, pp. 41-42; "Q1 Earnings: Five Things to Watch Out For from Infosys-TCS Double Header", *Economic Times*, 12 de julio de 2012.
43. "Clearing House Suit Chronology", *Associated Press*, 26 de enero de 2001; Paul Wenske, "You Too Could Lose \$19,000!" *Kansas City Star*, 31 de octubre de 1999.
44. Laura Zinn, "Teens: Here Comes the Biggest Wave Yet," *BusinessWeek*, 11 de abril de 2004, pp. 76-86.
45. Chris Taylor (ed.), "Go Green. Get Rich." *Business 2.0*, enero/febrero de 2007, pp. 68-79.
46. Philip Kotler, "Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative", *Journal of Marketing* 75 (julio de 2011), pp. 132-135; Subhabrata Bobby Banerjee, Easwar S. Iyer y Rajiv K. Kashyap, "Corporate Environmentalism: Antecedents and Influence of Industry Type", *Journal of Marketing* 67 (abril de 2003), pp. 106-122.
47. Comunicados de prensa trimestrales de Apple que culminan en "Apple Reports Fourth Quarter Results", www.apple.com, 25 de octubre de 2012.
48. David DiSalvo, "10 Big Science and Technology Advances to Watch", *Forbes*, 29 de julio de 2011.
49. Allison Lim, "The U.S Is Still No. 1 in R&D Spending, but...", www.nbcnews.com, 17 de agosto de 2012; Martin Grueber y Tim Studt, *R&D*, 16 de diciembre de 2011.
50. www.fda.gov/AboutFDA, consultado el 7 de febrero de 2014; Henry I. Miller, "The FDA's Imprudent Caution", *Policy Review*, junio-julio de 2010, pp. 73-85; John A. Vernon y Joseph H. Golec, "The Case for Less, not More, US FDA Regulation", *Pharmaceutical Economics* 2011 29, núm. 8, pp. 637-640.
51. Schumpter: Beyond Economics, "Businesspeople Need to Think Harder about Political Risk", 12 de febrero de 2011.
52. *Ve a Dorothy Cohen, Legal Issues in Marketing Decision Making* (Cincinnati: South-Western, 1995).
53. Paul Ohm, "Don't Build a Database of Ruin", *HBR Blog Network*, 23 de agosto de 2012.
54. Mark Sullivan, "Data Snatchers! The Booming Market for Your Online Identity", *PC World*, 26 de junio de 2012.
55. Compendio de la conferencia "Excelling in Today's Multimedia World", Economist Conferences' Fourth Annual Marketing Roundtable, Landor, marzo de 2006.
56. Para revisar un ejemplo y un análisis adecuado, vea Roger J. Best, *Market-Based Management*, 6a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2013).
57. Para un análisis más amplio, vea Gary L. Lilien, Philip Kotler y K. Sridhar Moorthy, *Marketing Models* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992); Gary L. Lilien, "Bridging the Academic-Practitioner Divide in Marketing Decision Models", *Journal of Marketing* 75 (julio de 2011), pp. 196-210.

58. www.naics.com, consultado el 7 de febrero de 2010; www.census.gov/epcd/naics02, 9 de diciembre de 2010.
59. Stanley F. Slater y Eric M. Olson, "Mix and Match", *Marketing Management*, julio-agosto de 2006, pp. 32-37; Brian Sternthal y Alice M. Tybout, "Segmentation and Targeting", Dawn Iacobucci, ed., *Kellogg on Marketing* (Nueva York: John Wiley & Sons, 2001), pp. 3-30.
60. Stephanie Clifford, "Measuring the Results of an Ad Right Down to the City Block", *New York Times*, 5 de agosto de 2009.
61. Para conocer una excelente visión de conjunto sobre pronósticos de mercado, vea Scott Armstrong, ed., *Principles of Forecasting: A Handbook for Researchers and Practitioners* (Norwell, Mass.: Kluwer Academic Publishers, 2001) y su sitio web: www.forecastingprinciples.com; también vea Roger J. Best, "An Experiment in Delphi Estimation in Marketing Decision Making", *Journal of Marketing Research* 11 (noviembre de 1974), pp. 447-452; Norman Dalkey y Olaf Helmer, "An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts", *Management Science*, abril de 1963, pp. 458-467.

Capítulo 4

1. "Twitter Buzz Informs TV Ads", www.warc.com, 24 de octubre de 2012; Josh Lowensohn, "Samsung Slams iPhone 5 Linegoers in New Attack Ad", *CNET News*, 19 de septiembre de 2012; Salvador Rodríguez, "Samsung Pokes Fun at People Waiting in Line for iPhone 5", *Los Angeles Times*, 19 de septiembre de 2012.
2. www.marketingpower.com/AboutAMA, consultado el 16 de febrero de 2014.
3. Vea Robert Schieffer, *Ten Key Customer Insights: Unlocking the Mind of the Market* (Mason, Oh.: Thomson, 2005) para un análisis detallado y profundo sobre cómo obtener conocimientos de los clientes para fomentar buenos resultados de negocios.
4. David Kiley, "Walmart Is Out to Change Its Story with New Ads", *Bloomberg Businessweek*, 13 de septiembre de 2007.
5. Jessica Shambora, "Wanted: Fearless Marketing Execs", *Fortune*, 15 de agosto de 2011, p. 27.
6. Ellen Byron, "Wash Away Bad Hair Days", *Wall Street Journal*, 30 de junio de 2010.
7. Natalie Zmuda, "Tropicana Line's Sales Plunge 20% Post-Rebranding", *Advertising Age*, 2 de abril de 2009.
8. "2012 Global Market Research Report", *Esomar*, consultado el 16 de febrero de 2014.
9. www.pgjobs.com, consultado el 16 de febrero de 2014.
10. www.innovationchallenge.com, consultado el 16 de febrero de 2014.
11. Christine Birkner, "High Impact Research on a Small-Business Budget", *Marketing News*, 30 de mayo de 2011.
12. Scott Martin, "Custom Research Easier in Digital Era", *USA Today*, 28 de agosto de 2012. Para revisar una aplicación académica interesante, vea Rex Yuxing Du y Wagner Kamakura, "Quantitative Trendspotting", *Journal of Marketing Research* 49 (agosto de 2012), pp. 514-536.
13. Stephanie L. Gruner, "Spies Like Us", *Inc.*, 1 de agosto de 1998; Darren Dahl, "10 Tips on How to Research Your Competition", *Inc.*, 11 de mayo de 2011.
14. Michael Fielding, "Special Delivery: UPS Conducts Surveys to Help Customers Export to China", *Marketing News*, 1 de febrero de 2007, pp. 13-14.
15. Brad Smith, "Figure Out the Customer", *Bloomberg BusinessWeek*, 12 de abril de 2012.
16. Adaptado de Arthur Shapiro, "Let's Redefine Market Research", *Brandweek*, 21 de junio de 2004, p. 20; Kevin Ohannessian, "Star Wars: Thirty Years of Success", *Fast Company*, 29 de mayo de 2007.
17. Ned Levi, "What's the Future for U.S. Airline Inflight Entertainment?", www.consumertraveler.com, 9 de abril de 2012.
18. Fiona Blades, "Real-time Experience Tracking Gets Closer to the Truth", *International Journal of Market Research* 54, núm. 2 (2012), pp. 283-285; Emma K. Macdonald, Hugh N. Wilson y Umut Konus, "Better Consumer Insight—in Real Time", *Harvard Business Review*, septiembre de 2012, pp. 102-108; Lynda Andrews, Rebekah Russell Bennett y Judy Drennan, "Capturing Affective Experiences Using the SMS Experience Sampling (SMS-ES) Method", *International Journal of Market Research* 53, núm. 4 (2011), pp. 479-506.
19. Ashley Lutz y Matt Townsend, "Big Brother Has Arrived at a Store Near You", *Bloomberg Businessweek*, 19 de diciembre de 2011.
20. Para una revisión detallada de algunos trabajos académicos relevantes, vea Eric J. Arnould y Amber Epp, "Deep Engagement with Consumer Experience", Rajiv Grover y Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, Cal.: Sage Publications, 2006). Para una selección de análisis académicos, vea el siguiente número especial: "Can Ethnography Uncover Richer Consumer Insights?" *Journal of Advertising Research* 46 (septiembre de 2006). Para encontrar algunos consejos prácticos, vea Richard Durante y Michael Feehan, "Leverage Ethnography to Improve Strategic Decision Making", *Marketing Research* (invierno de 2005).
21. Eric J. Arnould y Linda L. Price, "Market-Oriented Ethnography Revisited", *Journal of Advertising Research* 46 (septiembre de 2006), pp. 251-262; Eric J. Arnould y Melanie Wallendorf, "Market-Oriented Ethnography: Interpretation Building and Marketing Strategy Formulation", *Journal of Marketing Research* 31 (noviembre de 1994), pp. 484-504.
22. Michael V. Copeland, "Intel's Cultural Anthropologist", *Fortune*, 27 de septiembre de 2010.
23. Helen Coster, "Shopping Cart Psychology", *Forbes*, 7 de septiembre de 2009, pp. 64-65.
24. "Smith & Nephew Launches ALLEVYN Life", www.smith-nephew.com, 20 de julio de 2012.
25. Richard J. Harrington y Anthony K. Tjan, "Transforming Strategy One Customer at a Time", *Harvard Business Review*, marzo de 2008, pp. 62-72; Stanley Reed, "The Rise of a Financial Data Powerhouse", *BusinessWeek*, 15 de mayo de 2007; Stanley Reed, "Media Giant or Media Muddle?", *BusinessWeek*, 1 de mayo de 2008.
26. Piet Levy, "In with the Old, in Spite of the New", *Marketing News*, 30 de mayo de 2009, p. 19.
27. William Grimes, "When Businesses Can't Stop Asking, 'How Am I Doing'", *New York Times*, 16 de marzo de 2012.
28. Catherine Marshall y Gretchen B. Rossman, *Designing Qualitative Research*, 4a. ed. (Thousand Oaks, Cal.: Sage Publications, 2006); Bruce L. Berg, *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*, 6a. ed. (Boston: Allyn & Bacon, 2006); Norman K. Denzin y Yvonna S. Lincoln, eds., *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 3a. ed. (Thousand Oaks, Cal.: Sage Publications, 2005); Linda Tischler, "Every Move You Make", *Fast Company*, abril de 2004, pp. 73-75.
29. Paula Andruss, "Keeping Both Eyes on Quality", *Marketing News*, 15 de septiembre de 2008, pp. 22-23.
30. Evan Ramstead, "Big Brother, Now at the Mall", *Wall Street Journal*, 8 de octubre de 2012; Natasha Singer, "Face Recognition Makes the Leap From Sci-Fi", *The New York Times*, 13 de noviembre de 2011; Emily Glazer, "The Eyes Have It: Marketers Now Track Shoppers' Retinas", *Wall Street Journal*, 12 de julio de 2012; Lessley Anderson, "A Night on the Town with SceneTap", *The Verve*, 29 de mayo de 2012; Kashmir Hill, "SceneTap Wants to One Day Tell You the Heights, Races and Income Levels of the Crowd at Every Bar", www.forbes.com, 25 de septiembre de 2012.
31. Laurie Burkitt, "Battle for the Brain", *Forbes*, 16 de noviembre de 2009, pp. 76-77.
32. Emily Steel, "Does Shopping Stress You Out Too Much?", *Wall Street Journal*, 23 de noviembre de 2011. Para una aplicación académica de algunas de estas técnicas, vea Thales Teixeira, Michel Wedel y Rik Pieters, "Emotion-Induced Engagement in Internet Video Advertisements", *Journal of Marketing Research* 49 (abril de 2012), pp. 144-159.
33. Para una revisión detallada e informativa del tema, vea Hilke Plassmann, Thomas Zoëga Ramsøy y Milica Milosavljevic, "Branding the Brain: A Critical Review and Outlook", *Journal of Consumer Psychology* 22 (2012), pp. 18-36, así como otros artículos en este número especial.

34. Jon Evans, "In Five Years, Most Africans Will Have Smart Phones", www.techcrunch.com, 9 de junio de 2012.
35. Bradley Johnson, "Forget Phone and Mail: Online's the Best Place to Administer Surveys", *Advertising Age*, 17 de julio de 2006, p. 23.
36. Emily Steel, "The New Focus Groups: Online Networks Proprietary Panels Help Consumer Companies Shape Products, Ads", *Wall Street Journal*, 14 de enero de 2008.
37. Scott Martin, "Custom Research Easier in Digital Era", *USA TODAY*, 28 de agosto de 2012.
38. Neil Swidey, "Cambridge's Bluefin Labs Decodes Social Media Chatter", *Boston Globe*, 25 de noviembre de 2012.
39. Para un análisis interesante sobre la franqueza de los consumidores, vea David Gal y Derek D. Rucker, "Answering the Unasked Question: Response Substitution in Consumer Surveys", *Journal of Marketing Research* 48 (febrero de 2011), pp. 185-195.
40. Jon Brodtkin, "119 Million Americans Lack Broadband Internet, FCC Reports", www.arstechnica.com, 21 de agosto de 2012.
41. Deborah L. Vence, "Global Consistency: Leave It to the Experts", *Marketing News*, 28 de abril de 2003, p. 37. Para revisar algunas cuestiones sobre el escalamiento, vea Bart de Langhe, Stefano Puntoni, Daniel Fernandes y Stijn M. J. Van Osselaer, "The Anchor Contraction Effect in International Marketing Research", *Journal of Marketing Research* 48 (abril de 2011), pp. 366-380.
42. Kevin J. Clancy y Peter C. Krieg, *Counterintuitive Marketing: How Great Results Come from Uncommon Sense* (Nueva York: Free Press, 2000).
43. *The Advertising Research Foundation*, www.thearf.org/assets/ogilvy-09, consultado el 16 de febrero de 2014.
44. John D. C. Little, "Decision Support Systems for Marketing Managers", *Journal of Marketing* 43 (verano de 1979), p. 11.
45. *Marketing News* se puede encontrar en www.marketingpower.com.
46. Karen V. Beaman, Gregory R. Guy y Donald E. Sexton, "Managing and Measuring Return on Marketing Investment", The Conference Board Research Report R-1435-08-RR, 2008.
47. Paul Farris, Neil T. Bendle, Phillip E. Pfeifer y David J. Reibstein, *Marketing Metrics: 50+ Metrics Every Executive Should Master* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2006); John Davis, *Magic Numbers for Consumer Marketing: Key Measures to Evaluate Marketing Success* (Singapur: John Wiley & Sons, 2005).
48. Elisabeth Sullivan, "Measure Up", *Marketing News*, 30 de mayo de 2009, pp. 8-11.
49. Michael Krauss, "Which Metrics Matter Most?", *Marketing News*, 28 de febrero de 2009, p. 20.
50. Tim Ambler, *Marketing and the Bottom Line: The New Methods of Corporate Wealth*, 2a. ed. (Londres: Pearson Education, 2003).
51. Kusum L. Ailawadi, Donald R. Lehmann y Scott A. Neslin, "Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity", *Journal of Marketing* 67 (octubre de 2003), pp. 1-17.
52. Tim Ambler, *Marketing and the Bottom Line: The New Methods of Corporate Wealth*, 2a. ed. (Londres: Pearson Education, 2003).
53. Gerard J. Tellis, "Modeling Marketing Mix", Rajiv Grover y Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, Cal.: Sage Publications, 2006).
54. David J. Reibstein, "Connect the Dots", *CMO Magazine*, mayo de 2005.
55. Para revisar un análisis intuitivo del diseño y la implementación de tableros de mando de marketing, vea Koen Pauwels, *It's Not the Size of the Data, It's How You Use It: Smarter Marketing with Analytics and Dashboards* (Nueva York: AMACOM: 2014) y consulte los recursos de www.marketdashboards.com.
56. Robert S. Kaplan y David P. Norton, *The Balanced Scorecard* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
- Goes Local", *Adweek*, 14 de febrero de 2011; Charlie White, "Music Services Compared", www.mashable.com, 13 de febrero de 2013.
2. Para un análisis de algunos de los asuntos involucrados, vea Glen Urban, *Don't Just Relate—Advocate* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Wharton School Publishing, 2005).
3. "Customer Reviews Drive 196% Increase in Paid Search Revenue for Office Depot", *Bazaarvoice*, 15 de septiembre de 2008.
4. Steven Burke, "Dell's vs. HP's Value", *CRN*, 15 de mayo de 2006, p. 46; David Kirkpatrick, "Dell in the Penalty Box", *Fortune*, 18 de septiembre de 2006, p. 70.
5. 2012—US Mid-Year Rankings, www.brandindex.com.
6. Irwin P. Levin y Richard D. Johnson, "Estimating Price-Quality Tradeoffs Using Comparative Judgments", *Journal of Consumer Research* 11 (junio de 1984), pp. 593-600. El valor percibido por el cliente se puede medir como una diferencia o como un cociente. Si el valor total del cliente es de \$20000 y el costo total del cliente es de \$16000, entonces el valor percibido por el cliente es de \$4000 (medido como diferencia) o de 1.25 (medido como cociente). Los cocientes que se utilizan para comparar ofertas suelen denominarse *cocientes de valor-precio*.
7. Alex Taylor, "Caterpillar: Big Trucks, Big Sales, Big Attitude", *Fortune*, 20 de agosto de 2007, pp. 48-53; Tim Kelly, "Squash the Caterpillar", *Forbes*, 21 de abril de 2008, pp. 136-141; Jeff Borden, "Eat My Dust", *Marketing News*, 1 de febrero de 2008, pp. 20-22; Geoff Colvin, "Caterpillar Is Absolutely Crushing It", *Fortune*, 23 de mayo de 2011, pp. 136-144; Jon Birger, "10 Best Stocks for 2012", *Fortune*, 26 de diciembre de 2011, pp. 100-107; Simon Montlake, "Cat Scammed", *Forbes*, 4 de marzo de 2013, pp. 36-38.
8. Si desea revisar un enfoque interesante para evaluar la forma en que los clientes perciben los productos y la estructura del mercado en línea, vea Thomas Y. Lee y Eric T. Bradlow, "Automated Marketing Research Using Online Customer Reviews", *Journal of Marketing Research* 48 (octubre de 2011), pp. 881-894.
9. Gary Hamel, "Strategy as Revolution", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1996, pp. 69-82.
10. Vikas Mittal, Eugene W. Anderson, Akin Sayrak y Pandu Tadilamalla, "Dual Emphasis and the Long-Term Financial Impact of Customer Satisfaction", *Marketing Science* 24 (otoño de 2005), pp. 544-555.
11. Michael Tsiros, Vikas Mittal y William T. Ross Jr., "The Role of Attributions in Customer Satisfaction: A Reexamination", *Journal of Consumer Research* 31 (septiembre de 2004), pp. 476-483. Para una revisión sucinta, vea Richard L. Oliver, "Customer Satisfaction Research", Rajiv Grover y Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, Cal.: Sage Publications, 2006), pp. 569-587; para un análisis profundo, vea Richard L. Oliver, *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer* (Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2010).
12. Para revisar un análisis que fomenta la reflexión, vea Praveen K. Kopalle y Donald R. Lehmann, "Setting Quality Expectations when Entering a Market: What Should the Promise Be?", *Marketing Science* 25 (enero-febrero de 2006), pp. 8-24; Susan Fournier y David Glenmick, "Rediscovering Satisfaction", *Journal of Marketing* 63 (octubre de 1999), pp. 5-23.
13. Jennifer Aaker, Susan Fournier y S. Adam Brasel, "When Good Brands Do Bad", *Journal of Consumer Research* 31 (junio de 2004), pp. 1-16; Pankaj Aggrawal, "The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behavior", *Journal of Consumer Research* 31 (junio de 2004), pp. 87-101; Florian Stahl, Mark Heitmann, Donald R. Lehmann y Scott A. Neslin, "The Impact of Brand Equity on Customer Acquisition, Retention, and Profit Margin", *Journal of Marketing* 76 (julio de 2012), pp. 44-63.
14. Vikas Mittal, William T. Ross y Patrick M. Baldasare, "The Asymmetric Impact of Negative and Positive Attribute-Level Performance on Overall Satisfaction and Repurchase Intentions", *Journal of Marketing* 62 (enero de 1998), pp. 333-347.
15. Para revisar un análisis interesante sobre los efectos de diferentes tipos de expectativas, vea William Boulding, Ajay Kalra y Richard Staelin, "The Quality Double Whammy", *Marketing Science* 18 (abril de 1999), pp. 463-484.
16. Neil A. Morgan, Eugene W. Anderson y Vikas Mittal, "Understanding Firms' Customer Satisfaction Information Usage", *Journal of Marketing* 69 (julio de 2005), pp. 131-151.

Capítulo 5

1. Seth Fiegerman, "Pandora Now Has 200 Million Registered Users", www.mashable.com, 9 de abril de 2013; Drake Baer, "What You Can Learn from Pandora's Near-Death Experience", *Fast Company*, 4 de abril de 2013; Tyler Gray, "Pandora Pulls Back the Curtain on Its Magic Music Machine", *Fast Company*, 21 de enero de 2011; Rob Medich, "Pandora

17. Sin embargo, para leer acerca de factores moderadores, vea Kathleen Seiders, Glenn B. Voss, Dhruv Grewal y Andrea L. Godfrey, "Do Satisfied Customers Buy More? Examining Moderating Influences in a Retailing Context", *Journal of Marketing* 69 (octubre de 2005), pp. 26-43.
18. Veá, por ejemplo, Christian Homburg, Nicole Koschate y Wayne D. Hoyer, "Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay", *Journal of Marketing* 69 (abril de 2005), pp. 84-96.
19. Thomas O. Jones y W. Earl Sasser Jr., "Why Satisfied Customers Defect", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1995, pp. 88-99.
20. Las empresas también deben contemplar que los directores y los vendedores pueden manipular las puntuaciones correspondientes al nivel de satisfacción de los clientes. Es probable que se muestren especialmente agradables con los clientes momentos antes de la encuesta. Además, podrían tratar de excluir a los clientes insatisfechos. Otro riesgo es que, al saber que la empresa haría lo que fuera por complacerlos, algunos clientes podrían expresar altos niveles de insatisfacción con la finalidad de recibir más concesiones.
21. Timothy L. Keiningham, Lerzan Aksoy, Alexander Buoye y Bruce Coolil, "Customer Loyalty Isn't Enough. Grow Your Share of Wallet", *Harvard Business Review*, octubre de 2011, pp. 29-31.
22. Eugene W. Anderson y Claes Fornell, "Foundations of the American Customer Satisfaction Index", *Total Quality Management* 11 (septiembre de 2000), pp. S869-S882; Claes Fornell, Michael D. Johnson, Eugene W. Anderson, Jaesung Cha y Barbara Everitt Bryant, "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings", *Journal of Marketing* 60 (octubre de 1996), pp. 7-18.
23. Para una revisión detallada y profunda, vea Vikas Mittal y Carly Frenna, "Customer Satisfaction: A Strategic Review and Guidelines for Managers", *Fast Forward Series*, (Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, 2010). Veá también Claes Fornell, Sunil Mithas, Forrest V. Morgeson III y M. S. Krishnan, "Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk", *Journal of Marketing* 70 (enero de 2006), pp. 3-14. Veá también Thomas S. Gruca y Lopo L. Rego, "Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value", *Journal of Marketing* 69 (julio de 2005), pp. 115-130; Eugene W. Anderson, Claes Fornell y Sanal K. Mazvanchery, "Customer Satisfaction and Shareholder Value", *Journal of Marketing* 68 (octubre de 2004), pp. 172-185.
24. Para una comparación empírica de diferentes métodos para medir la satisfacción del cliente, vea Neil A. Morgan y Lopo Leotto Rego, "The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance", *Marketing Science* 25 (septiembre-octubre de 2006), pp. 426-439.
25. James C. Ward y Amy L. Ostrom, "Complaining to the Masses: The Role of Protest Framing in Customer-Created Complaint Sites", *Journal of Consumer Research* 33 (septiembre de 2006), pp. 220-230; Kim Hart, "Angry Customers Use Web to Shame Firms", *Washington Post*, 5 de julio de 2006.
26. "Basic Concepts", ASQ, www.asq.org/glossary/q.html, 16 de enero de 2014. Para un análisis conceptual profundo, vea Peter N. Golder, Debanjan Mitra y Christine Moorman, "What Is Quality? An Integrative Framework of Processes and States", *Journal of Marketing* 76 (julio de 2012), pp. 1-23.
27. Para revisar una investigación clásica y de gran influencia, vea Robert D. Buzzell y Bradley T. Gale, "Quality Is King", *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance* (Nueva York: Free Press, 1987), pp. 103-134. (PIMS son las siglas de Profit Impact of Market Strategy).
28. "Home Depot CEO: Sorry We Let You Down", *MSN Money*, www.moneycentral.msn.com, 13 de marzo de 2007; Jena McGregor, "Putting Home Depot's House in Order", *BusinessWeek*, 14 de mayo de 2009; Dhanya Skariachan, "Home Depot Raises Outlook; Eclipses Lowe's", www.reuters.com, 16 de agosto de 2011; Jeff Williams, "Home Depot: Customer Service Initiatives Increase Revenues", www.seekingalpha.com, 11 de abril de 2012; Katie Benner, "The Other Side of Home Improvement", *Fortune*, 29 de octubre de 2012.
29. Lerzan Aksoy, Timothy L. Keiningham y Terry G. Vavra, "Nearly Everything You Know about Loyalty Is Wrong", *Marketing News*, 1 de octubre de 2005, pp. 20-21; Timothy L. Keiningham, Terry G. Vavra, Lerzan Aksoy y Henri Wallard, *Loyalty Myths* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2005).
30. Don Pepper y Martha Rogers, "Return on Customer: How Marketing Creates Value", *Marketing Review St. Gallen* 28 (junio de 2011), pp. 14-19.
31. Werner J. Reinartz y V. Kumar, "The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration", *Journal of Marketing* 67 (enero de 2003), pp. 77-99; Werner J. Reinartz y V. Kumar, "On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing", *Journal of Marketing* 64 (octubre de 2000), pp. 17-35.
32. Rakesh Niraj, Mahendra Gupta y Chakravarthi Narasimhan, "Customer Profitability in a Supply Chain", *Journal of Marketing* 65 (julio de 2001), pp. 1-16.
33. Thomas M. Petro, "Profitability: The Fifth 'P' of Marketing", *Bank Marketing*, septiembre de 1990, pp. 48-52; "Who Are Your Best Customers?", *Bank Marketing*, octubre de 1990, pp. 48-52.
34. "Easier Than ABC", *Economist*, 25 de octubre de 2003, p. 56; Robert S. Kaplan y Steven R. Anderson, *Time-Driven Activity Based Costing* (Boston Mass.: Harvard Business School Press, 2007); "Activity-Based Accounting", *Economist*, 29 de junio de 2009. Veá también Morten Holm, V. Kumar y Carsten Rohde, "Measuring Customer Profitability in Complex Environments: An Interdisciplinary Contingency Framework", *Journal of the Academy of Marketing Science* 40 (mayo de 2012) pp. 387-401.
35. V. Kumar, "Customer Lifetime Value", Rajiv Grover y Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, Cal.: Sage Publications, 2006), pp. 602-627; Sunil Gupta, Donald R. Lehmann y Jennifer Ames Stuart, "Valuing Customers", *Journal of Marketing Research* 61 (febrero de 2004), pp. 7-18; Rajkumar Venkatesan y V. Kumar, "A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy", *Journal of Marketing* 68 (octubre de 2004), pp. 106-125.
36. V. Kumar, "Profitable Relationships", *Marketing Research* 18 (otoño de 2006), pp. 41-46.
37. Para revisar algunos análisis recientes, vea Michael Haenlein, Andreas M. Kaplan y Detlef Schoder, "Valuing the Real Option of Abandoning Unprofitable Customers when Calculating Customer Lifetime Value", *Journal of Marketing* 70 (julio de 2006), pp. 5-20; Teck-Hua Ho, Young-Hoon Park y Yong-Pin Zhou, "Incorporating Satisfaction into Customer Value Analysis: Optimal Investment in Lifetime Value", *Marketing Science* 25 (mayo-junio de 2006), pp. 260-277; y Peter S. Fader, Bruce G. S. Hardie y Ka Lok Lee, "RFM and CLV: Using Iso-Value Curves for Customer Base Analysis", *Journal of Marketing Research* 62 (noviembre de 2005), pp. 415-430; V. Kumar, Rajkumar Venkatesan, Tim Bohling y Denise Beckmann, "The Power of CLV: Managing Customer Lifetime Value at IBM", *Marketing Science* 27 (2008), pp. 585-599.
38. Louis Columbus, "Lessons Learned in Las Vegas: Loyalty Programs Pay", *CRM Buyer*, 29 de julio de 2005; Oskar Garcia, "Harrah's Broadens Customer Loyalty Program; Monitors Customer Behavior", *Associated Press*, 27 de septiembre de 2008; Dan Butcher, "Harrah's Casino Chain Runs Mobile Coupon Pilot", *Mobile Marketer*, 19 de noviembre de 2008; Michael Bush, "Why Harrah's Loyalty Effort Is Industry's Gold Standard", *Advertising Age*, 5 de octubre de 2009, p. 8; Emily Steel, "Marketers Find Web Chat Can Be Inspiring", *Wall Street Journal*, 23 de noviembre de 2009; Liz Benston, "MGM Mirage, Harrah's Finding Revenue in Rewards Programs", *Las Vegas Sun*, 10 de mayo de 2010; Karl Taro Greenfield, "How to Survive in Vegas", *Bloomberg Businessweek*, 9 de agosto de 2010, pp. 70-75.
39. Michael Lewis, "Customer Acquisition Promotions and Customer Asset Value", *Journal of Marketing Research* 63 (mayo de 2006), pp. 195-203; veá también Romana Khan, Michael Lewis y Vishal Singh, "Dynamic Customer Management and the Value of One-to-One Marketing", *Marketing Science* 28 (noviembre-diciembre de 2009), pp. 1063-1079.
40. V. Kumar y Bharath Rajan, "The Perils of Social Coupon Campaigns", *MIT Sloan Management Review* 53 (verano de 2012), pp. 13-14; Karen E. Klein, "Small Businesses See Red over Daily Deals", *Bloomberg Businessweek*, 3 de diciembre de 2012, pp. 53-54.
41. Hamish Pringle y Peter Field, "Why Customer Loyalty Isn't as Valuable as You Think", *Advertising Age*, 23 de marzo de 2009, p. 22.
42. Werner Reinartz, Jacquelyn S. Thomas y V. Kumar, "Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability", *Journal of Marketing* 69 (enero de 2005), pp. 63-79.

43. "Service Invention to Increase Retention", *CMO Council*, 3 de agosto de 2009, www.cmocouncil.org.
44. Frederick F. Reichheld, "Learning from Customer Defections", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1996, pp. 56-69.
45. Frederick F. Reichheld, *Loyalty Rules* (Boston: Harvard Business School Press, 2001); Frederick F. Reichheld, *The Loyalty Effect* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
46. Michael D. Johnson y Fred Selnes, "Diversifying Your Customer Portfolio", *MIT Sloan Management Review* 46 (primavera de 2005), pp. 11-14; Crina O. Tarasi, Ruth N. Bolton, Michael D. Hutt y Beth A. Walker, "Balancing Risk and Return in a Customer Portfolio", *Journal of Marketing* 75 (mayo de 2011), pp. 1-17.
47. Wendy Liu y David Gal, "Bringing Us Together or Driving Us Apart: The Effect of Soliciting Consumer Input on Consumers' Propensity to Transact with an Organization", *Journal of Consumer Research* 38 (agosto de 2011), pp. 242-259.
48. Tom Ostenson, *Customer Share Marketing* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002); Alan W. H. Grant y Leonard A. Schlesinger, "Realize Your Customer's Full Profit Potential", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1995, pp. 59-72.
49. Denish Shah y V. Kumar, "The Dark Side of Cross-Selling", *Harvard Business Review*, diciembre de 2012, pp. 21-23; Denish Shah, V. Kumar, Yingge Qu y Sylia Chen, "Unprofitable Cross-buying: Evidence from Consumer and Business Markets", *Journal of Marketing* 76 (mayo de 2012), pp. 78-95.
50. Gail McGovern y Youngme Moon, "Companies and the Customers Who Hate Them", *Harvard Business Review*, junio de 2007, pp. 78-84.
51. Elisabeth A. Sullivan, "Just Say No", *Marketing News*, 15 de abril de 2008, p. 17.
52. Sunil Gupta y Carl F. Mela, "What Is a Free Customer Worth", *Harvard Business Review*, noviembre de 2008, pp. 102-109.
53. Leonard L. Berry y A. Parasuraman, *Marketing Services: Computing through Quality* (Nueva York: Free Press, 1991), pp. 136-142. Para un análisis académico en un contexto entre negocios, vea Robert W. Palmatier, Srinath Gopalakrishna y Mark B. Houston, "Returns on Business-to-Business Relationship Marketing Investments: Strategies for Leveraging Profits", *Marketing Science* 25 (septiembre-octubre de 2006), pp. 477-493. Vea también Irit Nitzan y Barak Libai, "Social Effects on Customer Retention", *Journal of Marketing* 75 (noviembre de 2011), pp. 24-38.
54. Adam M. Grant, "How Customers Can Rally Troops", *Harvard Business Review*, junio de 2011, pp. 96-103.
55. Frederick F. Reichheld, "Learning from Customer Defections", *Harvard Business Review*, 3 de marzo de 2009, pp. 56-69.
56. Mike White y Teresa Siles, mensaje de correo electrónico, 14 de julio de 2008.
57. Ben McConnell y Jackie Huba, "Learning to Leverage the Lunatic Fringe", *Point*, julio-agosto de 2006, pp. 14-15; Michael Krauss, "Work to Convert Customers into Evangelists", *Marketing News*, 15 de diciembre de 2006, p. 6; "Ask Maxine Clark", *Inc.*, 1 de julio de 2008; "How Maxine Clark Built Build-a-Bear", *Fortune*, 19 de marzo de 2012.
58. Utpal M. Dholakia, "How Consumer Self-Determination Influences Relational Marketing Outcomes: Evidence from Longitudinal Field Studies", *Journal of Marketing Research* 43 (febrero de 2006), pp. 109-120.
59. Joseph C. Nunes y Xavier Drèze, "Feeling Superior: The Impact of Loyalty Program Structure on Consumers' Perception of Status", *Journal of Consumer Research* 35 (abril de 2009), pp. 890-905; Joseph C. Nunes y Xavier Drèze, "Your Loyalty Program Is Betraying You", *Harvard Business Review*, abril de 2006, pp. 124-131.
60. Peter Burrows, "Apple vs. Google", *BusinessWeek*, 25 de enero de 2010, pp. 28-34.
61. James H. McAlexander, John W. Schouten y Harold F. Koenig, "Building Brand Community", *Journal of Marketing* 66 (enero de 2002), pp. 38-54. Para revisar algunos análisis excelentes de las comunidades de marca, vea René Algesheimer, Utpal M. Dholakia y Andreas Herrmann, "The Social Influence of Brand Community: Evidence from European Car Clubs", *Journal of Marketing* 69 (julio de 2005), pp. 19-34; Albert M. Muniz Jr. y Hope Jensen Schau, "Religiosity in the Abandoned Apple Newton Brand Community", *Journal of Consumer Research* 31 (2005), pp. 412-432; Robert Kozinets, "Utopian Enterprise: Articulating the Meanings of *Star Trek*'s Culture of Consumption", *Journal of Consumer Research* 28 (junio de 2001), pp. 67-87; John W. Schouten y James H. McAlexander, "Subcultures of Consumption: An Ethnography of New Bikers", *Journal of Consumer Research* 22 (junio de 1995), pp. 43-61.
62. Albert M. Muniz Jr. y Thomas C. O'Guinn, "Brand Community", *Journal of Consumer Research* 27 (marzo de 2001), pp. 412-432.
63. Susan Fournier y Lara Lee, "The Seven Deadly Sins of Brand Community 'Management'", Informe especial del Marketing Science Institute 08-208, 2008; vea también Mark Bubula, "The Myth about Brand Communities", *Admap*, noviembre de 2012.
64. Harley-Davidson USA, www.hog.com, consultado el 20 de mayo de 2014; Joseph Weber, "Harley Just Keeps on Cruisin'", *BusinessWeek*, 6 de noviembre de 2006, pp. 71-72; Robert Klara, "Tweeters of the Pack", *Adweek*, 5 de marzo de 2012, p. 12; "Harley Davidson Tackles Stereotypes in New Advertising Campaign", *PRNewswire*, 1 de marzo de 2012; Raine Devries, "Harley-Davidson Embraces Social Media to Tackle Stereotypes", www.examiner.com, 1 de marzo de 2012; Robert Klara, "A Whole Different Hog", *Adweek*, 23 de julio de 2012, p. 40.
65. Christina Chaey, "How to Create Community", *Fast Company*, febrero de 2012, p. 16.
66. <http://growyourbiz.kodak.com/growyourbiz/>, consultado el 20 de mayo de 2014.
67. www.pb.com/social/user-forums-and-user-groups/index.shtml.
68. Puneet Manchanda, Grant Packard y Adithya Pattabhiramaiah, "Social Dollars: The Economic Impact of Consumer Participation in a Firm-Sponsored Online Community", documento de trabajo, enero de 2012, University of Michigan.
69. Scott A. Thompson y Rajiv K. Sinha, "Brand Communities and New Product Adoption: The Influence and Limits of Oppositional Loyalty", *Journal of Marketing* 72 (noviembre de 2008), pp. 65-80.
70. Susan Fournier y Lara Lee, "Getting Brand Communities Right", *Harvard Business Review*, abril de 2009, pp. 105-111.
71. Mavis T. Adjei, Charles H. Noble y Stephanie M. Noble, "Enhancing Relationships with Customers through Online Brand Communities", *MIT Sloan Management Review*, verano de 2012, pp. 22-24.
72. Jacquelyn S. Thomas, Robert C. Blattberg y Edward J. Fox, "Recapturing Lost Customers", *Journal of Marketing Research* 61 (febrero de 2004), pp. 31-45.
73. Werner Reinartz y V. Kumar, "The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration", *Journal of Marketing* 67 (enero de 2003), pp. 77-99; Werner Reinartz y V. Kumar, "The Mismanagement of Customer Loyalty", *Harvard Business Review*, julio de 2002, pp. 86-97.
74. Para revisar un conjunto detallado de artículos con diversas perspectivas sobre las relaciones de las marcas, vea Deborah J. MacLinnis, C. Whan Park y Joseph R. Preister, eds., *Handbook of Brand Relationships* (Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2009).
75. Para revisar un estudio de los procesos involucrados, vea Werner Reinartz, Manfred Kraft y Wayne D. Hoyer, "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance", *Journal of Marketing Research* 61 (agosto de 2004), pp. 293-305. Para un estudio detallado de los aspectos prácticos involucrados, vea Peter Fader, *Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage* (Filadelfia, Fil.: Wharton Digital Press, 2012).
76. Peter C. Verhoef y Katherine N. Lemon, "Customer Value Management: Optimizing the Value of the Customer's Base", *Fast Forward Series* (Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, 2011).
77. Nora A. Aufreiter, David Elzinga y Jonathan W. Gordon, "Better Branding", *The McKinsey Quarterly* 4 (2003), pp. 29-39.
78. Joe Light, "With Customer Service, Real Person Trumps Text", *Wall Street Journal*, 25 de abril de 2011. Vea también Wagner A. Kamakura, Vikas Mittal, Fernando de Rosa y Jose Afonso Mazzon "Assessing the Service-Profit Chain", *Marketing Science* 21 (verano de 2002), pp. 294-317.

79. Nancy Trejos, "British Airways Gets More Personal", *USA Today*, 8 de julio de 2012; "Know Your Customers: Case Studies from BA, The Guardian, and Milka", *MarketingWeek*, 11 de julio de 2012; Tim Hume, "BA Googles Passengers: Friendlier Flights or Invasion of Privacy", *www.cnn.com*, 22 de agosto de 2012; Kashmir Hill, "British Airways Won't Be Google Image Stalking You Unless You're a V.I.P.", *Forbes*, 9 de julio de 2012; Alex Williams, "British Airways Borders on Creepy With 'Know Me' Google Identity Check", *www.techcrunch.com*, 5 de julio de 2012. Veá también Robert McGarvey, "Mind Readers", *Executive Travel Magazine*, noviembre-diciembre de 2012, pp. 60-65.
80. Joann Muller, "The Bespoke Auto: BMW's Push for Made-to-Order Cars", *Forbes*, 27 de septiembre de 2010.
81. Jennifer Cirillo, "Custom Made", *Beverage World*, junio de 2012, pp. 14-15.
82. Seth Godin, *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and Friends into Customers* (Nueva York: Simon & Schuster, 1999). Veá también Susan Fournier, Susan Dobscha y David Mick, "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1998, pp. 42-51.
83. Rob Walker, "Amateur Hour, Web Style", *Fast Company*, octubre de 2007, p. 87.
84. Doc Searls, "The Customer as a God", *Wall Street Journal*, 20 de julio de 2012.
85. Martin Mende, Ruth N. Bolton y Mary Jo Bitner, "Decoding Customer-Firm Relationships: How Attachment Styles Help Explain Customers' Preferences for Closeness, Repurchase Intentions, and Changes in Relationship Breadth", *Journal of Marketing Research* 50 (febrero de 2013), pp. 125-142.
86. Carolyn Heller Baird y Gautam Parasnis, *From Social Media to Social CRM*, (Somers, NY: IBM Corporation, 2011).
87. Christine Birkner, "How I Do It: Christine Birkner", *Marketing News*, 15 de septiembre de 2011, p. 46. Para revisar algunas perspectivas conductuales sobre las recomendaciones y las reseñas, vea Min Zhao y Jinhong Xie, "Effects of Social and Temporal Distance on Consumers' Responses to Peer Recommendations", *Journal of Marketing Research* 48 (mayo de 2011), pp. 486-496; y Rebecca Walker Naylor, Cait Poynor Lamberton y David A. Norton, "Seeing Ourselves in Others: Reviewer Ambiguity, Egocentric Anchoring, and Persuasion", *Journal of Marketing Research* 48 (mayo de 2011), pp. 617-631.
88. Amy Farley, "Hotel Handbook", *Travel + Leisure*, junio de 2012, p. 168; "Wyndham Worldwide's CEO Discusses Q1 2012 Results—Earnings Call Transcript", *www.seekingalpha.com*, 25 de abril de 2012.
89. "300 Million People View TripAdvisor Content on Sites Other than TripAdvisor Each Month", *PRNewswire*, 13 de diciembre de 2012; "TripAdvisor", *www.crunchbase.com*, 2 de enero de 2013; "TripAdvisor", *www.wikipedia.com*, 2 de enero de 2013; Josh Constine, "Lost among Its 60 Million Travel Tips? TripAdvisor Highlights Reviews by Friends of Friends", *www.techcrunch.com*, 11 de abril de 2012; Josh Constine, "TripAdvisor Aims to Beat Yelp with Social, Revives Restaurant 'Local Picks' Facebook App", *www.techcrunch.com*, 20 de junio de 2012; Jordan Crook, "TripAdvisor Acquires Wanderfly to Continue Social Travel Push", *www.techcrunch.com*, 2 de octubre de 2012.
90. Jonah Bloom, "The New Realities of a Low Trust Marketing World", *Advertising Age*, 13 de febrero de 2006.
91. Mylene Mangalindan, "New Marketing Style: Clicks and Mortar", *Wall Street Journal*, 21 de diciembre de 2007, p. B5.
92. Shrihari Sridhar y Raj Srinivasan, "Social Influence Effect in Online Product Ratings", *Journal of Marketing* 76 (septiembre de 2012), pp. 70-88.
93. Shelley Banjo, "Firms Take Online Reviews to Heart", *Wall Street Journal*, 29 de julio de 2012.
94. Noah Davis, "Leading the Conversation", *Fast Company*, julio-agosto de 2012, p. 33-37.
95. Ron Lieber, "At Angie's List, the Reviews Are Real (So Is Angie)", *New York Times*, 2 de marzo de 2012.
96. Nick Wingfield, "High Scores Matter to Game Makers, Too", *Wall Street Journal*, 20 de septiembre de 2007, p. B1; vea también Yubo Chen, Yong Liu y Jurui Zhang, "When Do Third-Party Product Reviews Affect Firm Value and What Can Firms Do? The Case of Media Critics and Professional Movie Reviews", *Journal of Marketing* 75 (septiembre de 2011), pp. 116-134.
97. Candice Choi, "Bloggers Serve Up Opinions", *Associated Press*, 23 de marzo de 2008.
98. Elisabeth Sullivan, "Consider Your Source", *Marketing News*, 15 de febrero de 2008, pp. 16-19; Mylene Mangalindan, "Web Stores Tap Product Reviews", *Wall Street Journal*, 11 de septiembre de 2007; Jonah Berger, Alan T. Sorensen y Scott J. Rasmussen, "Positive Effects of Negative Publicity: When Negative Reviews Increase Sales", *Marketing Science* 29, núm. 5 (2010), pp. 815-827; Venessa Wong, "How to Cope with a Terrible Review", *Bloomberg Businessweek*, 16 de noviembre de 2012.
99. Piyush Sharma, Roger Marshall, Peter Alan Reday y WoonBong Na, "Complainers vs. Non-Complainers: A Multi-National Investigation of Individual and Situational Influences on Customer Complaint Behaviour", *Journal of Marketing Management* 26 (febrero de 2010), pp. 163-180.
100. Stephen S. Tax y Stephen W. Brown, "Recovering and Learning from Service Failure", *Sloan Management Review* 40 (otoño de 1998), pp. 75-88.
101. Andrew McMains, "Airline Lost Your Luggage? Tell It to Twitter", *Adweek*, 20 de febrero de 2012, p. 12.
102. Christian Homburg y Andreas Fürst, "How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach", *Journal of Marketing* 69 (julio de 2005), pp. 95-114.
103. Philip Kotler, *Kotler on Marketing* (Nueva York: Free Press, 1999), pp. 21-22; Jochen Wirtz, "How to Deal with Customer Shakedowns", *Harvard Business Review*, abril de 2011, p. 24.
104. Lea Dunn y Darren W. Dahl, "Self-threat and Product Failure: How Internal Attributions of Blame Impact Consumer Complaining Behavior", *Journal of Marketing Research* 49 (octubre de 2012), pp. 670-681.
105. Julie Jargon, Emily Steel y Joann S. Lublin, "Taco Bell Makes Spicy Retort to Suit", *Wall Street Journal*, 31 de enero de 2011.
106. Felix Gillette, "It's Getting Tougher to Bully Brands", *Bloomberg Businessweek*, 6 de agosto de 2012, pp. 20-22.

Capítulo 6

- Seth Stevenson, "Like Cardboard", *Slate*, 11 de enero de 2010; Ashley M. Heher, "Domino's Comes Clean with New Pizza Ads", *Associated Press*, 11 de enero de 2010; Bob Garfield, "Domino's Does Itself a Disservice by Coming Clean about Its Pizza", *Advertising Age*, 11 de enero de 2010; *Domino's Pizza*, *www.pizzaturnaround.com*, consultado el 20 de mayo de 2014; Anna-Louise Jackson y Anthony Feld, "Domino's 'Brutally Honest' Ads Offset Slow Consumer Spending", *Bloomberg Businessweek*, 17 de octubre de 2011; Mark Brandau, "A Look behind Domino's Marketing Strategies", *Nation's Restaurant News*, 13 de enero de 2012.
- Michael R. Solomon, *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*, 10a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2013).
- Leon G. Schiffman y Leslie Lazar Kanuk, *Consumer Behavior*, 10a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010).
- Para revisar algunas perspectivas clásicas, vea Richard P. Coleman, "The Continuing Significance of Social Class to Marketing", *Journal of Consumer Research* 10 (diciembre de 1983), pp. 265-280; Richard P. Coleman y Lee P. Rainwater, *Social Standing in America: New Dimension of Class* (Nueva York: Basic Books, 1978).
- Leon G. Schiffman y Leslie Lazar Kanuk, *Consumer Behavior*, 10a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010).
- Michael Trusov, Anand Bodapati y Randolph E. Bucklin, "Determining Influential Users in Internet Social Networks", *Journal of Marketing Research* 47 (agosto de 2010), pp. 643-658.
- Jacqueline Johnson Brown, Peter M. Reingen y Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 4a. ed. (Nueva York: Free Press, 1995); Peter H. Reingen y Jerome B. Kernan, "Analysis of Referral Networks in

- Marketing: Methods and Illustration”, *Journal of Marketing Research* 23 (noviembre de 1986), pp. 37-78; Laura J. Kornish y Qiuping Li, “Optimal Referral Bonuses with Asymmetric Information: Firm-Offered and Interpersonal Incentives”, *Marketing Science* 29 (enero-febrero de 2010), pp. 108-121.
8. Malcolm Gladwell, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* (Boston: Little, Brown & Company, 2000).
 9. Terry McDermott, “Criticism of Gladwell Reaches Tipping Point”, *Columbia Journalism Review*, 17 de noviembre de 2009; Clive Thompson, “Is the Tipping Point Toast?”, *Fast Company*, 1 de febrero de 2008; Duncan Watts, *Six Degrees: The Science of a Connected Age* (Nueva York: W. W. Norton, 2003).
 10. Douglas Atkin, *The Culting of Brands: When Customers Become True Believers* (Nueva York: Penguin, 2004); Marian Salzman, Ira Matathia y Ann O’Reilly, *Buzz: Harness the Power of Influence and Create Demand* (Nueva York: Wiley, 2003).
 11. Bob Greenberg, “A Platform for Life”, *Adweek NEXT*, 14 de septiembre de 2009, p. 38.
 12. Natasha Singer, “Secret E-Scores Chart Consumers’ Buying Power”, *New York Times*, 18 de agosto de 2012; Erin Griffin, “A Million Little Klouts”, *Adweek*, 12 de diciembre de 2011, p. 18; Jon Swartz, “Klout Says Scoring Parameters Enhanced”, *USA Today*, 15 de agosto de 2012.
 13. Ed Keller, “How Influence Works”, *Admap*, diciembre de 2012.
 14. Dave Balter y John Butman, “Clutter Cutter”, *Marketing Management* (julio-agosto de 2006), pp. 49-50; “Is There a Reliable Way to Measure Word-of-Mouth Marketing?”, *Marketing NPV* 3 (2006), pp. 3-9; Michael Trusov, Randolph E. Bucklin y Koen Pauwels, “Effects of Word-of-Mouth versus Traditional Marketing: Findings from an Internet Social Networking Site”, *Journal of Marketing* 73 (septiembre de 2009), pp. 90-102.
 15. Elizabeth S. Moore, William L. Wilkie y Richard J. Lutz, “Passing the Torch: Intergenerational Influences as a Source of Brand Equity”, *Journal of Marketing* 66 (abril de 2002), pp. 17-37.
 16. Kay M. Palan y Robert E. Wilkes, “Adolescent-Parent Interaction in Family Decision Making”, *Journal of Consumer Research* 24 (marzo de 1997), pp. 159-169; Sharon E. Beatty y Salil Talpade, “Adolescent Influence in Family Decision Making: A Replication with Extension”, *Journal of Consumer Research* 21 (septiembre de 1994), pp. 332-341.
 17. Scott I. Rick, Deborah A. Small y Eli J. Finkel, “Fatal (Fiscal) Attraction: Spendthrifts and Tightwads in Marriage”, *Journal of Marketing Research* 48 (abril de 2011), pp. 228-237.
 18. Valentyna Melnyk, Stijn M. J. van Osselaer y Tammo H. A. Bijmolt, “Are Women More Loyal Customers than Men? Gender Differences in Loyalty to Firms and Individual Service Providers”, *Journal of Marketing* 73 (julio de 2009), pp. 82-96.
 19. “YouthPulse: The Definitive Study of Today’s Youth Generation”, *Harris Interactive*, www.harrisinteractive.com, 29 de enero de 2010.
 20. Deborah Roedder John, “Consumer Socialization of Children: A Retrospective Look at Twenty-Five Years of Research”, *Journal of Consumer Research* 26 (diciembre de 1999), pp. 183-213; Lan Nguyen Chaplin y Deborah Roedder John, “The Development of Self-Brand Connections in Children and Adolescents”, *Journal of Consumer Research* 32 (junio de 2005), pp. 119-129; Lan Nguyen Chaplin y Deborah Roedder John, “Growing Up in a Material World: Age Differences in Materialism in Children and Adolescents”, *Journal of Consumer Research* 34 (diciembre de 2007), pp. 480-493; Lan Nguyen Chaplin y Tina M. Lowrey, “The Development of Consumer-Based Consumption Constellations in Children”, *Journal of Consumer Research* 36 (febrero de 2010), pp. 757-777.
 21. “Families and Living Arrangements”, *U.S. Census Bureau*, www.census.gov/population/www/socdemo/hh-fam.html, 29 de enero de 2010; “U.S. Census Bureau Reports Men and Women Wait Longer to Marry”, *Newsroom*, www.census.gov, 10 de noviembre de 2010.
 22. Rex Y. Du y Wagner A. Kamakura, “Household Life Cycles and Lifestyles in the United States”, *Journal of Marketing Research* 48 (febrero de 2006), pp. 121-132.
 23. Brooks Barnes, “Disney Looking into Cradle for Customers”, *New York Times*, 6 de febrero de 2011; Lisa Yorgey Lester, “Expectant Parents: Tap into the Baby Boom”, *Target Marketing*, septiembre de 2008; Melanie Linder y Lisa LaMotta, “How to Market to the Modern Mom”, *Forbes*, 8 de enero de 2009.
 24. Stephanie Clifford, “Even Marked Up, Luxury Goods Fly Off Shelves”, *The New York Times*, 3 de agosto de 2011; “Recession, Reschmission: Let Them Eat Cake, Buy Prada”, www.cmn.com, 19 de marzo de 2012; “Gucci Performance Withstands Recession”, *The New York Times*, 9 de noviembre de 2009.
 25. Harold H. Kassarian y Mary Jane Sheffet, “Personality and Consumer Behavior: An Update”, Harold H. Kassarian y Thomas S. Robertson, eds., *Perspectives in Consumer Behavior* (Glenview, Ill.: Scott Foresman, 1981), pp. 160-180.
 26. Jennifer Aaker, “Dimensions of Measuring Brand Personality”, *Journal of Marketing Research* 34 (agosto de 1997), pp. 347-356.
 27. Jennifer L. Aaker, Veronica Benet-Martinez y Jordi Garolera, “Consumption Symbols as Carriers of Culture: A Study of Japanese and Spanish Brand Personality Constructs”, *Journal of Personality and Social Psychology* 81 (marzo de 2001), pp. 492-508.
 28. Yongjun Sung y Spencer F. Tinkham, “Brand Personality Structures in the United States and Korea: Common and Culture-Specific Factors”, *Journal of Consumer Psychology* 15 (diciembre de 2005), pp. 334-350.
 29. Lucia Malär, Harley Krohmer, Wayne D. Hoyer y Bettina Nyffenegger, “Emotional Brand Attachment and Brand Personality: The Relative Importance of the Actual and the Ideal Self”, *Journal of Marketing* 75 (julio de 2011), pp. 35-52.
 30. Timothy R. Graeff, “Image Congruence Effects on Product Evaluations: The Role of Self-Monitoring and Public/Private Consumption”, *Psychology & Marketing* 13 (agosto de 1996), pp. 481-499.
 31. Jennifer L. Aaker, “The Malleable Self: The Role of Self-Expression in Persuasion”, *Journal of Marketing Research* 36 (febrero de 1999), pp. 45-57.
 32. Chip Conley, *The Rebel Rules* (Nueva York: Fireside, 2001); Tom Osborne, “What Is Your Band Personality”, *Viget Inspire*, www.viget.com, 2 de febrero de 2009; Alice Z. Cuneo, “Magazines as Muses: Hotelier Finds Inspiration in Titles Such as *Wired*”, *Advertising Age*, 6 de noviembre de 2006, p. 10.
 33. Kavita Daswani, “Multitasking BB Skin Creams Becoming Popular in U.S.”, *Los Angeles Times*, 15 de julio de 2012.
 34. Anne D’Innocenzio, “Frugal Times: Hamburger Helper, Kool-Aid in Advertising Limelight”, *Associated Press*, *Seattle Times*, 29 de abril de 2009; Julie Jargon, “Velveeta Shows Its Sizzle against Hamburger Helper”, *Wall Street Journal*, 29 de diciembre de 2011.
 35. Thomas J. Reynolds y Jerry C. Olson, *Understanding Consumer Decision-Making: The Means-Ends Approach to Marketing and Advertising* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2001); Brian Wansink, “Using Laddering to Understand and Leverage a Brand’s Equity”, *Qualitative Market Research* 6 (2003).
 36. Ernest Dichter, *Handbook of Consumer Motivations* (Nueva York: McGraw-Hill, 1964).
 37. “Retail Therapy: How Ernest Dichter, an Acolyte of Sigmund Freud, Revolutionised Marketing”, *The Economist*, 17 de diciembre de 2011.
 38. Clotilde Rapaille, “Marketing to the Reptilian Brain”, *Forbes*, 3 de julio de 2006; Clotilde Rapaille, *The Culture Code* (Nueva York: Broadway Books, 2007); Douglas Gantebein, “How Boeing Put the Dream in Dreamliner”, *Air and Space*, septiembre de 2007; Tom Otley, “The Boeing Dreamliner: A Sneak Preview”, *Business Traveller*, 3 de junio de 2009.
 39. Abraham Maslow, *Motivation and Personality* (Nueva York: Harper & Row, 1954), pp. 80-106. Para conocer una interesante aplicación de negocios, vea Chip Conley, *Peak: How Great Companies Get Their Mojo from Maslow* (San Francisco: Jossey Bass, 2007).
 40. Veá Frederick Herzberg, *Work and the Nature of Man* (Cleveland: William Collins, 1966); Thierry y Koopman-Iwema, “Motivation and Satisfaction”, P. J. D. Drenth, H. Thierry, P. J. Willems y C. J. de Wolff,

- eds., *A Handbook of Work and Organizational Psychology* (East Sussex, Reino Unido: Psychology Press, 1984), pp. 141-142.
41. Bernard Berelson y Gary A. Steiner, *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings* (Nueva York: Harcourt Brace Jovanovich, 1964), p. 88.
 42. Chris Janiszewski, de Florida, ha realizado interesantes investigaciones en búsqueda de los efectos del procesamiento preconscious. Vea Chris Janiszewski, "Preattentive Mere Exposure Effects", *Journal of Consumer Research* 20 (diciembre de 1993), pp. 376-392, así como algunas de sus investigaciones previas y posteriores. Para revisar más perspectivas básicas, vea también John A. Bargh y Tanya L. Chartrand, "The Unbearable Automaticity of Being", *American Psychologist* 54 (1999), pp. 462-479; y Gráinne M. Fitzsimons, Tanya L. Chartrand y Gavan J. Fitzsimons, "Automatic Effects of Brand Exposure on Motivated Behavior: How Apple Makes You 'Think Different'", *Journal of Consumer Research* 35 (junio de 2008), pp. 21-35, así como los programas de investigación de ambos autores.
 43. Vea Timothy E. Moore, "Subliminal Advertising: What You See Is What You Get", *Journal of Marketing* 46 (primavera de 1982), pp. 38-47, para conocer un análisis clásico pionero; y Andrew B. Aylesworth, Ronald C. Goodstein y Ajay Kalra, "Effect of Archetypal Embeds on Feelings: An Indirect Route to Affecting Attitudes?", *Journal of Advertising* 28 (otoño de 1999), pp. 73-81, para revisar un análisis adicional.
 44. Jonah Lerner, "The Buzz on Buzz", *Wall Street Journal*, 16 de octubre de 2010.
 45. Jack Neff, "Creativity Marks This Spot: K-C Thrives in Tiny Neenah", *Advertising Age*, 6 de junio de 2011; "U by Kotex Creates a Social Movement", *Adweek*, 22 de noviembre de 2011.
 46. Ed Keller, "Showing Emotion Is the New Black," www.mediabizbloggers.com, 6 de octubre de 2011; Jonah Berger y Katherine L. Milkman, "What Makes Online Content Viral?", *Journal of Marketing Research* 49 (abril de 2012), pp. 192-205.
 47. Jason Feifer, "Axe's Highly Scientific, Typically Outrageous and Totally Irresistible Selling of Lust", *Fast Company*, septiembre de 2012, pp. 104-109; Bruce Horowitz, "Axe Showerpool Promo Raises Eyebrows", *USA Today*, 17 de septiembre de 2012; "Axe Turns Up the Heat to Marketing to Young Men", *ABC News Radio*, 25 de marzo de 2011; Martin Lindstrom, "Can a Commercial Be Too Sexy for Its Own Good? Ask Axe", *The Atlantic*, octubre de 2011.
 48. Scott Berinato, "The Demographics of Cool", *Harvard Business Review*, diciembre de 2011, pp. 136-137; Steve Stoute, *The Tanning of America: How Hip-Hop Created a Culture That Rewrote the Rules of the New Economy* (Nueva York: Gotham, 2012).
 49. Para un análisis adicional, vea John G. Lynch Jr. y Thomas K. Srull, "Memory and Attentional Factors in Consumer Choice: Concepts and Research Methods", *Journal of Consumer Research* 9 (junio de 1982), pp. 18-36; y Joseph W. Alba, J. Wesley Hutchinson y John G. Lynch Jr., "Memory and Decision Making", Harold H. Kassarjian y Thomas S. Robertson, eds., *Handbook of Consumer Theory and Research* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992), pp. 1-49.
 50. Leonard M. Lodish, Magid Abraham, Stuart Kalmenson, Jeanne Levelsberger, Beth Lubetkin, Bruce Richardson y Mary Ellen Stevens, "How T.V. Advertising Works: A Meta-Analysis of 389 Real World Split Cable T.V. Advertising Experiments", *Journal of Marketing Research* 32 (mayo de 1995), pp. 125-139.
 51. Malcolm Faulds, "Five Tips for Driving Word-of-Mouth—No Matter What Your Product Is", *Advertising Age*, 28 de noviembre de 2011, p. 17; Jonah Berger y Eric M. Schwartz, "What Drives Immediate and Ongoing Word of Mouth?", *Journal of Marketing Research* 48 (octubre de 2011), pp. 869-880.
 52. Al paso de los años, los estudiosos del marketing han desarrollado varios modelos del proceso de compra de los consumidores. Vea Mary Frances Luce, James R. Bettman y John W. Payne, *Emotional Decisions: Tradeoff Difficulty and Coping in Consumer Choice* (Chicago: University of Chicago Press, 2001); James F. Engel, Roger D. Blackwell y Paul W. Miniard, *Consumer Behavior*, 8a. ed. (Fort Worth, Tex.: Dryden, 1994); y John A. Howard y Jagdish N. Sheth, *The Theory of Buyer Behavior* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1969).
 53. Para revisar un documento detallado sobre la manera en que los consumidores toman decisiones de compra en el entorno moderno de marketing, vea Todd Powers, Dorothy Advincula, Manila S. Austin, Stacy Graiko y Jasper Snyder, "Digital and Social Media in the Purchase Decision Process: A Special Report from the Advertising Research Foundation", *Journal of Advertising Research*, diciembre de 2012, pp. 479-489.
 54. Ellen Byron, "In-Store Sales Begin at Home", *Wall Street Journal*, 25 de abril de 2011; Lauren Coleman-Lochner, "Social Networking Takes Center Stage at P&G", *Bloomberg Businessweek*, 29 de marzo de 2012; Giselle Tsurulnik, "P&G's CoverGirl Targets Women with Mobile Ads for LashBlast Mascara", *Mobile Marketer*, 2 de septiembre de 2009; Jack Neff, "CoverGirl: An America's Hottest Brands Study", *Advertising Age*, 16 de noviembre de 2009.
 55. Para un análisis académico reciente, vea Gerald Häubl, Benedict G. C. Dellaert y Bas Donkers, "Tunnel Vision: Local Behavioral Influences on Consumer Decisions in Product Search", *Marketing Science* 29 (mayo-junio de 2012), pp. 438-455.
 56. Geoffrey Precourt, "How Unilever Uses Online Data to Map the Path to Purchase", www.warc.com, abril de 2012.
 57. Janet Schwartz, Mary Frances Luce y Dan Ariely, "Are Consumers Too Trusting? The Effects of Relationships with Expert Advisers", *Journal of Marketing Research* 48 (número especial de 2011), pp. S163-S174.
 58. Min Ding, John R. Hauser, Songting Dong, Daria Dzyabura, Zhilin Yang, Chenting Su y Steven Gaskin, "Unstructured Direct Elicitation of Decision Rules", *Journal of Marketing Research* 48 (febrero de 2011), pp. 116-127; Michaela Draganska y Daniel Klapper, "Choice Set Heterogeneity and the Role of Advertising: An Analysis with Micro and Macro Data", *Journal of Marketing Research* 48 (agosto de 2011), pp. 653-669; John R. Hauser, Olivier Toubia, Theodoros Evgeniou, Rene Befurt y Daria Dzyabura, "Disjunctions of Conjunctions, Cognitive Simplicity and Consideration Sets", *Journal of Marketing Research* 47 (junio de 2010), pp. 485-496; Erjen Van Nierop, Bart Bronnenberg, Richard Paap, Michel Wedel y Philip Hans Franses, "Retrieving Unobserved Consideration Sets from Household Panel Data", *Journal of Marketing Research* 47 (febrero de 2010), pp. 63-74. Para revisar algunas perspectivas conductuales, vea Jeffrey R. Parker y Rom Y. Schrift, "Rejectable Choice Sets: How Seemingly Irrelevant No-Choice Options Affect Consumer Decision Processes", *Journal of Marketing Research* 48 (octubre de 2011), pp. 840-854.
 59. Benedict G. C. Dellaert y Gerald Häubl, "Searching in Choice Mode: Consumer Decision Processes in Product Search with Recommendations", *Journal of Marketing Research* 49 (abril de 2012), pp. 277-288. Vea también Jun B. Kim, Paulo Albuquerque y Bart J. Bronnenberg, "Mapping Online Consumer Search", *Journal of Marketing Research* 48 (febrero de 2011), pp. 13-27.
 60. Paul E. Green y Yoram Wind, *Multiattribute Decisions in Marketing: A Measurement Approach* (Hinsdale, Ill.: Dryden, 1973), capítulo 2; Richard J. Lutz, "The Role of Attitude Learning in Marketing", H. Kassarjian y T. Robertson, eds., *Perspectives in Consumer Behavior* (Lebanon, Ind.: Scott Foresman, 1981), pp. 317-339.
 61. Este modelo del valor esperado fue desarrollado originalmente por Martin Fishbein, "Attitudes and Prediction of Behavior", Martin Fishbein, ed., *Readings in Attitude Theory and Measurement* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1967), pp. 477-492; para una revisión crítica, vea Paul W. Miniard y Joel B. Cohen, "An Examination of the Fishbein-Ajzen Behavioral- Intentions Model's Concepts and Measures", *Journal of Experimental Social Psychology* (mayo de 1981), pp. 309-339.
 62. Michael R. Solomon, *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*, 10a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2013).
 63. Para una técnica de medición avanzada para evaluar el uso que hacen los consumidores de la heurística de decisión, vea Daria Dzyabura y John R. Hauser, "Active Machine Learning for Consideration Heuristics", *Marketing Science* 30 (septiembre-octubre de 2011), pp. 801-819.
 64. Richard H. Thaler y Cass R. Sunstein, *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness* (Nueva York: Penguin, 2009); Michael Krauss, "A Nudge in the Right Direction", *Marketing News*, 30 de marzo de 2009, p. 20.

65. Martin Fishbein, "Attitudes and Prediction of Behavior", M. Fishbein, ed., *Readings in Attitude Theory and Measurement* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1967), pp. 477-492.
66. Para un análisis interesante del uso de *Consumer Reports*, vea Uri Simonsohn, "Lessons from an 'Oops' at *Consumer Reports*: Consumers Follow Experts and Ignore Invalid Information", *Journal of Marketing Research* 48 (febrero de 2011), pp. 1-12.
67. Tom Long, "'Ted' Least Expected Hero of the Summer", *The Detroit News*, 11 de agosto de 2012; Ben Fritz, "'Ted' Marketing Campaign Balances Raunch with Heart", *Los Angeles Times*, 22 de junio de 2012; Rachel Dodes, "Twitter Goes to the Movies", *Wall Street Journal*, 3 de agosto de 2012.
68. Margaret C. Campbell y Ronald C. Goodstein, "The Moderating Effect of Perceived Risk on Consumers' Evaluations of Product Incongruity: Preference for the Norm", *Journal of Consumer Research* 28 (diciembre de 2001), pp. 439-449; Grahame R. Dowling, "Perceived Risk", Peter E. Earl y Simon Kemp, eds., *The Elgar Companion to Consumer Research and Economic Psychology* (Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar, 1999), pp. 419-424; James R. Bettman, "Perceived Risk and Its Components: A Model and Empirical Test", *Journal of Marketing Research* 10 (mayo de 1973).
69. Richard L. Oliver, "Customer Satisfaction Research", Rajiv Grover y Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, Cal.: Sage Publications, 2006), pp. 569-587.
70. Albert O. Hirschman, *Exit, Voice, and Loyalty* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1970).
71. John D. Cripps, "Heuristics and Biases in Timing the Replacement of Durable Products", *Journal of Consumer Research* 21 (septiembre de 1994), pp. 304-318.
72. Andrea Rothman y Susanna Ray, "Final Destination: The Cotswolds", *Bloomberg Businessweek*, 5 de marzo de 2012, pp. 24-25; Ben Paynter, "From Trash to Cash", *Fast Company*, febrero de 2009, p. 44.
73. Richard E. Petty, *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change* (Nueva York: Springer-Verlag, 1986); Richard E. Petty y John T. Cacioppo, *Attitudes and Persuasion: Classic and Contemporary Approaches* (Nueva York: McGraw-Hill, 1981).
74. Para un panorama general de algunos aspectos involucrados, vea James R. Bettman, Mary Frances Luce y John W. Payne, "Constructive Consumer Choice Processes", *Journal of Consumer Research* 25 (diciembre de 1998), pp. 187-217; e Itamar Simonson, "Getting Closer to Your Customers by Understanding How They Make Choices", *California Management Review* 35 (verano de 1993), pp. 68-84. Para revisar ejemplos de estudios clásicos en esta área, vea algunos de los siguientes: Rom Y. Schrift, Oded Netzer y Ran Kivetz, "Complicating Choice", *Journal of Marketing Research* 48 (abril de 2011), pp. 308-326; Dan Ariely y Ziv Carmon, "Gestalt Characteristics of Experiences: The Defining Features of Summarized Events", *Journal of Behavioral Decision Making* 13 (abril de 2000), pp. 191-201; Ravi Dhar y Klaus Werthenbroch, "Consumer Choice between Hedonic and Utilitarian Goods", *Journal of Marketing Research* 37 (febrero de 2000), pp. 60-71; Itamar Simonson y Amos Tversky, "Choice in Context: Tradeoff Contrast and Extremeness Aversion", *Journal of Marketing Research* 29 (agosto de 1992), pp. 281-295; Itamar Simonson, "The Effects of Purchase Quantity and Timing on Variety-Seeking Behavior", *Journal of Marketing Research* 27 (mayo de 1990), pp. 150-162.
75. Leon Schiffman y Leslie Kanuk, *Consumer Behavior*, 10a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010); Wayne D. Hoyer, Deborah J. MacInnis y Rik Pieters, *Consumer Behavior*, 6a. ed. (Mason, Ohio: South-Western College Publishing, 2013).
76. Para una revisión detallada de la importancia práctica de la toma de decisiones de los consumidores, vea Itamar Simonson, "Get Close to Your Customers by Understanding How They Make Their Choices", *California Management Review* 35 (verano de 1993), pp. 78-79.
77. Para revisar algunas investigaciones recientes sobre los efectos de los marcos de decisión, vea Eesha Sharma y Adam L. Alter, "Financial Deprivation Prompts Consumers to Seek Scarce Goods", *Journal of Consumer Research* 39 (octubre de 2012), pp. 545-560.
78. Mario Pandelaere, Barbara Briers y Christophe Lembregts, "How to Make a 29% Increase Look Bigger: The Unit Effect in Option Comparisons", *Journal of Consumer Research* 38 (agosto de 2011), pp. 308-322.
79. Mark Scott, "A Stairway to Marketing Heaven", *Bloomberg BusinessWeek*, 30 de octubre de 2009, p. 17.
80. Vea Richard H. Thaler, "Mental Accounting and Consumer Choice", *Marketing Science* 4 (verano de 1985), pp. 199-214, para revisar un trabajo fundamental; y Richard Thaler, "Mental Accounting Matters", *Journal of Behavioral Decision Making* 12 (septiembre de 1999), pp. 183-206 para analizar otras perspectivas. Para revisar algunas de las diversas aplicaciones de la teoría, vea Robin L. Soster, Ashwani Monga y William O. Bearden, "Tracking Costs of Time and Money: How Accounting Periods Affect Mental Accounting", *Journal of Consumer Research* 37 (diciembre de 2010), pp. 712-721; Jonathan Levav y A. Peter McGraw, "Emotional Accounting: How Feelings about Money Influence Consumer Choice", *Journal of Marketing Research* 46 (febrero de 2009), pp. 66-80; John Godek y Kyle B. Murray, "The Effect of Spikes in the Price of Gasoline on Behavioral Intentions: A Mental Accounting Explanation", *Journal of Behavioral Decision Making* 25 (julio de 2012), pp. 295-302.
81. Gary L. Gastineau y Mark P. Kritzman, *Dictionary of Financial Risk Management*, 3a. ed. (Nueva York: John Wiley & Sons, 1999).
82. Ejemplo adaptado de Daniel Kahneman y Amos Tversky, "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk", *Econometrica* 47 (marzo de 1979), pp. 263-291.
83. Para revisar algunas investigaciones académicas recientes, vea Abigail B. Sussman y Adam L. Alter, "The Exception Is the Rule: Underestimating and Overspending on Exceptional Expenses", *Journal of Consumer Research* 39 (diciembre de 2012), pp. 800-814.

Capítulo 7

- Ian Simpson, "Number of U.S. Business Fell in 2010: Census Bureau", www.reuters.com, 26 de junio de 2012.
- Quentin Hardy, "Chambers Challenged", *Forbes*, 14 de marzo de 2011, pp. 30-32; Rich Karlgaard, "Cisco's Disruptive (and Cooler) Rival", *Forbes*, 18 de julio de 2011, p. 21; Rich Karlgaard, "Driving Change: Cisco's Chambers", *Forbes*, 13 de febrero de 2012; "Charlie Rose Talks to Cisco's John Chambers", *Bloomberg Businessweek*, 23 de abril de 2012, p. 41.
- Para una revisión detallada del tema, vea James C. Anderson y James A. Narus, *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*, 3a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009); y Gary L. Lilien y Rajdeep Grewal, eds., *Handbook of Business-to-Business Marketing* (Northampton, Mass.: Edward Elgar Publishing, 2012).
- Frederick E. Webster Jr. y Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972), p. 2; para una revisión de parte de la literatura académica sobre el tema, vea Håkan Håkansson e Ivan Snehota, "Marketing in Business Markets", Bart Weitz y Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (Londres: Sage Publications, 2002), pp. 513-526; Mark Glynn y Arch Woodside, eds., *Business-to-Business Brand Management: Theory, Research, and Executive Case Study Exercises in Advances in Business Marketing & Purchasing*, volumen 15 (Bingley, Reino Unido: Emerald Group Publishing, 2009).
- Shoe Material, www.bata.com, consultado el 20 de mayo de 2014. Vea también www.shoeguide.org/Shoe_Anatomy, consultado el 20 de mayo de 2014.
- Philip Kotler y Waldemar Pfoertsch, *B2B Brand Management* (Berlín, Alemania: Springer, 2006).
- Anita Raghavan, "No More Excuses", *Forbes*, 27 de abril de 2009, pp. 121-122; Richard Weiss y Benedikt Kammel, "How Siemens Got Its Geist Back", *Bloomberg Businessweek*, 31 de enero de 2011, pp. 18-20; Piet Levy, "The Right Answer", *Marketing News*, 15 de septiembre de 2011, pp. 19-22.
- Fred Wiersema, "The B2B Agenda: The Current State of B2B Marketing and a Look Ahead", *Institute for the Study of Business Markets*, <http://isbm.smeal.psu.edu>, consultado el 20 de febrero de 2014.

9. Susan Avery, *Purchasing* 135 (2 de noviembre de 2006), p. 36; "PPG Honors Seven Excellent Suppliers", www.ppg.com, 11 de julio de 2012.
10. Michael Collins, "Breaking into the Big Leagues", *American Demographics*, enero de 1996, p. 24.
11. Patrick J. Robinson, Charles W. Faris y Yoram Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing* (Boston: Allyn & Bacon, 1967).
12. Michele D. Bunn, "Taxonomy of Buying Decision Approaches", *Journal of Marketing* 57 (enero de 1993), pp. 38-56.
13. Ashlee Vance, "EMC Wants R-E-S-P-E-C-T", *Bloomberg BusinessWeek*, 24 de enero de 2011, pp. 33-34; Justin Kern, "EMC Kicks Up Content Management with Update, Acquisition", *Information Management*, 22 de mayo de 2012.
14. Sheridan Prasso, "Oracle's Bold Moves", *Fortune*, 11 de abril de 2011, p. 27; Adam Lashinsky, "The Enforcer", *Fortune*, 28 de septiembre de 2009, pp. 117-124; Steve Hamm, "Oracle Faces Its Toughest Deal Yet", *BusinessWeek*, 4 de mayo de 2009, p. 24; Steve Hamm y Aaron Ricadela, "Oracle Has Customers over a Barrel", *BusinessWeek*, 21 de septiembre de 2009, pp. 52-55.
15. Jeffrey E. Lewin y Naveen Donthu, "The Influence of Purchase Situation on Buying Center Structure and Involvement: A Select Meta-Analysis of Organizational Buying Behavior Research", *Journal of Business Research* 58 (octubre de 2005), pp. 1381-1390; R. Venkatesh y Ajay K. Kohli, "Influence Strategies in Buying Centers", *Journal of Marketing* 59 (octubre de 1995), pp. 71-82.
16. Frederic E. Webster y Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972), p. 6.
17. James C. Anderson y James A. Narus, *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*, 3a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009); Frederick E. Webster Jr. y Yoram Wind, "A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior", *Journal of Marketing* 36 (abril de 1972), pp. 12-19.
18. Allison Enright, "It Takes a Committee to Buy into B-to-B", *Marketing News*, 15 de febrero de 2006, pp. 12-13.
19. Frederick E. Webster Jr. y Kevin Lane Keller, "A Roadmap for Branding in Industrial Markets", *Journal of Brand Management* 11 (mayo de 2004), pp. 388-402.
20. Scott Ward y Frederick E. Webster Jr., "Organizational Buying Behavior", Tom Robertson y Hal Kassarian, eds., *Handbook of Consumer Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991), capítulo 12, pp. 419-458.
21. Bob Donath, "Emotions Play Key Role in Biz Brand Appeal", *Marketing News*, 1 de junio de 2006, p. 7.
22. Piet Levy, "Reeling in the Hungry Fish", *Marketing News*, 30 de mayo de 2009, p. 6; Stephen Baker, Timken Plots a Rust Belt Resurgence", *BusinessWeek*, 15 de octubre de 2009; Matt McClellan, "Rolling Along", *Smart Business Akron/Canton*, octubre de 2008; Robert Wang, "Timken Co. Had Record Revenue in 2011", www.cantonrep.com, 26 de enero de 2012; "Strong Energy Market to Propel Timken", *Metal Bulletin Daily*, 27 de enero de 2012, p. 64.
23. Frederic E. Webster y Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior* (Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972), p. 6.
24. Victoria Barret, "SAP Gets a Pit Bull", *Forbes*, 13 de febrero de 2012, pp. 38-40.
25. Michael Fielding, "Shift the Focus", *Marketing News*, 1 de septiembre de 2006, pp. 18-20.
26. James C. Anderson y Marc Wouters, "What You Can Learn from Your Customer's Customer", *MIT Sloan Management Review*, invierno de 2013, pp. 75-82.
27. James C. Anderson, James A. Narus y Wouter van Rossum, "Customer Value Proposition in Business Markets", *Harvard Business Review*, marzo de 2006, pp. 2-10; James C. Anderson, "From Understanding to Managing Customer Value in Business Markets", H. Håkansson, D. Harrison y A. Waluszewski, eds., *Rethinking Marketing: New Marketing Tools* (Londres: John Wiley & Sons, 2004), pp. 137-159.
28. "Case Studies: Rio Tinto", *Quadrem*, www.quadrem.com, 6 de febrero de 2010.
29. "Best Practices of the Best-Run Sales Organizations: Sales Opportunity Blueprinting", *SAP*, <http://download.sap.com>, 6 de febrero de 2010.
30. Cliff Hocker, "The Critical Link: The 40 Best Companies for Diversity", *Black Enterprise*, julio de 2012; "About McDonald's: Supplier Diversity", www.aboutmcdonalds.com, consultado el 14 de febrero de 2013.
31. Patrick J. Robinson, Charles W. Faris y Yoram Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing* (Boston, Mass.: Allyn & Bacon, 1967).
32. Geri Smith, "Hard Times Ease for a Cement King", *BusinessWeek*, 9 de noviembre de 2009, p. 28; Nicole Skibola, "CEMEX Blazes the Social Innovation Trail", *Forbes*, 12 de noviembre de 2010.
33. *Ritche Bros Auctioneers*, www.rbauction.com, consultado el 20 de mayo de 2014.
34. "2009-10 B2B Marketing Benchmark Report", *Marketing Sherpa*, www.sherpastore.com, 6 de febrero de 2010.
35. Allison Enright, "It Takes a Committee to Buy into B-to-B", *Marketing News*, 15 de febrero de 2006, pp. 12-13.
36. Daniel J. Flint, Robert B. Woodruff y Sarah Fisher Gardial, "Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context", *Journal of Marketing* 66 (octubre de 2002), pp. 102-117.
37. Ruth N. Bolton y Matthew B. Myers, "Price-Based Global Market Segmentation for Services", *Journal of Marketing* 67 (julio de 2003), pp. 108-128.
38. Wolfgang Ulaga y Werner Reinartz, "Hybrid Offerings: How Manufacturing Firms Combine Goods and Services Successfully", *Journal of Marketing* 75 (noviembre de 2011), pp. 5-23.
39. Wolfgang Ulaga y Andreas Eggert, "Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status", *Journal of Marketing* 70 (enero de 2006), pp. 119-136.
40. Christopher Palmeri, "Serving Two (Station) Masters", *BusinessWeek*, 24 de julio de 2006, p. 46.
41. David Kiley, "Small Print Jobs for Peanuts", *BusinessWeek*, 17 de julio de 2006, p. 58.
42. Nirmalya Kumar, *Marketing as Strategy: Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation* (Boston: Harvard Business School Press, 2004).
43. *Ibid.*
44. www.lincolnelectric.com/knowledge/custsolutions/gcr.asp, consultado el 22 de febrero de 2014; William Atkinson, "Now That's Value Added", *Purchasing*, 11 de diciembre de 2003, p. 26; James A. Narus y James C. Anderson, "Turn Your Industrial Distributors into Partners", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1986, pp. 66-71.
45. "Case Study: Automotive Vendor Managed Inventory, Plexco (Australia)", www.marcajedd.com, consultado el 22 de febrero de 2014.
46. Maria Jobin, "Bringing a Brand to Life: Driving Preference Across Cultures", conferencia presentada en Lugano, Suiza, el 6 de diciembre de 2012.
47. Britt Dionne, "Behind the Scenes with NetApp", *The Hub*, julio-agosto de 2009; "Close-up with Jay Kidd, CMO, NetApp", *BtoB Magazine*, 20 de enero de 2010; Piet Levy, "It's Alive! Alive!", *Marketing News*, 30 de abril de 2009, p. 8; Ben Burrowes, "NetApp Rides on Social Media Success", www.marketing-interactive.com, 14 de diciembre de 2009; Caroline Donnelly, "NetApp Hails Mid-Market Success", www.channelweb.co.uk, 24 de marzo de 2011.
48. Michael Krauss, "Warriors of the Heart", *Marketing News*, 1 de febrero de 2006, p. 7; Brian Hindo, "Emerson Electric's Innovation Metrics", *BusinessWeek*, 5 de junio de 2008; Kate Maddox, "BtoB's Best Marketers: Kathy Button Bell", *B to B*, 11 de octubre de 2010.
49. Bob Lamons, "Branding, B-to-B Style", *Sales and Marketing Management* 157 (septiembre de 2005), pp. 46-50; David A. Kaplan, "No. 1 SAS", en "The 100 Best Companies to Work For", *Fortune*, 8 de febrero de 2010, pp. 56-64; "Study Shows SAS Dominates Global Advanced Analytics Market", *Reuters*, 9 de julio de 2012.
50. Elisabeth Sullivan, "A Worthwhile Investment", *Marketing News*, 30 de diciembre de 2009, p. 10.

51. Josh Bernoff, "Why B-to-B Ought to Love Social Media", *Marketing News*, 15 de abril de 2009, p. 20; Elisabeth Sullivan, "A Long Slog", *Marketing News*, 28 de febrero de 2009, pp. 15-18.
52. Elisabeth Sullivan, "One to One", *Marketing News*, 15 de mayo de 2009, pp. 10-12.
53. Christine Birkner, "10 Minutes with Kirsten Watson", *Marketing News*, enero de 2013, pp. 52-58.
54. Christine Birkner, "Success by Association", *Marketing News*, 30 de abril de 2012, pp. 14-18; Geoffrey Precourt, "How Xerox Tapped Unlikely B2B Emotions", *Advertising Week*, septiembre de 2009.
55. Elizabeth Woyke, "A Sexier Office Phone", *Forbes*, 13 de septiembre de 2010, pp. 42-43.
56. Ashlee Vance, "EMC Wants R-E-S-P-E-C-T", *Bloomberg Businessweek*, 24 de enero de 2011, pp. 33-34.
57. "Per Ardua", *The Economist*, 5 de febrero de 2011; "Rolls-Royce Celebrates 50th Anniversary of Power by the Hour", 30 de octubre de 2012, www.rolls-royce.com.
58. Kevin Kelleher, "Will Adobe's New Cloud Strategy Pay Off?", *Fortune*, 24 de diciembre de 2012, pp. 29-33.
59. "Ready, Set, Grow", *The Economist*, 5 de marzo de 2011, p. 72.
60. Para revisar material fundamental, vea Lloyd M. Rinehart, James A. Eckert, Robert B. Handfield, Thomas J. Page Jr. y Thomas Atkin, "An Assessment of Buyer-Seller Relationships", *Journal of Business Logistics* 25 (2004), pp. 25-62; F. Robert Dwyer, Paul Schurr y Sejo Oh, "Developing Buyer-Supplier Relationships", *Journal of Marketing* 51 (abril de 1987), pp. 11-28. Para consultar una advertencia importante, vea Christopher P. Blocker, Mark B. Houston y Daniel J. Flint, "Unpacking What a 'Relationship' Means to Commercial Buyers: How the Relationship Metaphor Creates Tension and Obscures Experience", *Journal of Consumer Research* 38 (febrero de 2012), pp. 886-908.
61. Arnt Buvik y George John, "When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships?", *Journal of Marketing* 64 (octubre de 2000), pp. 52-64.
62. Das Narayandas, "Building Loyalty in Business Markets", *Harvard Business Review*, septiembre de 2005, pp. 131-139; V. Kumar, S. Sriram, Anita Luo y Pradeep K. Chintagunta, "Assessing the Effect of Marketing Investments in a Business Marketing Context", *Marketing Science* 30 (septiembre-octubre de 2011), pp. 924-940; Anita Luo y V. Kumar, "Recovering Hidden Buyer-Seller Relationship States to Measure the Return on Marketing Investment in Mature Business Markets", *Journal of Marketing Research* 50 (febrero de 2013), pp. 143-160.
63. Michal Lev-Ram, "Inside SAP's Radical Makeover", *Fortune*, 9 de abril de 2012.
64. Das Narayandas y V. Kasturi Rangan, "Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets", *Journal of Marketing* 68 (julio de 2004), pp. 63-77.
65. Robert W. Palmatier, Rajiv P. Dant, Dhruv Grewal y Kenneth R. Evans, "Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing* 70 (octubre de 2006), pp. 136-153; Jean L. Johnson, Ravipreet S. Sohli y Rajdeep Grewal, "The Role of Relational Knowledge Stores in Interfirm Partnering", *Journal of Marketing* 68 (julio de 2004), pp. 21-36; Fred Selnes y James Sallis, "Promoting Relationship Learning", *Journal of Marketing* 67 (julio de 2003), pp. 80-95.
66. Joseph P. Cannon y William D. Perreault Jr., "Buyer-Seller Relationships in Business Markets", *Journal of Marketing Research* 36 (noviembre de 1999), pp. 439-460.
67. Jan B. Heide y Kenneth H. Wathne, "Friends, Businesspeople, and Relationship Roles: A Conceptual Framework and Research Agenda", *Journal of Marketing* 70 (julio de 2006), pp. 90-103.
68. Joseph P. Cannon y William D. Perreault Jr., "Buyer-Seller Relationships in Business Markets", *Journal of Marketing Research* 36 (noviembre de 1999), pp. 439-460.
69. Thomas G. Noordewier, George John y John R. Nevin, "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Arrangements", *Journal of Marketing* 54 (octubre de 1990), pp. 80-93; Buvik y John, "When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships?", pp. 52-64.
70. Corine S. Noordhoff, Kyriakos Kyriakopoulos, Christine Moorman, Pieter Pauwels y Benedict G. C. Dellaert, "The Bright Side and Dark Side of Embedded Ties in Business-to-Business Innovation", *Journal of Marketing* 75 (septiembre de 2011), pp. 34-52.
71. Akesel I. Rokkan, Jan B. Heide y Kenneth H. Wathne, "Specific Investment in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects", *Journal of Marketing Research* 40 (mayo de 2003), pp. 210-224.
72. Kenneth H. Wathne y Jan B. Heide, "Relationship Governance in a Supply Chain Network", *Journal of Marketing* 68 (enero de 2004), pp. 73-89; Douglas Bowman y Das Narayandas, "Linking Customer Management Effort to Customer Profitability in Business Markets", *Journal of Marketing Research* 61 (noviembre de 2004), pp. 433-447; Mrinal Ghosh y George John, "Governance Value Analysis and Marketing Strategy", *Journal of Marketing* 63 (número especial, 1999), pp. 131-145.
73. Janet Bercovitz, Sandy D. Jap y Jackson Nickerson, "The Antecedents and Performance Implications of Cooperative Exchange Norms", *Organization Science* 17, núm. 6 (2006), pp. 724-740; Sandy Jap, "Pie Expansion Effects: Collaboration Processes in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing Research* 36 (noviembre de 1999), pp. 461-475.
74. Buvik y John, "When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships?", pp. 52-64.
75. Kenneth H. Wathne y Jan B. Heide, "Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions", *Journal of Marketing* 64 (octubre de 2000), pp. 36-51.
76. Mark Vandenbosch y Stephen Sapp, "Opportunism Knocks", *MIT Sloan Management Review*, 1 de octubre de 2010.
77. Mark B. Houston y Shane A. Johnson, "Buyer-Supplier Contracts versus Joint Ventures: Determinants and Consequences of Transaction Structure", *Journal of Marketing Research* 37 (febrero de 2000), pp. 1-15.
78. Aksel I. Rokkan, Jan B. Heide y Kenneth H. Wathne, "Specific Investment in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects", *Journal of Marketing Research* 40 (mayo de 2003), pp. 210-224.
79. Paul King, "Purchasing: Keener Competition Requires Thinking Outside the Box", *Nation's Restaurant News*, 18 de agosto de 2003, p. 87; www.aramark.com, consultado el 20 de mayo 2014.
80. Peter Burrows, "Investors Fret as Cisco Scales Back Forecasts", *Bloomberg Businessweek*, 22 de noviembre de 2010, pp. 49-50.
81. "The Next Battle", *Bloomberg Government Insider*, otoño de 2011, www.bgov.com.
82. Jeanne Sahedi, "Cutting Washington Could Hit Main Street", www.money.cnn.com, 23 de julio de 2012.
83. Elizabeth Woyke, "The Other Motorola", *Forbes*, 7 de noviembre de 2011, pp. 52-54.
84. Bill Gormley, "The U.S. Government Can Be Your Lifelong Customer", *Washington Business Journal*, 23 de enero de 2009; Chris Warren, "How to Sell to Uncle Sam", *BNET Crash Course*, www.bnet.com, 6 de febrero de 2010.
85. Matthew Swibel y Janet Novack, "The Scariest Customer", *Forbes*, 10 de noviembre de 2003, pp. 96-97.
86. Laura M. Litvan, "Selling to Uncle Sam: New, Easier Rules", *Nation's Business* (marzo de 1995), pp. 46-48.
87. Gormley, "The U.S. Government Can Be Your Lifelong Customer".

Capítulo 8

1. Alex Taylor III, "Hyundai Smokes the Competition", *Fortune*, 18 de enero de 2010, pp. 62-71; Moon Ihlwan y David Kiley, "Hyundai Gains with Marketing Blitz", *BusinessWeek*, 17 de septiembre de 2009; Christoph Rauwald, "Hyundai Tracks Silver Arrow through Europe's 'Green Hell'", www.bloomberg.com, 13 de febrero de 2013; Henry Foy y Hyunjoon Jin, "Hyundai's Focus on Quality Risks Emerging Market Share", www.reuters.com, 11 de noviembre de 2012.

2. Jack Schofield, "Samsung Tipped to Lead China's Mobile Phone Market", *www.ZDnet.com*, 13 de julio de 2012.
3. Alexandra Berzon, "Starwood CEO Moves to China to Grow Brand", *Wall Street Journal*, 6 de junio de 2011.
4. Michael Arndt, "Invasion of the Guatemalan Chicken", *Bloomberg BusinessWeek*, 22 y 29 de marzo de 2010, pp. 72-73; Steven Thompson, "Dallas' Pollo Campero Tests New Concept Model", *Dallas Business Journal*, 29 de junio de 2012; "Pollo Campero Opens in Lawrence, Massachusetts", *QSR Magazine*, 14 de junio de 2012.
5. Matthew Eyring, "Learning from Tata Motors' Nano Mistakes", *Harvard Business Review Blog*, 11 de enero de 2011; Mahendra Ramsinghani, "The Trouble with India's People Car", *Technology Review*, 6 de diciembre de 2011; Drew Guarini, "Tata Nano: \$3,000 Car Coming to U.S.", *Huffington Post*, 15 de octubre de 2012; Kartika Trehan, "Tata Motors Likely to Launch 800cc Nano in 2013", *Economic Times*, 26 de diciembre de 2012.
6. Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (Nueva York: Free Press, 1980), p. 275.
7. Trade in Services, National Bureau of Asian Research, *www.nbr.org*, recuperado el 15 de febrero de 2013; "Understanding the WTO—Members", *www.wto.org*, recuperado el 15 de febrero de 2013.
8. Joshua Cooper Ramo, "Globalism Goes Backward", *Fortune*, 20 de noviembre de 2012, pp. 135-140.
9. Para una revisión detallada, vea Philip R. Cateora, Mary C. Gilly y John L. Graham, *International Marketing* (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2009).
10. Leslie Kwok, "Cinnabon Finds Sweet Success in Russia, Mideast", *Wall Street Journal*, 25 de diciembre de 2012.
11. "US Export Fact Sheet", *International Trade Administration*, *www.trade.gov*, 8 de febrero de 2013.
12. Jan Johanson y Finn Wiedersheim-Paul, "The Internationalization of the Firm", *Journal of Management Studies* 12 (octubre de 1975), pp. 305-322.
13. Michael R. Czinkota e Ilkka A. Ronkainen, *International Marketing*, 9a. ed. (Cincinnati, Ohio: South-Western Cengage Learning, 2010).
14. Para una revisión detallada de las investigaciones académicas sobre el marketing global, vea Johny K. Johansson, "Global Marketing: Research on Foreign Entry, Local Marketing, Global Management", Bart Weitz y Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (Londres: Sage, 2002), pp. 457-483. Vea también Johny K. Johansson, *Global Marketing*, 5a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 2009). Para revisar algunos temas de investigación sobre marketing global, vea C. Samuel Craig y Susan P. Douglas, *International Marketing Research*, 3a. ed. (Chichester, Reino Unido: John Wiley & Sons, 2005).
15. Marc Gunther, "The World's New Economic Landscape", *Fortune*, 26 de julio de 2010, pp. 105-106; Sheila Shayon, "Microsoft Unleashes Global Marketing Blitz for Windows 8, New Devices", *www.brandchannel.com*, 25 de octubre de 2012; Bill Rigby, "Windows 8 Sales Steady, Hit 60 Million since October y Launch", *Reuters*, 8 de enero de 2013.
16. Michael J. Silverstein, Abheek Singhi, Carol Liao y David Michael, *The \$10 Trillion Prize: Captivating the Newly Affluent in China and India* (Boston: Harvard Business School Publishing, 2012).
17. Karen Cho, "KFC China's Recipe for Success", *Forbes India*, 28 de octubre de 2009; *Staying the Course: Yum! Annual Report 2012*; Diane Brady, "KFC's Big Game of Chicken", *Bloomberg Businessweek*, 29 de marzo de 2012; Drew Hinshaw, "As KFC Goes to Africa It Lacks Only One Thing: Chickens", *Wall Street Journal*, 8 de febrero de 2013; Laurie Burkitt, "Yum Brands Apologizes amid Chicken Probe", *Wall Street Journal*, 10 de enero de 2013.
18. Johny K. Johansson, "Global Marketing: Research on Foreign Entry, Local Marketing, Global Management", Bart Weitz y Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (Londres: Sage, 2002), pp. 457-483.
19. Bernard Condon, "Babble Rouser", *Forbes*, 11 de agosto de 2008, pp. 72-77; Elenoa Baselala, "Digicel's New Look", *Fiji Times*, 4 de noviembre de 2010; "About Digicel", *www.digicel.com*, consultado el 17 de abril de 2013.
20. Según el *CIA World Factbook* (*www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html*), existen 34 países desarrollados: Andorra, Australia, Austria, Bélgica, Bermudas, Canadá, Dinamarca, Islas Faroe, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Ciudad del Vaticano, Islandia, Irlanda, Israel, Italia, Japón, Liechtenstein, Luxemburgo, Malta, Monaco, Países Bajos, Nueva Zelanda, Noruega, Portugal, San Marino, Sudáfrica, España, Suecia, Suiza, Turquía, Reino Unido y Estados Unidos. Señala que los países desarrollados son similares al nuevo término usado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) de *economías avanzadas*, el cual añade a Hong Kong, Corea del Sur, Singapur y Taiwán, pero elimina a Malta, Sudáfrica y Turquía.
21. "Key Emerging Markets Offer Growth", *www.warc.com*, 24 de octubre de 2012.
22. Sapna Agrawal, "Kraft Aims to Be among Top Food Firms in India", *Mint*, 30 de junio de 2010; Matthew Boyle, "In Emerging Markets, Unilever Finds a Passport to Profit", *Bloomberg Businessweek*, 3 de enero de 2013.
23. "World Population to Exceed 9 Billion by 2050", comunicado de prensa, *United Nations*, *www.un.org*, 11 de marzo de 2009; "2012 World Population Data Sheet", *www.PR.B.org*, recuperado el 15 de febrero de 2013.
24. Seth Kugel, "Marketing to Brazil's Emerging Middle Class", *Global Post*, 30 de marzo de 2010; Paulo Prada, "For Brazil, It's Finally Tomorrow", *Wall Street Journal*, 29 de marzo de 2010; Laura Snoad, "Breaking into Brazil", *Marketing Week*, 9 de febrero de 2012; Claudia Penteado, "Rio Slums Undergo a Marketplace Makeover", *Advertising Age*, 11 de junio de 2012, p. 18; David Biller y Katerina Petroff, "In Brazil's Favelas, A Middle Class Arises", *Bloomberg Businessweek*, 24 de diciembre de 2012.
25. Lyubov Pronina, "Dreams of an iPad Economy for Russia", *Bloomberg Businessweek*, 7 de febrero de 2011; "A Bridge to Asia", *The Economist*, 8 de septiembre de 2012; Julia Ioffe, "In Russia, Facebook Is More than a Social Network", *Bloomberg Businessweek*, 3 de enero de 2011; "Facebook Aims for Russian Growth", *www.warc.com*, 8 de octubre de 2012.
26. "Unfinished Journey", *The Economist*, 24 de marzo de 2012; Nikhil Gulati y Rumman Ahmed, "India Has 1.2 Billion People but Not Enough Drink Coke", *Wall Street Journal*, 13 de julio de 2012; Vijay Govindraján y Gunjan Bagla, "Watch Out for India's Consumer Market Pitfalls", *HBR Blog Network*, 19 de octubre de 2012; "The Other Asian Giant", *The Economist*, 6 de agosto de 2011; Naazneen Karmali, "Rough and Ready", *Forbes*, 9 de mayo de 2011; "India Brands Go Mobile", *www.warc.com*, 7 de mayo de 2012.
27. "The Mystery of the Chinese Consumer", *The Economist*, julio de 2011, pp. 59-60; Laurie Birkett, "PepsiCo Chips Away at China", *Wall Street Journal*, 10 de julio de 2012; Tom Doctoroff, "What the Chinese Want", *Wall Street Journal*, 18 de mayo de 2012; Helen H. Wang, "Five Things Starbucks Did to Get China Right", *Forbes*, 10 de agosto de 2012; Julie Cruz, "Playing Catch-Up in Luxe's Promised Land", *Bloomberg Businessweek*, 16 de abril de 2012; April Rabkin, "The Tao of the Sea Turtle", *Fast Company*, febrero de 2012; Douglas A. McIntyre, "The Most Popular American Companies in China", *www.247wallst.com*, 3 de enero de 2012.
28. "The Price of Freedom: A Special Report on South Africa", *Economist*, 5 de junio de 2010; Frank Aquilla, "Africa's Biggest Score: A Thriving Economy", *BusinessWeek*, 28 de junio de 2010; "Continental Shift", Special Advertising Section, *Bloomberg Businessweek*, 23 de mayo de 2011; Emma Hall, "Telecoms Vodafone, MTN Fill Banking Breach in Africa", *Advertising Age*, 11 de junio de 2012; Susan Caminiti "Africa's Moment", Special Advertising Section, *Fortune*, 23 de julio de 2012; "A Continent Goes Shopping", *The Economist*, 18 de agosto de 2012; Damian Hattingh, Bill Russo, Ade Sun-Basorun y Arend Van Wamelen, "The Rise of the African Consumer", *McKinsey Quarterly*, noviembre de 2012; "Nestlé Positive on Africa", *www.warc.com*, 7 de diciembre de 2012; "GM Takes New Approach in Africa", *www.warc.com*, 11 de enero de 2013; "Innovation Drives Mobile Use in Africa", *www.warc.com*, 22 de febrero de 2013. *All: CIA World Factbook*, *www.cia.gov*.
29. Louise Lavabre, "Talking with Our Thumbs: Twitter in Indonesia", *Jakarta Post*, 22 de septiembre de 2010; Peter Geiling, "Will Indonesia Make It BRIC1?", *GlobalPost*, 7 de julio de 2009; Arief Budiman, Heang

- Chhor, Rohit Razdan y Ajay Sohoni, "The New Indonesian Consumer", libro blanco, www.mckinsey.com, diciembre de 2012; "Branding Key in Indonesia", www.warc.com, 24 de diciembre de 2012; "L'Oréal Targets Indonesia", www.warc.com, 7 de noviembre de 2012.
30. Jagdish N. Sheth, "Impact of Emerging Markets on Marketing: Rethinking Existing Perspectives and Practices", *Journal of Marketing* 75 (julio de 2011), pp. 166-182; Yuval Atsmon, Peter Child, Richard Dobbs y Laxman Narasimhan, "Winning the \$30 Trillion Decathlon: Going for Gold in Emerging Markets", *McKinsey Quarterly*, agosto de 2012.
 31. Adaptado de Vijay Mahajan, Marcos V. Pratini De Moraes y Jerry Wind, "The Invisible Global Market", *Marketing Management* (invierno de 2000), pp. 31-35. Vea también Joseph Johnson y Gerard J. Tellis, "Drivers of Success for Market Entry into China and India", *Journal of Marketing* 72 (mayo de 2008), pp. 1-13; Tarun Khanna y Krishna G. Palepu, "Emerging Giants: Building World-Class Companies in Developing Countries", *Harvard Business Review*, octubre de 2006, pp. 60-69.
 32. Bart J. Bronnenberg, Jean-Pierre Dubé y Sanjay Dhar, "Consumer Packaged Goods in the United States: National Brands, Local Branding", *Journal of Marketing Research* 44 (febrero de 2007), pp. 4-13; Bart J. Bronnenberg, Jean-Pierre Dubé y Sanjay Dhar, "National Brands, Local Branding: Conclusions and Future Research Opportunities", *Journal of Marketing Research* 44 (febrero de 2007), pp. 26-28; Bart J. Bronnenberg, Sanjay K. Dhar y Jean-Pierre Dubé, "Brand History, Geography, and the Persistence of CPG Brand Shares", *Journal of Political Economy* 117 (febrero de 2009), pp. 87-115.
 33. Schumpeter, "Mammon's New Monarch's", *The Economist*, 5 de enero de 2013.
 34. Tom Doctoroff, *What Chinese Want: Culture, Communism and China's Modern Consumer* (Nueva York: Palgrave Macmillan, 2012).
 35. Boyle, "In Emerging Markets, Unilever Finds a Passport to Profit".
 36. Erik Simanis, "Reality Check at the Bottom of the Pyramid", *Harvard Business Review*, junio de 2012, pp. 120-125.
 37. Manjeet Kripalani, "Finally, Coke Gets It Right", *BusinessWeek*, 10 de febrero de 2003, p. 47; Manjeet Kripalani, "Battling for Pennies in India's Villages", *BusinessWeek*, 10 de junio de 2002, p. 22.
 38. Carlos Niezen y Julio Rodriguez, "Distribution Lessons from Mom and Pop", *Harvard Business Review*, abril de 2008; Jose Hector Darlington, "Uniqueness of Kirana Stores Will Keep Them Relevant", *Financial Express*, 26 de enero de 2012; Sagar Malviya y Maulik Vyas, "Modern Retailing Outgrowing Kirana Stores in India", *The Economic Times*, 16 de junio de 2011.
 39. Clayton M. Christensen, Stephen Wunker y Hari Nair, "Innovation vs. Poverty", *Forbes*, 13 de octubre de 2008; Nomaswazi Nkosi, "Nokia Still Top SA Choice", *Sowetan Live*, 15 de agosto de 2012; Kevin Kwang, "Nokia's Grip on Asia Weakens", www.ZDnet.com, 10 de julio de 2012.
 40. "Digital Media Leads in Emerging Markets", www.warc.com, 6 de marzo de 2013.
 41. Para revisar un análisis merecedor de premios, vea Amitava Chattopadhyay, Rajeev Batra y Aysegül Özsomer, *The New Emerging Market Multinationals: Four Strategies for Disrupting Markets and Building Brands* (Nueva York: McGraw-Hill, 2012).
 42. Para un análisis profundo del tema, vea Nirmalya Kumar y Jan-Benedict E. M. Steenkamp, *Brand Breakout: How Emerging Market Brands Will Go Global* (Nueva York: Palgrave Macmillan, 2013).
 43. Beth Hirschler, "Emerging Market Companies Buy Up the World", www.reuters.com, 27 de enero de 2011.
 44. Peter J. Williamson y Ming Zeng, "Value for Money Strategies for Recessionary Times", *Harvard Business Review*, marzo de 2009, pp. 66-74; Vikram Skula, "Business Basics at the Base of the Pyramid", *Harvard Business Review*, junio de 2008, pp. 53-57.
 45. Jenny Mero, "John Deere's Farm Team", *Fortune*, 14 de abril de 2008, pp. 119-124; ENS Economic Bureau, "John Deere India to Ramp Up Tractor Production", *New Indian Express*, 26 de abril de 2011; Bryan Guley y Shruiti Daté Singh, "Big Green Profit Machine", *Bloomberg Businessweek*, 5 de julio de 2012.
 46. "Volkswagen and GAZ Sign Agreement for Contract Manufacturing in Russia", *Targeted News Service*, 14 de junio de 2011.
 47. John Letzing, "Toshiba, Hitachi Reported Consolidating Factories", *MarketWatch*, www.wsj.com, 13 de mayo de 2009.
 48. "Top 100 Global Franchises 2012", www.franchisedirect.com, recuperado el 24 de febrero de 2013.
 49. Claudia H. Deutsch, "The Venturesome Giant", *New York Times*, 5 de octubre de 2007.
 50. Vikram Mahidhar, Craig Giffi y Ajit Kambil with Ryan Alvanos, "Rethinking Emerging Market Strategies", *Deloitte Review* núm. 4 (2009).
 51. E. J. Schultz, "SABMiller Thinks Globally, but Gets 'Intimate' Locally", *Advertising Age*, 4 de octubre de 2010; Clementine Fletcher, "This Bud's for You, Emerging Markets", *Bloomberg Businessweek*, 3 de octubre de 2011; Clementine Fletcher, "SABMiller Tries Selling African Home-Brew", *Bloomberg Businessweek*, 19 de marzo de 2012; Michael Barnett, "Why Global Brands Must Be Part of Local Cultures", *MarketingWeek*, 12 de abril de 2012; Jonathan Buck, "Master Brewer Buys a Round", *Barron's*, 20 de octubre de 2012.
 52. Johny K. Johansson, "Global Marketing: Research on Foreign Entry, Local Marketing, Global Management", Bart Weitz y Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (Londres: Sage, 2002), pp. 457-483.
 53. Patti Waldmeir, "Oreo Takes the Biscuit for Its China Reinvention", *Financial Times*, 7 marzo de 2012; Bruce Einhorn, "Want Some Milk with Your Green Tea Oreos?", *Bloomberg Businessweek*, 7 de mayo de 2012; Sanette Tanaka, "What's Selling Where?: Oreo Cookies", *Wall Street Journal*, 29 de agosto de 2012.
 54. Gail Edmondson, "Skoda Means Quality. Really", *BusinessWeek*, 1 de octubre de 2007, p. 46. Otras bromas más populares del pasado incluyen las siguientes: "¿Cómo se duplica el valor de un Skoda? Llenando el tanque de gasolina" y "¿Cómo se le llama a un Skoda con quemacocos? Un contenedor de basura".
 55. Para revisar algunos aspectos de los métodos de investigación empleados para adaptar las encuestas a diferentes culturas, vea Martijn G. de Jong, Jan-Benedict E. M. Steenkamp y Bernard P. Veldkamp, "A Model for the Construction of Country-Specific yet Internationally Comparable Short-Form Marketing Scales", *Marketing Science* 28 (julio-agosto de 2009), pp. 674-689.
 56. "Field Listing: Median Age", *CIA World Factbook*, www.cia.gov, recuperado el 18 de febrero de 2013.
 57. Barnett, "Why Global Brands Must Be Part of Local Cultures".
 58. Nigel Hollis, *The Global Brand* (Nueva York: Palgrave Macmillan, 2008); Nigel Hollis, "Going Global? Better Think Local Instead", *Brandweek*, 1 de diciembre de 2008, p. 14.
 59. "How People Spend Their Time Online", www.Go-Gulf.com, 2 de febrero de 2012.
 60. Para revisar algunos ejemplos recientes, vea Ana Valenzuela, Barbara Mellers y Judi Stebel, "Pleasurable Surprises: A Cross-Cultural Study of Consumer Responses to Unexpected Incentives", *Journal of Consumer Research* 36 (febrero de 2010), pp. 792-805; Tuba Üstüner y Douglas B. Holt, "Toward a Theory of Status Consumption in Less Industrialized Countries", *Journal of Consumer Research* 37 (junio de 2010), pp. 37-56; Praveen K. Kopalle, Donald R. Lehmann y John U. Farley, "Consumer Expectations and Culture: The Effect of Belief in Karma in India", *Journal of Consumer Research* 37 (agosto de 2010), pp. 251-263; Carlos J. Torelli, Aysegül Özsomer, Sergio W. Carvalho, Hean Tat Keh y Natalia Maehle, "Brand Concepts as Representations of Human Values: Do Cultural Congruity and Compatibility Between Values Matter?", *Journal of Marketing* 76 (julio de 2012), pp. 92-108.
 61. Geert Hofstede, *Culture's Consequences* (Beverly Hills, Cal.: Sage, 1980).
 62. Para analizar algunos problemas de adaptación en las organizaciones, vea Julien Cayla y Lisa Peñalosa, "Mapping the Play of Organizational Identity in Foreign Market Adaptation", *Journal of Marketing* 76 (noviembre de 2012), pp. 38-54.
 63. Para revisar algunos análisis profundos sobre el branding en Asia de manera particular, vea S. Ramesh Kumar, *Marketing & Branding: The Indian Scenario* (Delhi: Pearson Education, 2007); Martin Roll, *Asian Brand Strategy: How Asia Builds Strong Brands* (Nueva York: Palgrave

- MacMillan, 2006); Paul Temporal, *Branding in Asia: The Creation, Development, and Management of Asian Brands for the Global Market* (Singapur: John Wiley & Sons, 2001).
64. Michael Arnt, "Knock Knock, It's Your Big Mac", *BusinessWeek*, 23 de julio de 2007, p. 36; Lulu Raghavan, "Lessons from the Maharaja Mac: Five Rules for Entering the Indian Market", *Landor Associates*, www.landor.com, diciembre de 2007.
 65. Greg Bensinger, "Amazon vs. Netflix: Streaming Battle Heats Up", *Wall Street Journal*, 1 de febrero de 2013; Barry Jepson, "Amazon's International Sales Growth Slows", *Financial Times*, 27 de julio de 2012; Ingrid Lunden, "Amazon Expands Its Android Appstore to Nearly 200 Countries; It's All about Scale", www.techcrunch.com, 17 de abril de 2013; Ingrid Lunden, "Amazon Ramps Up Global Expansion, Opens Massive R&D Center in London", www.techcrunch.com, 23 de julio de 2012; Brian Stelter, "A Resurgent Netflix Beats Projections, Even Its Own", *The New York Times*, 24 de enero de 2013; Rip Empson, "With Overseas Subscribers Topping 6M, Netflix Puts a Hold on Expanding into International Markets", www.techcrunch.com, 23 de enero de 2013.
 66. Deepa Chandrasekaran y Gerard J. Tellis, "Global Takeoff of New Products: Culture, Wealth, or Vanishing Differences?", *Marketing Science* 27 (septiembre-octubre de 2008), pp. 844-860.
 67. Leila Abboud, "Philips Widens Marketing Push in India", *Wall Street Journal*, 20 de marzo de 2009; Paul Glader, "Philips's CEO Urges Local Strategies for Emerging Markets", *Wall Street Journal*, 30 de agosto de 2010.
 68. www.danone.com, consultado en mayo de 2014.
 69. Walter J. Keegan y Mark C. Green, *Global Marketing*, 4a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005); Warren J. Keegan, *Global Marketing Management*, 7a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002).
 70. Tiffany Hsu, "Dunkin' Donuts to Return to Southland with 150 stores in 2 years", *Los Angeles Times*, 18 de enero de 2013.
 71. Paulo Prada y Bruce Orwall, "A Certain 'Je Ne Sais Quoi' at Disney's New Park", *Wall Street Journal*, 12 de marzo de 2003.
 72. Atsmon *et al.*, "Winning the \$30 Trillion Decathlon".
 73. Anne VanderMey, "What Ever Happened to Tang?", *Fortune*, 12 de diciembre de 2011.
 74. Ralf van der Lans, Joseph A. Cote, Catherine A. Cole, Siew Meng Leong, Ale Smidts, Pamela W. Henderson, Christian Bluemelhuber, Paul A. Bottomley, John R. Doyle, Alexander Fedorikhin, Janakiraman Moorthy, B. Ramaseshan y Bernd H. Schmitt, "Cross-National Logo Evaluation Analysis: An Individual-Level Approach", *Marketing Science* 28 (septiembre-octubre de 2009), pp. 968-985.
 75. F. C. (Frank) Hong, Anthony Pecotich y Clifford J. Shultz II, "Language Constraints, Product Attributes, and Consumer Perceptions in East and Southeast Asia", *Journal of International Marketing* 10 (junio de 2002), pp. 29-45.
 76. Marc Fetscherin, Ilan Alon, Romie Littrell y Allan Chan, "In China? Pick Your Brand Name Carefully", *Harvard Business Review*, septiembre de 2012, p. 706. Ve a también Valentyna Melnyk, Kristina Klein y Franziska Völckner, "The Double-Edged Sword of Foreign Brand Names for Companies from Emerging Countries", *Journal of Marketing* 76 (noviembre de 2012), pp. 21-37.
 77. "Why the Number Four Is Considered Unlucky in Some East Asian Cultures", www.todayifoundout.com, 20 de enero de 2011.
 78. Thomas J. Madden, Kelly Hewett y Martin S. Roth, "Managing Images in Different Cultures: A Cross-National Study of Color Meanings and Preferences", *Journal of International Marketing* 8 (invierno de 2000), pp. 90-107; Zeynep Gürhan-Canli y Durairaj Maheswaran, "Cultural Variations in Country-of-Origin Effects", *Journal of Marketing Research* 37 (agosto de 2000), pp. 309-317.
 79. Mark Lasswell, "Lost in Translation", *Business 2.0*, agosto de 2004, pp. 68-70; Richard P. Carpenter y the *Globe* Staff, "What They Meant to Say Was...", *Boston Globe*, 2 de agosto de 1998.
 80. Para una distinción interesante basada en el concepto del posicionamiento cultural del consumidor global, vea Dana L. Alden, Jan-Benedict E. M. Steenkamp y Rajeev Batra, "Brand Positioning through Advertising in Asia, North America, and Europe: The Role of Global Consumer Culture", *Journal of Marketing* 63 (enero de 1999), pp. 75-87.
 81. David A. Kaplan, "General Mills' Global Sweet Spot", *Fortune*, 23 de mayo de 2011, pp. 194-201.
 82. Geoffrey Fowler, Brian Steinberg y Aaron O. Patrick, "Globalizing Apple's Ads", *Wall Street Journal*, 1 de marzo de 2007; Joan Voight, "Best Campaign of the Year: Apple 'Mac vs. PC'", *Adweek*, 17 de julio de 2007.
 83. Matthew Day, "Swedish Toy Catalogue Goes Gender Neutral", *The Telegraph*, 26 de noviembre de 2012.
 84. Ray A. Smith y Christina Binkley, "'Israel's New Year's Resolution: No Overly Thin Models", *Wall Street Journal*, 1 de enero de 2013.
 85. Ve a, por ejemplo, Haksin Chan, Lisa C. Wan y Leo Y. M. Shin, "The Contrasting Effects of Culture on Consumer Tolerance: Interpersonal Face and Impersonal Fate", *Journal of Consumer Research* 36 (agosto de 2009), pp. 292-304.
 86. Aradhna Krishna y Rohini Ahluwalia, "Language Choice in Advertising to Bilinguals: Asymmetric Effects for Multinationals versus Local Firms", *Journal of Consumer Research* 35 (diciembre de 2008), pp. 692-705.
 87. Preeti Khicha, "Building Brands in Rural India", *Brandchannel*, www.brandchannel.com, 8 de octubre de 2007.
 88. John L. Graham, Alma T. Mintu y Waymond Rogers, "Explorations of Negotiations Behaviors in Ten Foreign Cultures Using a Model Developed in the United States", *Management Science* 40 (enero de 1994), pp. 72-95.
 89. Las percepciones del precio también podrían diferir, vea Lisa E. Bolton, Hean Tat Keh y Joseph W. Alba, "How Do Price Fairness Perceptions Differ Across Culture?", *Journal of Marketing Research* 47 (junio de 2010), pp. 564-576.
 90. David Pierson, "Beijing Loves IKEA—But Not for Shopping", *Los Angeles Times*, 25 de agosto de 2009; Mei Fong, "IKEA Hits Home in China: The Swedish Design Giant, Unlike Other Retailers, Slashes Prices for the Chinese", *Wall Street Journal*, 3 de marzo de 2006, p. B1; Helen H. Wang, "Why Home Depot Struggles and IKEA Thrives in China?", www.forbes.com, 10 de febrero de 2011.
 91. Brian Wingfield, "U.S. Boosts Import Duties on Chinese Wind-Energy Firms", www.bloomberg.com, 19 de diciembre de 2012.
 92. Christopher Weaver, Jeanne Whalen y Benoît Faucon, "Drug Distributor Is Tied to Imports of Fake Avastin", *Wall Street Journal*, 7 de marzo de 2012.
 93. David Blanchard, "Just in Time—How to Fix a Leaky Supply Chain", *IndustryWeek*, 1 de mayo de 2007.
 94. Kersi D. Antia, Mark E. Bergen, Shantanu Dutta y Robert J. Fisher, "How Does Enforcement Deter Gray Market Incidence?", *Journal of Marketing* 70 (enero de 2006), pp. 92-106; Matthew B. Myers y David A. Griffith, "Strategies for Combating Gray Market Activity", *Business Horizons* 42 (noviembre-diciembre de 1999), pp. 2-8.
 95. David Rocks y Nick Leiber, "Made in China? Not Worth the Trouble", *Bloomberg Businessweek*, 25 de junio de 2012, pp. 49-50.
 96. Brian Grow, Chi-Chu Tschang, Cliff Edwards y Brian Burnsed, "Dangerous Fakes", *BusinessWeek*, 8 de octubre de 2008; Brian Burnsed, "The Most Counterfeited Products", *Businessweek*, 8 de octubre de 2008.
 97. "US Seizes Counterfeit Goods Worth \$1.26 Billion in 2012", www.worldipreview.com, 22 de enero de 2013.
 98. "Egypt Olympic Team Gets 'Fake' Nike Kit", www.aljazeera.com, 27 de julio de 2012; Martha C. White, "Nike Donating Outfits to Egyptian Team, Replacing Counterfeit Gear", www.nbcnews.com, 3 de agosto de 2012.
 99. Steve Hargreaves, "Counterfeit Goods Becoming More Dangerous", www.money.cnn.com, 27 de septiembre de 2012.
 100. Douglas A. McIntyre, "The Most Popular American Companies in China", www.247wallst.com, 3 de enero de 2012.
 101. Eric Shine, "Faking Out the Fakers", *BusinessWeek*, 4 de junio de 2007, pp. 76-80.
 102. Deborah Kong, "Smart Tech Fights Fakes", *Business 2.0*, marzo de 2007, p. 30.
 103. David Arnold, "Seven Rules of International Distribution", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 2000, pp. 131-137; Rajdeep Grewal, Alok Kumar, Girish Mallapragada y Amit Saini, "Marketing Channels in Foreign Markets: Control Mechanisms and the

Moderating Role of Multinational Corporation Headquarters-Subsidiary Relationship”, *Journal of Marketing Research* 50 (junio de 2013), pp. 378-398.

104. Zhilin Yang, Chenting Su y Kim-Shyan Fam, “Dealing with Institutional Distances in International Marketing Channels: Governance Strategies That Engender Legitimacy and Efficiency”, *Journal of Marketing* 76 (mayo de 2012), pp. 41-55.
105. Katrijn Gielens, Linda M. Van De Gucht, Jan-Benedict E. M. Steenkamp y Marnik G. Dekimpe, “Dancing with a Giant: The Effect of Wal-Mart’s Entry into the United Kingdom on the Performance of European Retailers”, *Journal of Marketing Research* 45 (octubre de 2008), pp. 519-534.
106. Miguel Bustillo, “After Early Errors, Wal-Mart Thinks Locally to Act Globally”, *Wall Street Journal*, 14 de agosto de 2009; Holman W. Jenkins Jr., “Wal-Mart Innocents Abroad”, *Wall Street Journal*, 25 de abril de 2012.
107. Noreen O’Leary, “Infiniti Plays Up Japanese Heritage in Global Campaign”, *Brandweek*, 15 de febrero de 2010, p. 5.
108. A. Pawlowski, “Hobbit Fever Heats Up New Zealand Tourism”, www.nbcnews.com, 14 de noviembre de 2012; Brooks Barnes y Michael Cieply, “New Zealand’s Hobbit Trail”, *New York Times*, 5 de octubre de 2012.
109. James Kilner, “Borat ‘Has Given Kazakhstan Tourist Boost’”, *The Telegraph*, 23 de abril de 2012; “Borat Still Boosting Kazakhstan Tourism”, *Huffington Post*, 23 de abril de 2012.
110. Joanna Kakassis, “Vacationers Rethink Greece amid Debt Crisis”, *National Public Radio*, www.npr.org, 22 de junio de 2010; Elena Becatoros, “Greece’s Tourism Industry under Threat”, *MSNBC*, www.msnbc.com, 15 de junio de 2010.
111. Gurhan-Canli y Maheswaran, “Cultural Variations in Country- of-Origin Effects”, pp. 309-317. Para revisar algunos temas diferentes relacionados, vea también Lily Dong y Kelly Tian, “The Use of Western Brands in Asserting Chinese National Identity”, *Journal of Consumer Research* 36 (octubre de 2009), pp. 504-523; Yinlong Zhang y Adwait Khare, “The Impact of Accessible Identities on the Evaluation of Global versus Local Products”, *Journal of Consumer Research* 36 (octubre de 2009), pp. 524-537; Rohit Varman y Russell W. Belk, “Nationalism and Ideology in an Anticonsumption Movement”, *Journal of Consumer Research* 36 (diciembre de 2009), pp. 686-700.
112. Ellen Byron, “P&G’s Global Target: Shelves of Tiny Stores”, *Wall Street Journal*, 16 de julio de 2007; “Not So Fizzy”, *Economist*, 23 de febrero de 2002, pp. 66-67.
113. Douglas B. Holt, John A. Quelch y Earl L. Taylor, “How Global Brands Compete”, *Harvard Business Review* 82, septiembre de 2004, pp. 68-75; Jan-Benedict E. M. Steenkamp, Rajeev Batra y Dana L. Alden, “How Perceived Brand Globalness Creates Brand Value”, *Journal of International Business Studies* 34 (enero de 2003), pp. 53-65.
114. Gürhan-Canli y Maheswaran, “Cultural Variations in Country-of-Origin Effects”; Johny K. Johansson, “Global Marketing: Research on Foreign Entry, Local Marketing, Global Management”, Barton A. Weitz y Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (Londres: Sage, 2002), pp. 457-483.
115. Consumer Reports, “How to Decipher ‘Made in the USA’ Claims”, *Boston Globe*, 7 de abril de 2013.
116. Kimberly Weisul, “Why More Are Buying into ‘Buy Local’”, *Bloomberg BusinessWeek*, 1 de marzo de 2010, pp. 57-60.
117. Jathon Sapsford y Norihiko Shirouzo, “Mom, Apple Pie and... Toyota?”, *Wall Street Journal*, 11 de mayo de 2006.
118. Joel Backaler, “Haier: A Chinese Company That Innovates”, *China Tracker*, www.forbes.com, 17 de junio de 2010; Zhang Ruimin, “Voices from China”, *Forbes*, 28 de septiembre de 2009; Ariel Tung, “Home Appliance Maker Haier. Taking on America”, *China Daily*, 3 de agosto de 2012; Ron Gluckman, “Appliances for Everyone”, *Forbes*, 7 de mayo de 2012; Patti Waldmeir, “Haier Seeks to Boost European Sales”, *Financial Times*, 18 de junio de 2012; Atsmon et al., “Winning the \$30 Trillion Decathlon”.
119. Para revisar un análisis adicional, vea “Strengthening Brand America”, *The Burghard Group*, www.strengtheningbrandamerica.com, 9 de diciembre de 2010.

Capítulo 9

1. E. B. Boyd, “After LinkedIn’s IPO, What Will It Have to Do to Earn Its \$4.3 Billion Valuation”, *Fast Company*, 19 de mayo de 2011; Evelyn M. Rusli, “LinkedIn Earnings: Profit Soars, but Shares Fall on Weak Outlook”, *Wall Street Journal*, 2 de mayo de 2013; Sam Grobart, “Why LinkedIn Is Buying Newsreader App Pulse”, *Bloomberg Businessweek*, 18 de abril de 2013; Alexandra Chang, “LinkedIn Revamps Mobile Apps to Focus on Stories, Updates”, *Wired*, 18 de abril de 2013.
2. Dale Buss, “Brands in the ‘Hood’”, *Point*, diciembre de 2005, pp. 19-24.
3. Si visita el sitio patrocinado por la empresa, MyBestSegments.com, podrá ingresar un código postal y descubrir los cinco grupos de esa área. Observe que otro de los principales proveedores de datos geodemográficos es ClusterPlus (mapeo estratégico). Para revisar los antecedentes, vea Becky Ebenkamp, “Urban America Redefined”, *Brandweek*, 6 de octubre de 2003, pp. 12-13.
4. “The PRIZM’s Use in Target Marketing”, www.bizcovering.com, 8 de junio de 2012.
5. Max Chafkin, “Star Power”, *Fast Company*, diciembre de 2012-enero de 2013, pp. 91-96, 126; Rolfe Winkler, “Is It Time Local Site Called for Yelp?”, *Wall Street Journal*, 17 de enero de 2013; “How Yelp’s Business Works”, *Business Insider*, marzo de 2012; Karen Weise, “A Lie Detector Test for Online Reviews”, *Bloomberg Businessweek*, 29 de septiembre de 2011.
6. “YouthPulse: The Definitive Study of Today’s Youth Generation”, *Harris Interactive*, 2009, www.harrisinteractive.com.
7. Gina Chon, “Car Makers Talk ‘Bout G-G-Generations”, *Wall Street Journal*, 9 de mayo de 2006.
8. Cathy Lynn Grossman, “Only Just Begun to Owe”, *USA Today*, 10 de agosto de 2012, pp. 1B-2B.
9. Brooks Barnes y Monica M. Clark, “Tapping into the Wedding Industry to Sell Broadway Seats”, *Wall Street Journal*, 3 de julio de 2006.
10. Eric Klínenberg, “The Solo Economy”, *Fortune*, 6 de febrero de 2012.
11. Para leer acerca de algunos hallazgos del comportamiento del consumidor respecto al género, vea Kristina M. Durante, Vlada Griskevicius, Sarah E. Hill, Carin Perilloux y Norman P. Li, “Ovulation, Female Competition, and Product Choice: Hormonal Influences on Consumer Behavior”, *Journal of Consumer Research* 37 (abril de 2011), pp. 921-934; Valentyna Melnyk, Stijn M.J. van Osselaer y Tammo H. A. Bijmolt, “Are Women More Loyal Customers than Men? Gender Differences in Loyalty to Firms and Individual Service Providers”, *Journal of Marketing* 73 (julio de 2009), pp. 82-96; Jane Cunningham y Philippa Roberts, “What Women Want”, *Brand Strategy*, diciembre de 2006-enero de 2007, pp. 40-41; Robert J. Fisher y Laurette Dube, “Gender Differences in Responses to Emotional Advertising: A Social Desirability Perspective”, *Journal of Consumer Research* 31 (marzo de 2005), pp. 850-858.
12. Dawn Klingensmith, “Marketing Gurus Try to Read Women’s Minds”, *Chicago Tribune*, 19 de abril de 2006; Elisabeth Sullivan, “The Mother Lode”, *Marketing News*, 15 de julio de 2008, p. 28; Claire Cain Miller, “Advertising Woman to Woman, Online”, *New York Times*, 13 de agosto de 2008; Eric Newman, “The Mook Industrial Complex”, *Brandweek*, 14 de enero de 2008, pp. 21-24.
13. Eric Spitznagel, “It’s Pinterest For Dudes!”, *Bloomberg Businessweek*, 29 de abril de 2013.
14. Molly Soat, “Tide Equips Mr. Mom”, *Marketing News Exclusives*, 17 de enero de 2013; Jack Neff, “Ogilvism for New Era? Consumer Is Not a Moron. He Is Your Husband”, *Advertising Age*, 17 de octubre de 2011; Heather Chaet, “The Manscape”, *Adweek*, 24 de septiembre de 2012.
15. “Gillette, Olay Co-Brand Razor”, *Chain Drug Review*, 27 de febrero de 2012, www.gillettevenus.com/en_US/about_venus/index.jsp, consultado el 4 de mayo de 2013; Jenn Abelson, “Gillette Sharpens Its Focus on Women”, *Boston Globe*, 4 de enero de 2009; A. G. Lafley, interview, “It Was a No-Brainer”, *Fortune*, 21 de febrero de 2005, p. 96; Naomi Aoki, “Gillette Hopes to Create a Buzz with Vibrating Women’s Razor”, *Boston Globe*, 17 de diciembre de 2004; Chris Reidy, “The Unveiling of a New Venus”, *Boston Globe*, 3 de noviembre de 2000.

16. Charles D. Schewe y Geoffrey Meredith, "Segmenting Global Markets by Generational Cohort: Determining Motivations by Age", *Journal of Consumer Behavior* 4 (octubre de 2004), pp. 51-63; Geoffrey E. Meredith y Charles D. Schewe, *Managing by Defining Moments: America's 7 Generational Cohorts, Their Workplace Values, and Why Managers Should Care* (Nueva York: Hungry Minds, 2002); Geoffrey E. Meredith, Charles D. Schewe y Janice Karlovich, *Defining Markets Defining Moments* (Nueva York: Hungry Minds, 2001).
17. Burt Helm, "PNC Lures Gen Y with Its 'Virtual Wallet' Account", *BusinessWeek*, 26 de noviembre de 2008; *Virtual Wallet by PNC Leading the Way*, www.pncvirtualwallet.com, 26 de enero de 2010; Jeremy Quittner, "At PNC, Wallet Is Virtual Only to a Point", *American Banker*, 4 de marzo de 2011; Daniel Wolfe, "How a Blog Helped PNC Fine-Tune Its Virtual Wallet", *American Banker*, 12 de junio de 2012.
18. Christine Barton, Jeff Fromm y Chris Egan, "The Millennial Consumer: Debunking Stereotypes", libro blanco, *Boston Consulting Group*, abril de 2012.
19. Josh T. Saunders, "Vans Sponsors U.S. Open", *Surfer*, 7 de febrero de 2013; Natasha Singer, "On Campus, It's One Big Commercial", *New York Times*, 10 de septiembre de 2011; Piet Levy, "The Quest for Cool", *Marketing News*, 28 de febrero de 2009, p. 6; Michelle Conlin, "Youth Quake", *BusinessWeek*, 21 de enero de 2008, pp. 32-36.
20. Karen E. Klein, "The ABCs of Selling to Generation X", *BusinessWeek*, 15 de abril de 2004; M. J. Stephey, "Gen-X: The Ignored Generation?", *Time*, 16 de abril de 2008; Tamara Erickson, "Don't Treat Them Like Baby Boomers", *BusinessWeek*, 25 de agosto de 2008, p. 64.
21. Amy Chozick, "Television's Senior Moment", *Wall Street Journal*, 9 de marzo de 2011.
22. Judann Pollack, "Boomers Don't Want Your Pity, but They Do Demand Your Respect", *Advertising Age*, 8 de octubre de 2007, p. 24.
23. Michelle Barnhart y Lisa Peñaloza, "Who Are You Calling Old? Negotiating Old Age Identity in the Elderly Consumption Ensemble", *Journal of Consumer Research* 39 (abril de 2013), pp. 1133-1153.
24. Mark Dolliver, "Marketing to Today's 65-plus Consumers", *Adweek*, 27 de julio de 2009.
25. Stuart Elliott, "The Older Audience Is Looking Better than Ever", *New York Times*, 19 de abril de 2009.
26. Stephanie Schomer, "Bring on the Boomers", *Fast Company*, febrero de 2011, pp. 47-51.
27. Marissa Miley, "Don't Bypass African-Americans", *Advertising Age*, 2 de febrero de 2009.
28. Jim Farley, "Lessons from the Leader: Ford", *Advertising Age's In Plain Sight: The Black Consumer Opportunity*, 23 de abril de 2012, p. 21.
29. "Hispanics Will Top All U.S. Minority Groups for Purchasing Power by 2007", *Selig Center of Economic Growth, Terry College of Business, University of Georgia*, www.selig.uga.edu, 1 de septiembre de 2006; Jeffrey M. Humphreys, "The Multicultural Economy 2008", *Selig Center of Economic Growth, Terry College of Business, University of Georgia*, 2008.
30. Jeff Bercovi, "Latino Love", *Forbes*, 6 de agosto de 2012, pp. 66-73.
31. Julie Liesse, "Univision: One for All", *Special Advertising Supplement to Advertising Age*, 1 de abril de 2013, pp. C1-C4; Jeff Koyen, "The Truth about Hispanic Consumers", *Hispanic Advertising: Special Advertising Section to Adweek*, 11 de marzo de 2012, pp. H1-H4.
32. Stuart Feil, "The Best of Both Worlds", *Hispanic Advertising: Special Advertising Section to Adweek*, 11 de marzo de 2012, pp. H11-H14.
33. Laurel Wentz, "With an Ever-Growing Population of 'Fusionistas', Consistency Is Key", *Advertising Age*, 17 de octubre de 2011, p. 28.
34. Glenn Brock, "Hispanics Check In", *Hispanic Advertising: Special Advertising Section to Adweek*, 17 de octubre de 2011, pp. H1-H4. Vea también Cynthia Rodríguez Cano y David J. Ortinou, "Digging for Spanish 'Gold': How to Connect with Hispanic Consumers", *Journal of Advertising Research* 52 (septiembre de 2012), pp. 322-332.
35. Barbara De Lollis, "At Goya, It's All in La Familia", *USA Today*, 24 de marzo de 2008, pp. 1B-2B; Erin Carlyle, "Goya Foods Secret Sauce", *Forbes*, 27 de mayo de 2013, p. 50.
36. Elaine Wong, "Why Bounty Is a Hit with U.S. Hispanics", *Brandweek*, 17 de agosto de 2009, p. 6.
37. Jeff Bercovi, "Latino Love", *Forbes*, 6 de agosto de 2012, pp. 66-73; Liesse, "Univision: One for All", pp. C1-C4.
38. Charlene Gonzalez, "U.S. Hispanic Consumer: Marketing to the World's Ninth Largest Economy", estudio independiente, mayo de 2013, Tuck School of Business en Dartmouth College.
39. Piet Levy, "Artistic Expression", *Marketing News*, 15 de mayo de 2011, p. 10.
40. Laurel Wentz, "Clorox Fraganzia Launch Targets U.S. Hispanic Consumers", *Advertising Age*, 16 de julio de 2012.
41. Elisabeth A. Sullivan, "Speak Our Language", *Marketing News*, 15 de marzo de 2008, pp. 20-22; Edward Lewine y Malia Wollan, "Latin Lovers", *Fast Company*, julio-agosto de 2011, pp. 55-62.
42. Rita Chang, "Mobile Marketers Target Receptive Hispanic Audience", *Advertising Age*, 26 de enero de 2009, p. 18.
43. Brock, "Hispanics Check In", pp. H1-H4.
44. Vicky Uhland, "Marketing to Asian-American Customers", *Natural Food Merchandiser*, marzo de 2012, p. 62.
45. "The 'Invisible' Market", *Brandweek*, 30 de enero de 2006.
46. <http://stateofthemediamedia.org/2010/ethnic-summary-essay/asian-american>, consultado el 20 de mayo de 2014.
47. Bill Imada, "How Wells Fargo Became a Banking Leader in the Asian-American Market", *Advertising Age*, 26 de julio de 2010.
48. "Marketing to Asian-Americans", suplemento especial de *Brandweek*, 26 de mayo de 2008.
49. Adele Lassere, "The Marketing Corner: Marketing to African-American Consumers", *Epoch Times*, 27 de noviembre de 2009; Michael A. Fletcher, "Advertisers Aren't Tapping into Strong African American Market, Report Says", *Washington Post*, 21 de septiembre de 2012.
50. Lisa Sanders, "How to Target Blacks? First You Gotta Spend", *Advertising Age*, 3 de julio de 2006, p. 19; Pepper Miller y Herb Kemp, *What's Black about It? Insights to Increase Your Share of a Changing African-American Market* (Ithaca, NY: Paramount Market Publishing, 2005); *Advertising Age's In Plain Sight: The Black Consumer Opportunity*, 23 de abril de 2012.
51. Fletcher, "Advertisers Aren't Tapping into Strong African American Market, Report Says". Para un análisis más amplio, vea Pepper Miller, *Black Still Matters in Marketing: Why Increasing Your Cultural IQ about Black America Is Critical to Your Company and Brand* (Ithaca, NY: Paramount Market Publishing, 2012).
52. Rieva Lesonsky, "How to Reach African-American Consumers", www.networksolutions.com, 4 de marzo de 2013.
53. Marissa Fabris, "Special Report on Multicultural Marketing: Market Power", *Target Marketing*, mayo de 2008.
54. Robert Klara, "Brands New Way of Thinking", *Adweek*, 12 de noviembre de 2012.
55. Sonya A. Grier y Shiriki K. Kumanyika, "The Context for Choice: Health Implications of Targeted Food and Beverage Marketing to African-Americans", *American Journal of Public Health* 98 (septiembre de 2008), pp. 1616-1629.
56. Kate Rockwood, "Partnering with Pride", *Fast Company*, noviembre de 2009, pp. 21-28.
57. Molly Soat, "Brands From JCPenney to NHL Aim to Be More Fan Friendly", *Marketing News Exclusives*, 18 de abril de 2013.
58. *Prime Access, Inc.*, www.primeaccess.net.
59. www.strategicbusinessinsights.com/vals/presurvey.shtml, consultado el 20 de mayo de 2014.
60. Daniel Yankelovich y David Meer, "Rediscovering Market Segmentation", *Harvard Business Review*, febrero de 2006, pp. 1-11; Sharon E. Beatty, Pamela M. Homer y Lynn R. Kahle "Problems with VALS in International Marketing Research: An Example from an Application of the Empirical Mirror Technique", *Advances in Consumer Research*, volumen 15, Michael J. Houston, ed. (Provo, Utah: Association for Consumer Research, 1988), pp. 375-380.
61. Andrew Kaplan, "A Fruitful Mix", *Beverage World*, mayo de 2006, pp. 28-36.

62. Jenni Romaniuk, "Are You Blinded by the Heavy (Buyer)... Or Are You Seeing the Light?", *Journal of Advertising Research*, 51 (diciembre de 2011), pp. 561-563.
63. Esta clasificación se adaptó de George H. Brown, "Brand Loyalty: Fact or Fiction?", *Advertising Age*, junio de 1952-enero de 1953, una serie. Vea también Peter E. Rossi, Robert E. McCulloch y Greg M. Allenby, "The Value of Purchase History Data in Target Marketing", *Marketing Science* 15 (otoño de 1996), pp. 321-340.
64. James C. Anderson y James A. Narus, "Capturing the Value of Supplementary Services", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1995, pp. 75-83. Sin embargo, vea también Frank V. Cespedes, James P. Dougherty y Ben S. Skinner III, "How to Identify the Best Customers for Your Business", *MIT Sloan Management Review*, invierno de 2013, pp. 53-59.
65. Para una revisión de muchos de los problemas metodológicos en el desarrollo de esquemas de segmentación, vea William R. Dillon y Soumen Mukherjee, "A Guide to the Design and Execution of Segmentation Studies", Rajiv Grover y Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, Cal.: Sage, 2006).
66. Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (Nueva York: Free Press, 1980), pp. 22-23.
67. *Estée Lauder*, www.esteelauder.com, consultado el 23 de junio de 2013.
68. Barry Silverstein, "Hallmark—Calling Card", www.brandchannel.com, 15 de junio de 2009; Brad van Auken, "Leveraging the Brand: Hallmark Case Study", www.brandstrategyinsider.com, 11 de enero de 2008; www.hallmark.com/card-collections/, consultado el 15 de mayo de 2013.
69. Jack Nicas, "Allegiant Air: The Tardy, Gas-Guzzling, Most Profitable Airline in America", *Wall Street Journal*, 4 de junio de 2013; Ilene Aleshire, "How Allegiant Air Turned a Profit for 39 Consecutive Quarters", www.skift.com, 4 de noviembre de 2012; "Heard of Allegiant Air? Why It's the Nation's Most Profitable Airline", *Fast Company*, septiembre de 2009; Charisse Jones, "Allegiant Profits from Leisure Fliers", *USA Today*, 18 de octubre de 2009.
70. Don Peppers y Martha Rogers, *One-to-One B2B: Customer Development Strategies for the Business-to-Business World* (Nueva York: Doubleday, 2001); Jerry Wind y Arvind Rangaswamy, "Customerization: The Next Revolution in Mass Customization", *Journal of Interactive Marketing* 15 (invierno de 2001), pp. 13-32; Itamar Simonson, "Determinants of Customers' Responses to Customized Offers: Conceptual Framework and Research Propositions", *Journal of Marketing* 69 (enero de 2005), pp. 32-45.
71. James H. Gilmore y B. Joseph Pine II, *Markets of One: Creating Customer-Unique Value through Mass Customization* (Boston: Harvard Business School Press, 2000); B. Joseph Pine II, "Beyond Mass Customization", *Harvard Business Review*, 2 de mayo de 2011.
72. Erik Eliason, "3 Reasons Why Mass Customization Is the Future of Consumer Products", *Huffington Post*, 21 de marzo de 2012.
73. Scott Davis, "MINI Cooper, Amazon, and McDonald's: Are Customers Lovin' It?", *Forbes*, 31 de octubre de 2011.
74. Raquel Laneri, "Mr. Green Jeans", *Forbes*, 7 de noviembre de 2011, pp. 74-76; Zack O'Malley Greenburg, "Bespoke Unspoken", *Forbes*, 7 de noviembre de 2011, p. 78.
75. Christopher Steiner, "The Perfect Ski", *Forbes*, 28 de febrero de 2011.
76. Elizabeth Dwoskin, "The Like-Me Election", *Bloomberg Businessweek*, 26 de septiembre de 2011, pp. 37-38.
77. Don Peppers y Martha Rogers, *The One-to-One Manager: Real-World Lessons in Customer Relationship Management* (Nueva York: Doubleday, 1999); Don Peppers, Martha Rogers y Bob Dorf, *The One-to-One Fieldbook: The Complete Toolkit for Implementing a One-to-One Marketing Program* (Nueva York: Bantam, 1999); entre sus otras publicaciones.
78. Nikolaus Franke, Peter Keinz y Christoph J. Steger, "Testing the Value of Customization: When Do Customers Really Prefer Products Tailored to Their Preferences", *Journal of Marketing* 73 (septiembre de 2009), pp. 103-121.
79. Woo Jin Choi y Karen Page Winterich, "Can Brands Move In from the Outside? How Moral Identity Enhances Out-Group Brand Attitudes", *Journal of Marketing* 77 (marzo de 2013), pp. 96-111; Jennifer E. Escales y James R. Bettman, "Self-Construal, Reference Groups, and Brand Meaning", *Journal of Consumer Research* 32 (diciembre de 2005), pp. 378-389.
80. Sarah Jane Glynn, "Families Need More Help to Care for Their Children", libro blanco, Center for American Progress, 16 de agosto de 2012.
81. Caroline E. Mayer, "Nurturing Brand Loyalty: With Preschool Supplies, Firms Woo Future Customers—and Current Parents", *Washington Post*, 12 de octubre de 2003.

Capítulo 10

- Noel Murray, "DirecTV's Ad Campaign Wants to Make You Hate Cable as Much as It Does", www.avclub.com, 26 de febrero de 2013; Shalini Ramachandran y Ben Fox Rubin, "DirecTV Profit Rises on Latin America Growth", *Wall Street Journal*, 14 de febrero de 2013; Alex Sherman, "DirecTV Profit Lags Estimates after First U.S. Customer Loss", *Bloomberg BusinessWeek*, 2 de agosto de 2012; Suzanne Vranica, "DirecTV Plays Offense with NFL Ads", *Wall Street Journal*, 29 de julio de 2010.
- Al Ries y Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind, 20th Anniversary Edition* (Nueva York: McGraw-Hill, 2000).
- Michael J. Lanning y Lynn W. Phillips, "Building Market-Focused Organizations", libro blanco de Gemini Consulting, 1991.
- David A. Aaker, *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity* (Nueva York: Free Press, 2004); Rebecca Wright, "The Next Frontier for Nutrition Bars", *Nutraceuticals World*, enero-febrero de 2011.
- Jeff Bercovi, "Poker Shuffles the Deck", *Forbes*, 5 de diciembre de 2011.
- Robert Klara, "The Tough Sell", *Adweek*, 9 de julio de 2012, p. 40.
- Allan D. Shocker, "Determining the Structure of Product-Markets: Practices, Issues, and Suggestions", Barton A. Weitz y Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (Londres: Sage, 2002), pp. 106-125. Vea también Bruce H. Clark y David B. Montgomery, "Managerial Identification of Competitors", *Journal of Marketing* 63 (julio de 1999), pp. 67-83.
- "What Business Are You In? Classic Advice from Theodore Levitt", *Harvard Business Review*, octubre de 2006, pp. 127-137. Vea también el artículo fundamental de Theodore Levitt, "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1960, pp. 45-56.
- Jeffrey F. Rayport y Bernard J. Jaworski, *e-Commerce* (Nueva York: McGraw-Hill, 2001), p. 53.
- Para un análisis de algunas de las implicaciones a largo plazo de las actividades de marketing, vea Koen Pauwels, "How Dynamic Consumer Response, Competitor Response, Company Support, and Company Inertia Shape Long-Term Marketing Effectiveness", *Marketing Science* 23 (otoño de 2004), pp. 596-610; Marnik Dekimpe y Dominique Hanssens, "Sustained Spending and Persistent Response: A New Look at Long-term Marketing Profitability", *Journal of Marketing Research* 36 (noviembre de 1999), pp. 397-412.
- Kevin Lane Keller, Brian Sternthal y Alice Tybout, "Three Questions You Need to Ask about Your Brand", *Harvard Business Review*, septiembre de 2002, pp. 80-89.
- Patrick Barwise, *Simply Better: Winning and Keeping Customers by Delivering What Matters Most* (Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 2004). Sin embargo, vea Susan M. Broniarczyk y Andrew D. Gershoff, "The Reciprocal Effects of Brand Equity and Trivial Attributes", *Journal of Marketing Research* 40 (mayo de 2003), pp. 161-175; Gregory S. Carpenter, Rashi Glazer y Kent Nakamoto, "Meaningful Brands from Meaningless Differentiation: The Dependence on Irrelevant Attributes", *Journal of Marketing Research* 31 (agosto de 1994), pp. 339-350.
- Elaine Wong, "Method Co-Founder Offers Spin on Viral Video", *Adweek*, 11 de enero de 2010; "Champions of Design: Method", *Marketing*, 15 de junio de 2011, p. 18; Stuart Elliott, "Ads for Method Celebrate the Madness", *New York Times*, 12 de marzo de 2012;

- Lindsay Riddell, "Method Sold to Belgium Competitor Ecover", *San Francisco Times*, 4 de septiembre de 2012.
14. Dan Slater, "She Drives a Cadillac?", *Fast Company*, febrero de 2012, pp. 26-28.
 15. "America Is High on Sugar, Down on Splenda", www.marketwatch.com, 14 de mayo de 2013.
 16. Jennifer Cirillo, "Energy's MVP", *Beverage World*, agosto de 2012, pp. 35-42.
 17. Thomas A. Brunner y Michaela Wänke, "The Reduced and Enhanced Impact of Shared Features on Individual Brand Evaluations", *Journal of Consumer Psychology* 16 (abril de 2006), pp. 101-111.
 18. Profesor Brian Sternthal, "Miller Lite Case", *Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University*; E. J. Schultz, "New Miller Time Spots Unveiled: MillerCoors Explains the Return", *Advertising Age*, 22 de marzo de 2012.
 19. L. Joshua Sosland, "Dunkin' Donuts' Strategy", *Food Business News*, 18 de mayo de 2011; Chris Barth, "Can Dunkin's New Deal Brew Enough Growth to Catch Starbucks", *Forbes*, 4 de enero de 2012.
 20. Jim Henry, "BMW Still the Ultimate Driving Machine, Not That It Ever Wasn't", *Forbes*, 31 de mayo de 2012; "No Joy Here from BMW Ad Switch", *Automotive News*, 12 de abril de 2010.
 21. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Nueva York: Free Press, 1980).
 22. Makiko Kitamura y David Wainer, "Similar but Not the Same", *Bloomberg Businessweek*, 25 de marzo de 2013, pp. 19-20.
 23. Francis J. Kelly III y Barry Silverstein, *The Breakaway Brand* (Nueva York: McGraw-Hill, 2005).
 24. Jennifer Cirillo, "Lemon-Lime Bubbly Goes Au Naturel", *Beverage World*, enero de 2011, p. 14.
 25. Para un análisis clásico de los mapas conceptuales, vea John R. Hauser y Frank S. Koppelman, "Alternative Perceptual Mapping Techniques: Relative Accuracy and Usefulness", *Journal of Marketing Research* 16 (noviembre de 1979), pp. 495-506. Para revisar algunas perspectivas contemporáneas sobre las técnicas de medición para el posicionamiento, vea Sanjay K. Rao, "Data-Based Differentiation", *Marketing Insights*, primavera de 2013, pp. 26-32.
 26. Brian Sheehan, *Lovemarks: How the World's Top Marketers Make Emotional Connections to Win in the Marketplace* (Brooklyn, NY: powerHouse, 2013).
 27. Piet Levy, "Express Yourself", *Marketing News*, 15 de junio de 2009, p. 6.
 28. Walter Loeb, "Kate Spade Is a Brand Ready to Boom Around the World", *Forbes*, 22 de marzo de 2013; Jon Caramanica, "At Jack Spade, Carefully Appearing Not to Care", *New York Times*, 1 de septiembre de 2010; Meredith Galante, "How Kate Spade New York Uses Social Media to Sell Handbags", *BusinessInsider*, 17 de abril de 2012; Rachel Lamb, "Kate Spade Tries Global Marketing Via New Partnership", *Luxury Daily*, 20 de mayo de 2011.
 29. James H. Gilmore y B. Joseph Pine II, *Authenticity: What Consumers Really Want* (Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 2007); Lynn B. Upshaw, *Truth: The New Rules for Marketing in a Skeptical World* (Nueva York: AMACOM, 2007).
 30. Owen Jenkins, "Gimme Some Lovin'", *Marketing News*, 15 de mayo de 2009, p. 19.
 31. Jack Neff, "Welch's Local-Sourcing Story Core to Outreach", *Advertising Age*, 24 de enero de 2011.
 32. Hamish Pringle y Peter Field, "Why Emotional Messages Beat Rational Ones", *Advertising Age*, 2 de marzo de 2009, p. 13; Hamish Pringle y Peter Field, *Brand Immortality: How Brands Can Live Long and Prosper* (Filadelfia: Kogan Page, 2009).
 33. Scott Bedbury, *A New Brand World* (Nueva York: Viking Press, 2002).
 34. Stuart Elliott, "Bank Leaves Child's Play Behind", *New York Times*, 17 de septiembre de 2010; Dakin Campbell, "Ally's New Campaign Replaces Ads That Showed Bankers as Cheaters", *Bloomberg Businessweek*, 20 de septiembre de 2010; "If Advertising Doesn't Work, then Why Is 'Ally' a Household Word?", www.thefinancialbrand.com, 12 de noviembre de 2010; "Ally Bank Launches New 'Stages' Ad Campaign", *PR Newswire*, 4 de septiembre de 2012; Andrew R. Johnson, "Ally Ads Take Aim at Enemies", *Wall Street Journal*, 4 de septiembre de 2012.
 35. Keith Naughton, "Ford's 'Perfect Storm'", *Newsweek*, 17 de septiembre de 2001, pp. 48-50; Byron Pope, "Ford Flex Not Minivan Replacement, Marketing Chief Says", *WardsAuto*, 16 de abril de 2007.
 36. Kerry Capell, "Thinking Simple at Philips", *BusinessWeek*, 11 de diciembre de 2006, p. 50; Philips, www.philips.com.
 37. Rajendra S. Sisodia, David B. Wolfe y Jagdish N. Sheth, *Firms of Endearment: How World-Class Companies Benefit Profit from Passion & Purpose* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007).
 38. Melissa Korn, "Wanted: Gurus with Actual Experience", *Wall Street Journal*, 2 de julio de 2013.
 39. Randall Ringer y Michael Thibodeau, "A Breakthrough Approach to Brand Creation", *Verse, The Narrative Branding Company*, www.versegroup.com, consultado el 7 de marzo de 2014.
 40. Patrick Hanlon, *Primal Branding: Create Zealots for Your Brand, Your Company, and Your Future* (Nueva York: Free Press, 2006); ThinkTopia, www.thinktopia.com, consultado el 26 de mayo de 2014.
 41. Douglas Holt, *How Brands Become Icons: The Principle of Cultural Branding* (Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 2004); Douglas Holt, "Branding as Cultural Activism", www.zibs.com; Douglas Holt, "What Becomes an Icon Most", *Harvard Business Review*, marzo de 2003, pp. 43-49; vea también Grant McCracken, *Culture and Consumption II: Markets, Meaning, and Brand Management* (Bloomington, Ind.: Indiana University Press, 2005).
 42. Craig Thompson, "Brands as Culturally Embedded Resources", 43a. AMA Sheth Foundation Doctoral Consortium, University of Missouri, 6 de junio de 2008. Vea también las investigaciones de John Sherry y Robert Kozinets, incluyendo John F. Sherry Jr., Robert V. Kozinets, Adam Duhachek, Benét DeBerry-Spence, Kritinee Nuttavuthisit y Diana Storm, "Gendered Behavior in a Male Preserve: Role Playing at ESPN Zone Chicago", *Journal of Consumer Psychology* 14, núms. 1 y 2 (2004), pp. 151-158; Stephen Brown, Robert V. Kozinets y John F. Sherry Jr., "Teaching Old Brands New Tricks: Retro Branding and the Revival of Brand Meaning", *Journal of Marketing* 67 (julio de 2003), pp. 19-33.
 43. Nick Wreden, *Fusion Branding: How to Forge Your Brand for the Future* (Atlanta: Accountability Press, 2002); Fusion Branding, www.fusionbranding.com, consultado el 26 de mayo de 2014.
 44. Ashley Lutz, "Uniqlo's Brilliant Strategy Is to Totally Ignore Fashion", *Business Insider*, 11 de octubre de 2012; Lydia Dishman, "Uniqlo's Secret Brick-and-Mortar Expansion Strategy Is E-commerce", *Forbes*, 22 de octubre de 2012; Minter Dial, "Uniqlo: A Well Executed Global Digital and Social Media Market Strategy", *The Myndset*, 10 de febrero de 2013.
 45. Ashlee Vance, "It's a Doc in a Box", *Bloomberg Businessweek*, 7 de mayo de 2012, pp. 45-47; Victoria Barret, "Software's Boy Wonder", *Forbes*, 4 de marzo de 2013; Ashlee Vance y Dina Bass, "Microsoft's New Office Is Finally Up to Speed", *Bloomberg Businessweek*, 4 de febrero de p. 201.
 46. Daniel Roberts, "The Secrets of See's Candies", *Fortune*, 3 de septiembre de 2012, pp. 67-72.
 47. Jason Ankeny, "Building a Brand on a Budget", *Entrepreneur*, mayo de 2010, pp. 48-51.
 48. Jefferson Graham, "How to Ride Facebook's Giant Wave", *USA Today*, 30 de mayo de 2013, p. 5B.
 49. Roger Yu, "Small Businesses Seek Big Sales from Mobile Ads", *USA Today*, 10 de junio de 2013.
 50. Rob Walker, "The Cult of Evernote", *Bloomberg Businessweek*, 28 de febrero de 2013.
 51. Andrew Ross Sorkin y Andrew Martin, "Coca-Cola Agrees to Buy Vitaminwater", *New York Times*, 26 de mayo de 2007.

Capítulo 11

1. Jennifer Haderspeck, "Sports and Protein Drinks Share the Glory", *Beverage Industry*, mayo de 2013; Natalie Zmuda, "Why Gatorade Held Big Play for Second Quarter and Print Is Key to New Push", *Advertising Age*, 25 de marzo de 2013; Jason Feifer, "How Gatorade Redefined Its Audience and a Flagging Brand", *Fast Company*, junio de 2012; Duane Stanford, "Gatorade Goes Back to the Lab", *Bloomberg Businessweek*, 28 de noviembre de 2010; Kate MacArthur, "Gatorade Execs Focus on Sales Gains as Powerade Gulps More of Sports Drink Market", *Chicago Business*, 30 de mayo de 2011.

2. Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 4a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2013). Para encontrar otros trabajos fundamentales sobre branding, vea Jean-Noel Kapferer, *The New Strategic Brand Management*, 5a. ed. (Londres, Reino Unido: Kogan Page, 2012); Leslie de Chernatony, *From Brand Vision to Brand Evaluation: The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands*, 3a. ed. (Oxford, Reino Unido: Butterworth-Heinemann, 2010); David A. Aaker y Erich Joachimsthaler, *Brand Leadership* (Nueva York: Free Press, 2000).
3. Michael J. de la Merced, Nick Bilton y Nicole Perloth, "Yahoo to Buy Tumblr for \$1.1 Billion", *New York Times*, 19 de mayo de 2013; Michael J. de la Merced, "The Tumblr and Instagram Deals: A Tale of the Tape", *New York Times*, 19 de mayo de 2013; Eric Savitz, "Why 2013 Is the Year You Need to Get Serious about Tumblr", *Forbes*, 24 de enero de 2013; Jeff Bercovici, "Tumblr: David Karp's \$800 Million Art Project", *Forbes*, 2 de enero de 2013; Tomio Geron, "After Backlash, Instagram Changes Back to Original Terms of Service", *Forbes*, 12 de diciembre de 2012; Dan Primack, "Breaking: Facebook Buying Instagram for \$1 Billion", CNN, 9 de abril de 2012; www.instagram.com/about/faq, consultado el 20 de julio de 2103.
4. Interbrand Group, *World's Greatest Brands: An International Review* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1992). Vea también Karl Moore y Susan Reid, "The Birth of Brand", *Business History* 50 (2008), pp. 419-432.
5. JoAndrea Hoegg y Joseph W. Alba, "Taste Perception: More than Meets the Tongue", *Journal of Consumer Research* 33 (marzo de 2007), pp. 490-498.
6. Rajneesh Suri y Kent B. Monroe, "The Effects of Time Pressure on Consumers' Judgments of Prices and Products", *Journal of Consumer Research* 30 (junio de 2003), pp. 92-104.
7. Rosellina Ferraro, Amna Kirmani y Ted Matherly, "Look at Me! Look at Me! Conspicuous Brand Usage, Self-Brand Connection, and Dilution", *Journal of Marketing Research* 50 (agosto de 2013), pp. 477-488; Alexander Chernev, Ryan Hamilton y David Gal, "Competing for Consumer Identity: Limits to Self-Expression and the Perils of Lifestyle Branding", *Journal of Marketing* 75 (mayo de 2011).
8. Pankaj Aggrawal y Ann L. McGill, "When Brands Seem Human, Do Humans Act Like Brands? Automatic Behavioral Priming Effects of Brand Anthropomorphism", *Journal of Consumer Research* 39 (agosto de 2012), pp. 307-323. Para revisar una investigación relacionada, vea Nicolas Kervyn, Susan T. Fiske y Chris Malone, "Brands as Intentional Agents Framework: How Perceived Intentions and Ability Can Map Brand Perception", *Journal of Consumer Psychology* 22 (2012), pp. 166-176, así como comentarios sobre dicho artículo publicados en este número.
9. Matthew Thomson, Jodie Whelan y Allison R. Johnson, "Why Brands Should Fear Fearful Consumers: How Attachment Style Predicts Retaliation", *Journal of Consumer Psychology* 22 (2012), pp. 289-298; Shirley Y. Y. Cheng, Tiffany Barnett White y Lan Nguyen Chaplin, "The Effects of Self-Brand Connections on Responses to Brand Failure: A New Look at the Consumer-Brand Relationship", *Journal of Consumer Psychology* 22 (2012), pp. 280-288.
10. Tilde Heding, Charlotte F. Knudtzen y Mogens Bjerre, *Brand Management: Research, Theory & Practice* (Nueva York: Routledge, 2009); Rita Clifton y John Simmons, eds., *The Economist on Branding* (Nueva York: Bloomberg Press, 2004); Rik Riezebos, *Brand Management: A Theoretical and Practical Approach* (Essex, Reino Unido: Pearson Education, 2003); y Paul Temporal, *Advanced Brand Management: From Vision to Valuation* (Singapur: John Wiley & Sons, 2002).
11. Constance E. Bagley, *Managers and the Legal Environment: Strategies for the 21st Century*, 3a. ed. (Cincinnati, Ohio: South-Western College/West Publishing, 2005); para un punto de vista del marketing académico sobre algunos temas legales importantes, vea Judith Zaichkowsky, *The Psychology behind Trademark Infringement and Counterfeiting* (Mahwah, NJ: LEA Publishing, 2006) y Maureen Morrin, Jonathan Lee y Greg M. Allenby, "Determinants of Trademark Dilution", *Journal of Consumer Research* 33 (septiembre de 2006), pp. 248-257.
12. Joffre Swait y Tulin Erdem, "Brand Effects on Choice and Choice Set Formation under Uncertainty", *Marketing Science* 26 (septiembre-octubre de 2007), pp. 679-697; Tulin Erdem, Joffre Swait y Ana Valenzuela, "Brands as Signals: A Cross-Country Validation Study", *Journal of Marketing* 70 (enero de 2006), pp. 34-49.
13. Scott Davis, *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth through Your Brands* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000); Mary W. Sullivan, "How Brand Names Affect the Demand for Twin Automobiles", *Journal of Marketing Research* 35 (mayo de 1998), pp. 154-165.
14. Sin embargo, el poder del branding también genera críticas, algunas de las cuales rechazan el comercialismo asociado con las actividades de branding. Vea Naomi Klein, *No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies* (Nueva York: Picador, 2000).
15. Para un análisis sobre el papel de las marcas en diferentes categorías y mercados, vea Marc Fischer, Franziska Völkner y Henrik Sattler, "How Important Are Brands? A Cross-Category, Cross-Country Study", *Journal of Marketing Research* 47 (octubre de 2010), pp. 823-839.
16. Para leer acerca del documental de Morgan Spurlock sobre la ubicuidad de las marcas y los mensajes de marca, *Pom Wonderful Presents: The Greatest Movie Ever Sold*, vea Rick Tetzeli y Ari Karpel, "I'm with the Brand", *Fast Company*, abril de 2011, pp. 82-92.
17. "Study: Food in McDonald's Wrapper Tastes Better to Kids", *Associated Press*, 6 de agosto de 2007.
18. Xueming Luo, Sascha Raihnel y Michael A. Wiles, "The Impact of Brand Rating Dispersion on Firm Value", *Journal of Marketing Research* 50 (junio de 2013), pp. 399-415.
19. Michael A. Wiles, Neil A. Morgan y Lopo L. Rego, "The Effect of Brand Acquisition and Disposal on Stock Returns", *Journal of Marketing* 76 (enero de 2012), pp. 38-58.
20. Natalie Mizik y Robert Jacobson, "Talk about Brand Strategy", *Harvard Business Review*, octubre de 2005, p. 1; Baruch Lev, *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting* (Washington, D. C.: Brookings Institute, 2001). Para un examen detallado, vea Nigel Hollis, *The Meaningful Brand: How Strong Brands Make More Money* (Nueva York: Palgrave Macmillan, 2013).
21. Danielle Sacks, "The Devil Wears J.Crew", *Fast Company*, mayo de 2013.
22. Para un análisis académico de la manera en que los consumidores llegan a vincularse tanto a las personas que funcionan como marcas, vea Matthew Thomson, "Human Brands: Investigating Antecedents to Consumers' Stronger Attachments to Celebrities", *Journal of Marketing* 70 (julio de 2006), pp. 104-119.
23. Lara O'Reilly, "Real Madrid Beat Man U to World's Richest Football Team Spot", *Marketing Week*, 18 de abril de 2013; Agustino Fontevicchia, "The Team to Top: Real Madrid Overtakes ManU to Become the Most Valuable Sports Team in the World", *Forbes*, 17 de abril de 2013; Tony Karon, "Why Real Madrid Can't Beat Barca on The Field, but Leads Comfortably in the Market", *Time*, 23 de marzo de 2012.
24. Otros enfoques se basan en los principios económicos de las señales (por ejemplo, Tulin Erdem, "Brand Equity as a Signaling Phenomenon", *Journal of Consumer Psychology* 7 (1998), pp. 131-157) o desde una perspectiva más sociológica, antropológica o biológica (por ejemplo, Grant McCracken, *Culture and Consumption II: Markets, Meaning, and Brand Management* (Bloomington: Indiana University Press, 2005)). Para un punto de vista amplio sobre las perspectivas de la psicología de los consumidores acerca del branding, vea Bernd Schmitt, "The Consumer Psychology of Brands", *Journal of Consumer Psychology* 22 (2012), pp. 7-17.
25. Para conocer un panorama general de la investigación académica sobre el branding, vea Kevin Lane Keller, "Branding and Brand Equity", Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (Londres: Sage Publications, 2002), pp. 151-178; Kevin Lane Keller y Don Lehmann, "Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities", *Marketing Science* 25 (noviembre-diciembre de 2006), pp. 740-759.
26. Keller, *Strategic Brand Management*.
27. Kusum Ailawadi, Donald R. Lehmann y Scott Neslin, "Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity", *Journal of Marketing* 67 (octubre de 2003), pp. 1-17.
28. Jon Miller y David Muir, *The Business of Brands* (West Sussex, Reino Unido: John Wiley & Sons, 2004).
29. Lara O'Reilly, "Virgin America Bids to Banish 'Command Culture'", *Marketing Week*, 20 de septiembre de 2012; Joan Voight, "Where's the Party? At 30,000 Feet Virgin America Marketing Chief: 'What Would

- Richard Do?”, *Adweek*, 5 de febrero de 2013; Michael Bush, “Virgin America”, *Advertising Age*, 16 de noviembre de 2009, p. 12.
30. Nilofer Merchant, “When TED Lost Control of Its Crowd”, *Harvard Business Review*, abril de 2013, pp. 79-83.
 31. Kevin Lane Keller, “Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands”, *Marketing Management* 10 (julio-agosto de 2001), pp. 15-19.
 32. Natalie Zmuda, “MasterCard’s Priceless Evolution”, *Advertising Age*, 11 de octubre de 2012; Geoffrey Precourt, “How MasterCard Updated ‘Priceless’ for Post-Crisis Consumers”, www.warc.com, octubre de 2012; Matthew de Paula, “MasterCard Puts New Premium on Priceless”, *American Banker*, 1 de septiembre de 2011; Avi Dan, “MasterCard Moves Forward by Going Back”, *Forbes*, 25 de agosto de 2011.
 33. Para algunas aportaciones académicas, vea Matthew Thomson, Deborah J. MacInnis y C. W. Park, “The Ties That Bind: Measuring the Strength of Consumers’ Emotional Attachments to Brands”, *Journal of Consumer Psychology* 15 (2005), pp. 77-91; Alexander Fedorikhin, C. Whan Park y Matthew Thomson, “Beyond Fit and Attitude: The Effect of Emotional Attachment on Consumer Responses to Brand Extensions”, *Journal of Consumer Psychology* 18 (2008), pp. 281-291; Jennifer Edson Escalas, “Narrative Processing: Building Consumer Connections to Brands”, *Journal of Consumer Psychology* 14 (1996), pp. 168-179. Vea también Rajeev Batra, Aaron Ahuvia y Richard P. Bagozzi, “Brand Love”, *Journal of Marketing* 76 (marzo de 2012), pp. 1-16. Para revisar algunos lineamientos administrativos, vea Kevin Roberts, *Lovemarks: The Future beyond Brands* (Nueva York: Powerhouse Books, 2004); y Douglas Atkins, *The Culting of Brands* (Nueva York: Penguin Books, 2004).
 34. Paul Rittenberg y Maura Clancey, “Testing the Value of Media Engagement for Advertising Effectiveness”, www.knowledgenetworks.com, primavera-verano de 2006, pp. 35-42.
 35. M. Berk Ataman, Carl F. Mela y Harald J. van Heerde, “Building Brands”, *Marketing Science* 27 (noviembre-diciembre de 2008), pp. 1036-1054.
 36. Todd Wasserman, “Why Microsoft Chose the Name ‘Bing’”, *Brandweek*, 1 de junio de 2009, p. 33.
 37. Jefferson Graham, “General Mills Spoons Up Digital Fun on Cereal Boxes”, *USA Today*, 31 de enero de 2013.
 38. “No Matter How You ‘Like’ It, 42BELOW Vodka Encourages Everyone to Celebrate National Coming Out Day”, *PR Newswire*, 7 de octubre de 2011.
 39. Alina Wheeler, *Designing Brand Identity* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003).
 40. John R. Doyle y Paul A. Bottomly, “Dressed for the Occasion: Font-Product Congruity in the Perception of Logotype”, *Journal of Consumer Psychology* 16 (2006), pp. 112-123; Kevin Lane Keller, Susan Heckler y Michael J. Houston, “The Effects of Brand Name Suggestiveness on Advertising Recall”, *Journal of Marketing* 62 (enero de 1998), pp. 48-57; para un examen profundo de cómo se desarrollan los nombres de las marcas, vea Alex Frankel, *Wordcraft: The Art of Turning Little Words into Big Business* (Nueva York: Crown Publishers, 2004).
 41. Eric A. Yorkston y Geeta Menon, “A Sound Idea: Phonetic Effects of Brand Names on Consumer Judgments”, *Journal of Consumer Research* 31 (junio de 2004), pp. 43-51; Tina M. Lowery y L. J. Shrum, “Phonetic Symbolism and Brand Name Preference”, *Journal of Consumer Research* 34 (octubre de 2007), pp. 406-414.
 42. Para revisar algunas perspectivas teóricas interesantes, vea Claudiu V. Dimofte y Richard F. Yalch, “Consumer Response to Polysemous Brand Slogans”, *Journal of Consumer Research* 33 (marzo de 2007), pp. 515-522.
 43. Eric Dash, “Citi’s New Slogan Is Said to Be Second Choice”, *New York Times*, 12 de mayo de 2008.
 44. Darren Booth, “Is Avis ‘Trying Hard’ Enough with New Slogan?”, www.cnn.com, 31 de agosto de 2012.
 45. Don Schultz y Heidi Schultz, *IMC: The Next Generation* (Nueva York: McGraw-Hill, 2003).
 46. Scott Bedbury, *A New Brand World* (Nueva York: Viking Press, 2002).
 47. Diana T. Kurylko, “Goofy Ads, Variants Help Mini Rule Its Own Little World”, *Automotive News*, 20 de mayo de 2013; Micheline Maynard, “BMW’s Bold Plan to Build Lots More Minis”, *Forbes*, 9 de julio de 2012; “NOT NORMAL—Start Of New MINI Brand Campaign”, *BMW GROUP*, www.m.miniusa.com, 26 de septiembre de 2012; “Creative Mini Cooper Advertising”, www.toxel.com/inspiration, 16 de febrero de 2010; Douglas B. Holt y John A. Quelch, “Launching the New Mini”, HBS Case# 9-505-020, 2004.
 48. Dawn Iacobucci y Bobby Calder, eds., *Kellogg on Integrated Marketing* (Nueva York: John Wiley & Sons, 2003).
 49. Cotton Timberlake, “Is the Party Over for UGGs?”, *Bloomberg Businessweek*, 13 de diciembre de 2012; Patricia Odell, “UGG VP Marketing on Tom Brady’s Impact on the Brand”, *Chief Marketer Network*, 29 de noviembre de 2012; Giselle Abramovich, “Inside UGG’s Content-Marketing Strategy”, *Digiday*, 21 de agosto de 2012; Alyssa Abkowitz, “Decks Finds Its Footing with UGGs”, *Fortune*, 19 de agosto de 2009.
 50. Eddie Pells, “Despite Numbers, Burton Still Bullish on Boarding”, *Bloomberg Businessweek*, 12 de febrero de 2013.
 51. Scott Davis y Michael Dunn, *Building the Brand-Driven Business* (Nueva York: John Wiley & Sons, 2002).
 52. Para una aplicación interesante del branding a proyectos internos, vea Karen A. Brown, Richard E. Ettenson y Nancy Lea Hyer, “Why Every Project Needs a Brand (and How to Create One)”, *MIT Sloan Management Review*, verano de 2011, pp. 61-68.
 53. Coeli Carr, “Seeking to Attract Top Prospects, Employers Brush Up on Brands”, *New York Times*, 10 de septiembre de 2006.
 54. Tom Beaman, “Chevy Dealers Enroll in Mickey Mouse Courses”, *Wards Auto*, 6 de septiembre de 2012; Brooks Barnes, “In Customer Service Consulting, Disney’s Small World Is Growing”, *New York Times*, 21 de abril de 2012.
 55. Los principios y ejemplos de este párrafo se basan en Colin Mitchell, “Selling the Brand Inside”, *Harvard Business Review*, enero de 2002, pp. 99-105. Para un análisis profundo de cómo dos organizaciones, QuikTrip y Wawa, desarrollaron excelentes programas internos de branding, vea Neeli Bendapudi y Venkat Bendapudi, “Creating the Living Brand”, *Harvard Business Review*, mayo de 2005, pp. 124-132.
 56. Dale Buss, “Go Further Brand Message Is Aimed at Ford’s Employees, Too”, *Forbes*, 14 de junio de 2012.
 57. John F. Marshall, “How Starbucks, Walmart And IBM Launch Brands Internally and What You Can Learn from Them”, *Forbes*, 9 de abril de 2013.
 58. *Ibid.*
 59. Deborah Roedder John, Barbara Loken, Kyeong-Heui Kim y Alokparna Basu Monga, “Brand Concept Maps: A Methodology for Identifying Brand Association Networks”, *Journal of Marketing Research* 43 (noviembre de 2006), pp. 549-563.
 60. Jennifer Rooney, “Kellogg’s Completes Major Brand Overhaul”, *Forbes*, 10 de mayo de 2012; Mark J. Miller, “Kellogg’s Aims to Make Today Great with Refreshed Verbal and Visual Identity”, *Brand Channel*, 14 de mayo de 2012; “Refreshing an Icon: Kellogg’s Updates Brand to Keep Pace with Today’s Consumers”, www.newsroom.kelloggcompany.com, 14 de mayo de 2012.
 61. “The Best Global Brands”, *BusinessWeek*, 2 de octubre de 2012; este artículo clasifica y critica las mejores 100 marcas globales utilizando el método de valoración desarrollado por Interbrand. Para un análisis académico de la valoración del *brand equity*, vea V. Srinivasan, Chan Su Park y Dae Ryun Chang, “An Approach to the Measurement, Analysis, and Prediction of Brand Equity and Its Sources”, *Management Science* 51 (septiembre de 2005), pp. 1433-1448. Para una interesante comparación de la valoración de Interbrand con una medida del capital de marca basada en los consumidores, vea Johnny K. Johansson, Claudiu V. Dimofte y Sanal K. Mazvanchery, “The Performance of Global Brands in the 2008 Financial Crisis: A Test of Two Brand Value Measures”, *International Journal of Research in Marketing* 29 (septiembre de 2012), pp. 235-245.
 62. Mark Sherrington, *Added Value: The Alchemy of Brand-Led Growth* (Hampshire, Reino Unido: Palgrave Macmillan, 2003).
 63. Para revisar un análisis de qué factores determinan el éxito de largo plazo del branding, vea Allen P. Adamson, *Brand Simple* (Nueva York: Palgrave Macmillan, 2006).

64. Nikhil Bahdur y John Jullens, "New Life for Tired Brands", *Strategy+Business* 50 (primavera de 2008).
65. Joshua Brustein, "Even Finns Don't Want Nokia Phones Anymore", *Business Week*, 29 de mayo de 2013; Juhana Rossi, "Nokia CEO Sticks to Company's Strategy", *Wall Street Journal*, 7 de mayo de 2013; Adam Ewing, "Nokia Declines as New Smartphone Disappoints Investors", *Bloomberg*, 14 de mayo de 2013; Seth Fiegerman, "Nokia Thought the iPhone Would Be a Flop because It Couldn't Hold Up to a 5 Foot Drop Test", *Business Insider*, 19 de julio de 2012; Anton Troianovski y Sven Grundberg, "Nokia's Bad Call on Smartphones", *Wall Street Journal*, 18 de julio de 2012; Alexandra Chang, "5 Reasons Why Nokia Lost Its Handset Sales Lead and Got Downgraded to 'Junk'", *Wired*, 27 de abril de 2012.
66. Natalie Mizik y Robert Jacobson, "Trading Off between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis", *Journal of Marketing* 67 (enero de 2003), pp. 63-76.
67. Jessica Dubois-Maahs, "Sears' Failure to Adapt Disillusions Shoppers, Shareholders", *Medill Report*, 12 de marzo de 2013; Michael Brush, "Why Sears Is on Its Last Legs", *MSN Money*, 17 de abril de 2012; Chris Morran, "Sears Is Failing because It Spends Next-to-Nothing to Maintain Stores", *Consumerist*, 30 de julio de 2012; Andrea Billups, "Sears, Kmart Failed to Anticipate Their Customers' Needs", *The Washington Times*, 29 de diciembre de 2011.
68. Larry Light y Joan Kiddon, *Six Rules for Brand Revitalization: Learn How Companies Like McDonald's Can Re-Energize Their Brands* (Wharton School Publishing, 2009).
69. Rick Newman, "Cadillac: An American Luxemobile Comes Roaring Back", *Yahoo! Finance*, 3 de junio de 2013; Jeff Bennett y Joseph B. White, "Can the New Cadillac Catch Up to BMW?", *Wall Street Journal*, 27 de marzo de 2013; Matthew de Paula, "Cadillac's Comeback: It's for Real", *Forbes*, 30 de abril de 2011.
70. Jonathan R. Copulsky, *Brand Resilience: Managing Risk and Recovery in a High Speed World* (Nueva York: Palgrave Macmillan, 2011).
71. Evan West, "Smells Like a Billion Bucks", *Fast Company*, mayo de 2009, pp. 44-46.
72. Rebecca J. Slotegraaf y Koen Pauwels, "The Impact of Brand Equity and Innovation on the Long-Term Effectiveness of Promotions", *Journal of Marketing Research* 45 (junio de 2008), pp. 293-306.
73. John Kotter, "Burberry's Secrets to Successful Brand Reinvention", *Forbes*, 26 de febrero de 2013; Angela Ahrendts, "Burberry's CEO on Turning an Aging British Icon into a Global Luxury Brand", *Harvard Business Review*, febrero de 2013; Moira Forbes, "Burberry CEO Proves Tradition Doesn't Prevent Innovation", *Forbes*, 9 de marzo de 2012.
74. Yuxin Chen y Tony Haitao Cui, "The Benefit of Uniform Price for Branded Variant", *Marketing Science* 32 (enero-febrero de 2013), pp. 36-50.
75. Bradford Wernie, "Ford Licensing Staffer's Job: Protect the Brand", *Automotive News*, 11 de junio de 2012; Dale Buss, "Ford Has Built \$1.5B Business Licensing Blue Oval, Products", *Forbes*, 24 de mayo de 2012; "Top 100 Global Licensors", *License! Global*, 1 de abril de 2009; Jean Halliday, "Troubled Automakers' Golden Goose", *AutoWeek*, 14 de agosto de 2006.
76. Jing Lei, Niraj Dawar y Jos Lemmink, "Negative Spillover in Brand Portfolios: Exploring the Antecedents of Asymmetric Effects", *Journal of Marketing* 72 (mayo de 2008), pp. 111-123.
77. Para revisar lineamientos detallados de branding corporativo, vea James R. Gregory, *The Best of Branding: Best Practices in Corporate Branding* (Nueva York: McGraw-Hill, 2004). Para algunas perspectivas internacionales, vea Majken Schultz, Yun Mi Antorini y Fabian F. Csaba, eds., *Corporate Branding: Purpose, People, and Process* (Dinamarca: Copenhagen Business School Press, 2005); Mary Jo Hatch y Majken Schultz, *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity through Corporate Branding* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2008). Para revisar algunas aplicaciones entre negocios, vea Atlee Valentine Pope y Ralph Oliva, "Building Blocks: Ten Key Roles of B-to-B Corporate Marketing", *Marketing Management*, invierno de 2012, pp. 23-28.
78. Guido Berens, Cees B. M. van Riel y Gerrit H. van Bruggen, "Corporate Associations and Consumer Product Responses The Moderating Role of Corporate Brand Dominance", *Journal of Marketing* 69 (julio de 2005), pp. 35-48; Zeynep Gürhan-Canli y Rajeev Batra, "When Corporate Image Affects Product Evaluations: The Moderating Role of Perceived Risk", *Journal of Marketing Research* 41 (mayo de 2004), pp. 197-205; Gabriel J. Biehal y Daniel A. Sheinin, "The Influence of Corporate Messages on the Product Portfolio", *Journal of Marketing* 71 (abril de 2007), pp. 12-25.
79. Vithala R. Rao, Manoj K. Agarwal y Denise Dalhoff, "How Is Manifest Branding Strategy Related to the Intangible Value of a Corporation?", *Journal of Marketing* 68 (octubre de 2004), pp. 126-141. Para un examen del impacto financiero de las decisiones de la cartera de marca, vea Neil A. Morgan y Lopo L. Rego, "Brand Portfolio Strategy and Firm Performance", *Journal of Marketing* 73 (enero de 2009), pp. 59-74; S. Cem Bahadir, Sundar G. Bharadwaj y Rajendra K. Srivastava, "Financial Value of Brands in Mergers and Acquisitions: Is Value in the Eye of the Beholder?", *Journal of Marketing* 72 (noviembre de 2008), pp. 49-64.
80. "Global Urbanization Is Fueling United Technologies' Growth", *Forbes*, 3 de junio de 2013; Chuck Carnevale, "United Technologies Has Transitioned Itself for Accelerated Growth", *Forbes*, 22 de marzo de 2013; William J. Holstein, "The Incalculable Value of Building Brands", *Chief Executive*, abril-mayo de 2006, pp. 52-56.
81. Deborah Roedder John, Barbara Loken y Christopher Joiner, "The Negative Impact of Extensions: Can Flagship Products Be Diluted?", *Journal of Marketing* 62 (enero de 1998), pp. 19-32.
82. Dan Carney, "Taurus, LaCrosse Mark Return of Detroit Sedan", www.msnbc.com, 11 de enero de 2009.
83. Vanessa Fuhrmans, "Mercedes Pins Hopes on Sleek S-Class", *Wall Street Journal*, 16 de mayo de 2013.
84. David A. Aaker, *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity* (Nueva York: Free Press, 2004).
85. Christopher Hosford, "A Transformative Experience", *Sales & Marketing Management* 158 (junio de 2006), pp. 32-36; Mike Beirne y Javier Benito, "Starwood Uses Personnel to Personalize Marketing", *Brandweek*, 24 de abril de 2006, p. 9; www.starwoodhotels.com, consultado el 21 de julio de 2013.
86. Michael Krauss, "The Glamour of B-to-B", *Marketing News*, febrero de 2013, pp. 22-23.
87. Stuart Elliott, "Lipton Goes Back to Basics with a Tea Bag", *New York Times*, 9 de enero de 2013; Heather Landi, "High Tea", *Beverage World*, julio de 2011, pp. 18-22; Matthew Boyle, "Weak Tea at Unilever Persists amid Innovation at Rivals", *Bloomberg*, 24 de octubre de 2012.
88. Nirmalya Kumar, "Kill a Brand, Keep a Customer", *Harvard Business Review*, diciembre de 2003, pp. 87-95.
89. Mark Ritson, "Should You Launch a Fighter Brand?", *Harvard Business Review*, octubre de 2009, pp. 87-94.
90. Alan Oshman, "Toyota's Tiny Scion iQ Boosts U.S. by 19 Percent", *Bloomberg Businessweek*, 25 de abril de 2012.
91. Jeff Bennett y Joseph B. White, "GM's New Corvette Begins Brand Update", *Wall Street Journal*, 13 de enero de 2013.
92. Valarie A. Taylor y William O. Bearden, "Ad Spending on Brand Extensions: Does Similarity Matter?", *Journal of Brand Management* 11 (septiembre de 2003), pp. 63-74; Sheri Bridges, Kevin Lane Keller y Sanjay Sood, "Communication Strategies for Brand Extensions: Enhancing Perceived Fit by Establishing Explanatory Links", *Journal of Advertising* 29 (invierno de 2000), pp. 1-11.
93. Ralf van der Lans, Rik Pieters y Michel Wedel, "Competitive Brand Salience", *Marketing Science* 27 (septiembre-octubre de 2008), pp. 922-931.
94. Subramanian Balachander y Sanjoy Ghose, "Reciprocal Spillover Effects: A Strategic Benefit of Brand Extensions", *Journal of Marketing* 67 (enero de 2003), pp. 4-13.
95. Bharat N. Anand y Ron Shachar, "Brands as Beacons: A New Source of Loyalty to Multiproduct Firms", *Journal of Marketing Research* 41 (mayo de 2004), pp. 135-150.
96. Clementine Fletcher, "With Black Crown, Budweiser Aims to Refresh the Brand", *Bloomberg Businessweek*, 10 de enero de 2013.
97. Para leer acerca de las implicaciones del procesamiento de los consumidores, vea Huifung Mao y H. Shanker Krishnan, "Effects of

- Prototype and Exemplar Fit on Brand Extension Evaluations: A Two-Process Contingency Model”, *Journal of Consumer Research* 33 (junio de 2006), pp. 41-49; Byung Chul Shine, Jongwon Park y Robert S. Wyer Jr., “Brand Synergy Effects in Multiple Brand Extensions”, *Journal of Marketing Research* 44 (noviembre de 2007), pp. 663-670.
98. Al Ries y Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind, 20th Anniversary Edition* (Nueva York: McGraw-Hill, 2000).
 99. David A. Aaker, *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity* (Nueva York: Free Press, 2004).
 100. Vanessa Fuhrmans, “Is Porsche Still a Sports Car Maker?”, *Wall Street Journal*, 29 de mayo de 2013.
 101. Mary W. Sullivan, “Measuring Image Spillovers in Umbrella-Branded Products”, *Journal of Business* 63 (julio de 1990), pp. 309-329.
 102. Ve a también Franziska Völckner y Henrik Sattler, “Drivers of Brand Extension Success”, *Journal of Marketing* 70 (abril de 2006), pp. 1-17. Para revisar algunas investigaciones recientes, vea Eric A. Yorkston, Joseph C. Nunes y Shashi Matta, “The Malleable Brand: The Role of Implicit Theories in Evaluating Brand Extensions”, *Journal of Marketing* 74 (enero de 2010), pp. 80-93; Tom Meyvis, Kelly Goldsmith y Ravi Dhar, “The Importance of the Context in Brand Extension: How Pictures and Comparisons Shift Consumers’ Focus from Fit to Quality”, *Journal of Marketing Research* 49 (abril de 2012), pp. 206-217; Alokparna Basu Monga y Zeynep Guhan-Canli, “The Influence of Mating Mind-Sets on Brand Extension Evaluation”, *Journal of Marketing Research* 49 (agosto de 2012), pp. 581-593; Susan Spiggle, Hang T. Nguyen y Mary Caravella, “More than Fit: Brand Extension Authenticity”, *Journal of Marketing Research* 49 (diciembre de 2012), pp. 967-983; Pragya Mathur, Shailendra P. Jain y Durairaj Maheswaran, “Consumers’ Implicit Theories about Personality Influence Their Brand Personality Judgments”, *Journal of Consumer Psychology* 22 (2012), pp. 545-557; Keisha M. Cutright, James R. Bettman y Gavan J. Fitzsimons, “Putting Brands in Their Place: How a Lack of Control Keeps Brand Contained”, *Journal of Marketing Research* 50 (junio de 2013), pp. 365-377.
 103. Para investigaciones más relevantes sobre evaluaciones de extensión, vea Alokparna Basu Monga y Deborah Roedder John, “Cultural Differences in Brand Extension Evaluation: The Influence of Analytical versus Holistic Thinking”, *Journal of Marketing Research* 33 (marzo de 2007), pp. 529-536; James L. Oakley, Adam Duhachek, Subramanian Balachander y S. Sriram, “Order of Entry and the Moderating Role of Comparison Brands in Extension Evaluations”, *Journal of Consumer Research* 34 (febrero de 2008), pp. 706-712; Junsang Yeo y Jongwon Park, “Effects of Parent-Extension Similarity and Self Regulatory Focus on Evaluations of Brand Extensions”, *Journal of Consumer Psychology* 16 (2006), pp. 272-282; Catherine W. M. Yeung y Robert S. Wyer, “Does Loving a Brand Mean Loving Its Products? The Role of Brand-Elicited Affect in Brand Extension Evaluations”, *Journal of Marketing Research* 43 (noviembre de 2005), pp. 495-506; Huifang Mao y H. Shankar Krishnan, “Effects of Prototype and Exemplar Fit on Brand Extension Evaluations: A Two-Process Contingency Model”, *Journal of Consumer Research* 33 (junio de 2006), pp. 41-49; Rohini Ahluwalia, “How Far Can a Brand Stretch? Understanding the Role of Self-Constraint”, *Journal of Marketing Research* 45 (junio de 2008), pp. 337-350.
 104. Pierre Berthon, Morris B. Holbrook, James M. Hulbert y Leyland F. Pitt, “Viewing Brands in Multiple Dimensions”, *MIT Sloan Management Review* (invierno de 2007), pp. 37-43.
 105. Andrea Rothman, “France’s Bic Bets U.S. Consumers Will Go for Perfume on the Cheap”, *Wall Street Journal*, 12 de enero de 1989.
 106. Roland T. Rust, Valerie A. Zeithaml y Katherine A. Lemon, “Measuring Customer Equity and Calculating Marketing ROI”, Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, Cal.: Sage Publications, 2006), pp. 588-601.
 107. Robert C. Blattberg y John Deighton, “Manage Marketing by the Customer Equity Test”, *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1996, pp. 136-144.
 108. Robert C. Blattberg, Gary Getz y Jacquelyn S. Thomas, *Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets* (Boston: Harvard Business School Press, 2001).
 109. Gran parte de esta sección está basada en Robert Leone, Vithala Rao, Kevin Lane Keller, Man Luo, Leigh McAlister y Rajendra Srivastava, “Linking Brand Equity to Customer Equity”, *Journal of Service Research* 9 (noviembre de 2006), pp. 125-138. Este número especial está dedicado al valor del cliente y cuenta con varios artículos que fomentan la reflexión.
 110. Niraj Dawar, “What Are Brands Good For?”, *MIT Sloan Management Review* (otoño de 2004), pp. 31-37. Para un análisis reflexivo de la relación entre el capital de marca y el CLV, vea Florian Stahl, Mark Heitmann, Donald R. Lehmann y Scott A. Neslin, “The Impact of Brand Equity on Customer Acquisition, Retention, and Profit Margin”, *Journal of Marketing* 76 (julio de 2012), pp. 44-63.

Capítulo 12

1. Vanessa Mock, “UPS to Appeal EU’s Blocking of TNT Merger”, *Wall Street Journal*, 7 de abril de 2013; Betsy Morris, “UPS, FedEx Escalate Holiday Shipping War”, *Wall Street Journal*, 13 de diciembre de 2012; Bob Sechler, “FedEx, UPS Get a Toehold in China’s Express Delivery”, *Wall Street Journal*, 10 de septiembre de 2012; Aaron Karp, “Big Brown’s Big Deal”, *Air Transport World*, septiembre de 2012; Jeff Berman, “UPS, FedEx Receive Limited Domestic Delivery Licenses in China”, *Logistics Management*, 11 de septiembre de 2012; John T. Bowen Jr., “A Spatial Analysis of FedEx and UPS: Hubs, Spokes, and Network Structure”, *Journal of Transport Geography*, septiembre de 2012; Rob Martinez, “Forecasting Critical Changes in the Carrier Market”, *Multichannel Market*, 1 de diciembre de 2010; Jennifer Levitz, “UPS Leaves ‘Brown’ for New Love”, *Wall Street Journal*, 13 de septiembre de 2010.
2. Philip Kotler y Milton Kotler, *Market Your Way to Growth: 8 Ways to Win* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2013).
3. Matt Townsend, “Under Armour Finds Feminine Side to Go Beyond \$2 Billion”, *Bloomberg*, 15 de febrero de 2013; Molly Soat, “Moving Beyond Shrink It & Pink It”, *Marketing News*, febrero de 2013, pp. 33-36; John Kell, “Under Armour Arrives on Global Stage”, *Wall Street Journal*, 3 de junio de 2012, p. B2; Daniel Roberts, “Under Armour Gets Serious”, *Fortune*, octubre de 2011; Jeremy Mullman, “Protecting This Brand while Running Ahead”, *Advertising Age*, 12 de enero de 2009, p. 16; Elaine Wong, “Under Armour Makes a Long-Run Calculation”, *Brandweek*, 19 de enero de 2009, p. 28; Stephanie N. Mehta, “Under Armour Reboots”, *Fortune*, 2 de febrero de 2009, pp. 29-33.
4. Evan Hirsh y Kasturi Rangan, “The Grass Isn’t Greener”, *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2013, pp. 21-23.
5. David Taylor, *Grow the Core: How to Focus on Your Core Business for Brand Success* (West Sussex, Reino Unido: John Wiley & Sons, 2012).
6. Shivani Shinde, “Aegis Eyes Organic Growth to Turn into a \$2-bn Company by 2015”, *Business Standard*, 22 de junio de 2012; Maiseis McCabe, “Aegis Reports Organic Revenue Growth of 8% in Q1”, *Campaign*, 27 de abril de 2012.
7. Robert Stockdill, “Levi’s Asian Folly”, *Inside Retailing*, 12 de octubre de 2012.
8. Alex Letourneau, “Organic Growth to Lead Fortuna Silver Production Higher: President”, *Forbes*, 25 de octubre de 2012.
9. Juro Osawa, “Lenovo Turns to Phones as PC Industry Declines”, *Wall Street Journal*, 19 de junio de 2013.
10. William M. Bulkeley, “Xerox Tries to Go Beyond Copiers”, *Wall Street Journal*, 24 de febrero de 2009, p. B5; Nanette Byrnes y Roger O. Crockett, “An Historic Succession at Xerox”, *BusinessWeek*, 8 de junio de 2009, pp. 18-22; Geoff Colvin, “An Interview with Ursula Burns”, *Fortune*, 3 de mayo de 2010, pp. 96-102; “Xerox Focuses on Personalization”, *Direct Marketing News*, 12 de julio de 2010; Ellen McGirt, “Fresh Copy”, *Fast Company*, diciembre de 2011-enero de 2012, pp. 130-138; Christa Carone “Xerox’s Brand Repositioning Challenge”, *Advertising Age*, 12 de marzo de 2013.
11. Starbucks, www.starbucks.com/aboutus/overview.asp, 1 de diciembre de 2009.
12. “Daimler Takes Balanced Approach”, www.warc.com, 28 de noviembre de 2012.

13. Priya Raghbir y Eric A. Greenleaf, "Ratios in Proportion: What Should the Shape of the Package Be?", *Journal of Marketing* 70 (abril de 2006), pp. 95-107; y Valerie Folkes and Shashi Matta, "The Effect of Package Shape on Consumers' Judgments of Product Volume: Attention as a Mental Contaminant", *Journal of Consumer Research* 31 (septiembre de 2004), pp. 390-401.
14. Sarah Nassaur, "The Psychology of Small Packages", *Wall Street Journal*, 15 de abril de 2013.
15. Andrew Adam Newman, "Too Much Holiday Food? This Campaign's for You", *New York Times*, 29 de noviembre de 2011.
16. John D. Cripps, "Heuristics and Biases in Timing the Replacement of Durable Products", *Journal of Consumer Research* 21 (septiembre de 1994), pp. 304-318.
17. "Creative New Monroe Marketing Campaign Reminds Consumers to Replace Worn Shocks and Struts", www.monroe.com, 18 de marzo de 2013. Monroe es una marca registrada de Tenneco Automotive Operating Company Inc.
18. George Stalk Jr. y Rob Lachanauer, "Hardball: Five Killer Strategies for Trouncing the Competition", *Harvard Business Review*, abril de 2004, pp. 62-71; Richard D'Aveni, "The Empire Strikes Back: Counterrevolutionary Strategies for Industry Leaders", *Harvard Business Review*, noviembre de 2002, pp. 66-74.
19. Kyle B. Murray y Gerald Häubl, "Why Dominant Companies Are Vulnerable", *MIT Sloan Management Review*, invierno de 2012, pp. 12-14.
20. Nirmalya Kumar, Lisa Sheer y Philip Kotler, "From Market Driven to Market Driving", *European Management Journal* 18 (abril de 2000), pp. 129-142.
21. Gran parte de la sección restante sobre el marketing proactivo está basada en un libro revelador de Leonardo Araujo y Rogerio Gava, *The Proactive Enterprise: How to Anticipate Market Changes* (Hampshire, Reino Unido: Palgrave Macmillan, 2012).
22. "New Trends Worth \$4.5tr", www.warc.com, 25 de enero de 2013.
23. Jonathan Glancey, "The Private World of the Walkman", *Guardian*, 11 de octubre de 1999.
24. Kristin Jones, "Lululemon's Product Chief to Exit", *Wall Street Journal*, 3 de abril de 2013; Alli McConnon, "Lululemon's Next Workout", *BusinessWeek*, 9 de junio de 2008, pp. 43-44; Danielle Sacks, "Lululemon's Cult of Selling", *Fast Company*, marzo de 2009; Bryant Urstadt, "Lust for Lulu", *New York Magazine*, 26 de julio de 2009.
25. Para revisar algunas perspectivas contemporáneas sobre las estrategias de defensa, vea Timothy Calkins, *Defending Your Brand: How Smart Companies Use Defense Strategy to Deal with Competitive Attacks* (Nueva York: Palgrave Macmillan, 2012).
26. Estas seis estrategias de defensa, así como las cinco estrategias de ataque, se tomaron de un trabajo clásico de Philip Kotler y Ravi Singh, "Marketing Warfare in the 1980s", *Journal of Business Strategy* (invierno de 1981), pp. 30-41.
27. Kevin P. Coyne, "Predicting Your Competitor's Reactions", *Harvard Business Review*, abril de 2009, pp. 90-97.
28. Michael E. Porter, *Market Signals, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Nueva York: Free Press, 1998), pp. 75-87; Jaideep Prabhu y David W. Stewart, "Signaling Strategies in Competitive Interaction: Building Reputations and Hiding the Truth", *Journal of Marketing Research* 38 (febrero de 2001), pp. 62-72.
29. Halah Touryalai, "ATMs Not the Only Things Disappearing at Bank of America, It's Closed the Most Branches Too", www.forbes.com, 26 de julio de 2012.
30. Yuhong Wu, Sridhar Balasubramanian y Vijay Mahajan, "When Is a Preannounced New Product Likely to Be Delayed?", *Journal of Marketing* 68 (abril de 2004), pp. 101-113; Barry L. Bayus, Sanjay Jain y Ambar G. Rao, "Truth or Consequences: An Analysis of Vaporware and New-Product Announcements", *Journal of Marketing Research* 38 (febrero de 2001), pp. 3-13.
31. Marshall Eckblad, "Sara Lee No More: A Hillshire Is Born", *Wall Street Journal*, 6 de junio de 2012; Emily Bryson York, "Sara Lee to Split into Two Businesses", *Los Angeles Times*, 28 de enero de 2011; Melissa Born e Ilan Brat, "Global Finance: Sara Lee to Split into Two Public Companies", *Wall Street Journal*, 19 de enero de 2011.
32. "P&G Completes Sale of Pringles to Kellogg", *Business Wire*, 31 de mayo de 2012.
33. E. J. Schultz, "Kraft's New Grocery Company Plans Marketing Boost in Search of 'Renaissance'", *Advertising Age*, 7 de septiembre de 2012; Heidi Stevens, "The Many Meanings of Mondelez", *Chicago Tribune*, 24 de mayo de 2012; Candice Choi, "Mondelez, Kraft's New Name, Elicits Jokes from All Corners", *Huffington Post*, 21 de mayo de 2012; Paul Ziobro, "Kraft Defends Split", *Wall Street Journal*, 8 de septiembre de 2011; Duane Stanford y Jeffrey McCracken, "Kraft Foods Chief Rosenfeld Says More Acquisitions Possible after Spinoff", *Bloomberg*, 4 de agosto de 2011; Jonathan Burr, "Why the Kraft Split Makes Sense", *Daily Finance*, 5 de agosto de 2011.
34. J. Scott Armstrong y Kesten C. Green, "Competitor-Oriented Objectives: The Myth of Market Share", *International Journal of Business* 12 (invierno de 2007), pp. 115-134; Stuart E. Jackson, *Where Value Hides: A New Way to Uncover Profitable Growth for Your Business* (Nueva York: John Wiley & Sons, 2006).
35. Nirmalya Kumar, *Marketing as Strategy* (Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 2004); Philip Kotler y Paul N. Bloom, "Strategies for High-Market-Share Companies", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1975, pp. 63-72.
36. Robert D. Buzzell y Frederick D. Wiersema, "Successful Share-Building Strategies", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1981, pp. 135-144.
37. "Fairpoint Meets Broadband Commitment in Maine", *Associated Press*, 27 de enero de 2011; John Downey, "FairPoint Struggles with Merger, Declining Stock", *Charlotte Business Journal*, 19 de marzo de 2009; John Downey, FairPoint Faces Enduring Debt, Service Headaches", *Charlotte Business Journal*, 15 de septiembre de 2009.
38. Neeru Paharia, Anat Keinan, Jill Avery y Juliet B. Schor, "The Underdog Effect: The Marketing of Disadvantage and Determination through Brand Biography", *Journal of Consumer Research* 37 (febrero de 2011), pp. 775-790; Anat Keinan, Jill Avery y Neeru Paharia, "Capitalizing on the Underdog Effect", *Harvard Business Review*, noviembre de 2010, p. 32.
39. Venkatesh Shankar, Gregory Carpenter y Lakshman Krishnamurthi, "Late-Mover Advantage: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers", *Journal of Marketing Research* 35 (febrero de 1998), pp. 54-70; Gregory S. Carpenter y Kent Nakamoto, "The Impact of Consumer Preference Formation on Marketing Objectives and Competitive Second-Mover Strategies", *Journal of Consumer Psychology* 5 (1996), pp. 325-358.
40. Adam Morgan, "How Market Leaders Can Become Challenger Brands Once More", *Market Leader*, otoño de 2009; Adam Morgan, "Strategies from a New Generation of Challenger Brands", *Market Leader*, invierno de 2009.
41. Lance Whitney, "Large Carriers Losing Prepaid Phone Sales to Smaller Players", *CNET News*, 15 de noviembre de 2012.
42. Michael V. Copeland, "These Boots Really Were Made for Walking", *Business 2.0*, octubre de 2004, pp. 72-74.
43. Katrina Booker, "The Pepsi Machine", *Fortune*, 6 de febrero de 2006, pp. 68-72.
44. Theodore Levitt, "Innovative Imitation", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1966, p. 63. Vea también Steven P. Schnaars, *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers* (Nueva York: Free Press, 1994).
45. Amir Efrati, "Clone Wars Roil App World", *Wall Street Journal*, 4 de marzo de 2013; Ben Rooney, "Rise of a Cloner Draws VC Fans and Critics", *Wall Street Journal*, 17 de mayo de 2012; Brian Caulfield, "The Predator", *Forbes*, 12 de marzo de 2012.
46. www.ralstonfoodservice.com/ralstonbrands.html, consultado el 23 de junio de 2013.
47. Claire Ruckin, "RLPC-Distressed Debt Investors Eye Spain's Telepizza—Bankers", *Reuters*, 8 de marzo de 2013.
48. Felix Gillette, "Inside Big Pharma's Fight against the \$75 Billion Counterfeit Drug Business", *Bloomberg Businessweek*, 17 de enero de 2013.
49. "Pretty Profitable Parrots", *The Economist*, 12 de mayo de 2012.
50. Meghan Casserly, "Copycat", *Forbes*, 11 de febrero de 2013, pp. 74-75.

51. Frank Shyong, "Siracha Hot Sauce Founder Turns Up the Heat", *Los Angeles Times*, 12 de abril de 2103; Caleb Hannan, "Burning Sensation", *Bloomberg Businessweek*, 21 de febrero de 2013, pp. 66-69; John T. Edge, "A Chili Sauce to Crow About", *New York Times*, 19 de mayo de 2009.
52. Eric K. Clemon, Paul F. Nunes y Matt Reilly, "Six Strategies for Successful Niche Marketing", *Wall Street Journal*, 24 de mayo de 2010.
53. Karsten Strauss, "Sound Judgment", *Forbes*, 15 de abril de 2013, pp. 68-69.
54. Robert Klara, "Burning for You", *Adweek*, 21 de mayo de 2012; James R. Hagerty, "Zippo Preps for a Post-Smoker World", *Wall Street Journal*, 8 de marzo de 2011; Michael Learmonth, "Zippo Reignites Brand with Social Media, New Products", *Advertising Age*, 10 de agosto de 2009, p. 12; Thomas A. Fogarty, "Keeping Zippo's Flame Eternal", *USA Today*, 24 de junio de 2003; www.zippo.com, consultado el 26 de mayo de 2014.
55. Algunos autores distinguen etapas adicionales. Wasson sugirió una etapa de turbulencia competitiva entre el crecimiento y la madurez. Veá Chester R. Wasson, *Dynamic Competitive Strategy and Product Life Cycles* (Austin, Tex.: Austin Press, 1978). La madurez describe una etapa con una desaceleración en el crecimiento de las ventas y saturación, que es una etapa de aplanamiento en las ventas después de que éstas alcanzaron su punto máximo.
56. John E. Swan y David R. Rink, "Fitting Market Strategy to Varying Product Life Cycles", *Business Horizons*, enero-febrero de 1982, pp. 72-76; Gerald J. Tellis y C. Merle Crawford, "An Evolutionary Approach to Product Growth Theory", *Journal of Marketing* 45 (otoño de 1981), pp. 125-134.
57. William E. Cox Jr., "Product Life Cycles as Marketing Models", *Journal of Business* (octubre de 1967), pp. 375-384.
58. Jordan P. Yale, "The Strategy of Nylon's Growth", *Modern Textiles Magazine*, febrero de 1964, p. 32. Veá también Theodore Levitt, "Exploit the Product Life Cycle", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1965, pp. 81-94.
59. Chester R. Wasson, "How Predictable Are Fashion and Other Product Life Cycles?", *Journal of Marketing* 32 (julio de 1968), pp. 36-43.
60. *Ibid.*
61. William H. Reynolds, "Cars and Clothing: Understanding Fashion Trends", *Journal of Marketing* 32 (julio de 1968), pp. 44-49.
62. "Heelys, Inc. Announces Agreement to Be Acquired by Sequential Brands Group, Inc. for \$2.25 per Share", www.globalnewswire.com, 10 de diciembre de 2012; "Heelys Agrees to Sell Operations to Private Buyer", *Bloomberg Businessweek*, 23 de octubre de 2012; Jessica Pally, "New Heelys CEO in Rebuild Mode", *Footwear News*, 24 de agosto de 2009.
63. Ryan Perlowin, "Product Line Expansion Will Be Catalyst for Growth at Crocs", www.seekingalpha.com, 12 de abril de 2013; David Englander, "Crocs Strides toward a Comeback", *Barron's*, 19 de enero de 2013; Jennifer Overstreet, "How Crocs Is Building a Brand Bigger than the Clog", *National Retail Federation*, 29 de agosto de 2012; Edward Teach, "How Crocs Regained Its Footing", *CFO Magazine*, 15 de mayo de 2012.
64. Rajesh J. Chandy, Gerard J. Tellis, Deborah J. MacInnis y Pattana Thaivanich, "What to Say When: Advertising Appeals in Evolving Markets", *Journal of Marketing Research* 38 (noviembre de 2001), pp. 399-414.
65. Brad Tuttle, "Does Selling Out to Avis Represent Success for ZipCar? Failure? Something Else?", *Time*, 3 de enero de 2013; Dennis K. Berman, "Zipcar: Entrepreneurial Genius, Public-Company Failure", *Wall Street Journal*, 2 de enero de 2013; Trefis Team, "Why Zipcar Should Focus on U.S. Growth Rather than International", *Forbes*, 18 de abril de 2012; Mark Clothier, "Can Hertz Outrun Zipcar in Hourly Car Rentals?", *Business Week*, 29 de marzo de 2012; Trefis Team, "Hertz, Enterprise Challenge Zipcar's Car Sharing Dominance", *Forbes*, 8 de junio de 2012; Paul Keegan, "The Best New Idea in Business", *Fortune*, 14 de septiembre de 2009, pp. 42-52; Adam Ashton, "Growth Galore but Profits Are Zip", *BusinessWeek*, 8 de septiembre de 2008, p. 62; Alex Frankel, "Zipcar Makes the Leap", *Fast Company*, marzo de 2008, pp. 48-50; Mike Beirne, "Temporary Plates", *Brandweek*, 9 de julio de 2007, pp. 30-34.
66. Glen L. Urban *et al.*, "Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications", *Management Science* (junio de 1986), pp. 645-659; William T. Robinson y Claes Fornell, "Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries", *Journal of Marketing Research* 22 (agosto de 1985), pp. 305-317.
67. Gregory S. Carpenter y Kent Nakamoto, "Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage", *Journal of Marketing Research* 26 (agosto de 1989), pp. 285-298.
68. William T. Robinson y Sungwook Min, "Is the First to Market the First to Fail? Empirical Evidence for Industrial Goods Businesses", *Journal of Marketing Research* 39 (febrero de 2002), pp. 120-128.
69. Kurt A. Carlson, Margaret G. Meloy y J. Edward Russo, "Leader-Driven Primacy: Using Attribute Order to Affect Consumer Choice", *Journal of Consumer Research* 32 (marzo de 2006), pp. 513-518.
70. Venkatesh Shankar, Gregory S. Carpenter y Lakshman Krishnamurthi, "Late Mover Advantage: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers", *Journal of Marketing Research* 35 (febrero de 1998), pp. 54-70; Elena Reutskaja y Barbara Fasolo, "It's Not Necessarily Best to Be First", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2013, pp. 28-29.
71. Steven P. Schnaars, *Managing Imitation Strategies* (Nueva York: Free Press, 1994). Veá también Jin K. Han, Namwoon Kim y Hony-Bom Kim, "Entry Barriers: A Dull-, One-, or Two-Edged Sword for Incumbents? Unraveling the Paradox from a Contingency Perspective", *Journal of Marketing* 65 (enero de 2001), pp. 1-14.
72. Peter N. Golder, "Historical Method in Marketing Research with New Evidence on Long-term Market Share Stability", *Journal of Marketing Research* 37 (mayo de 2000), pp. 156-172; Peter N. Golder y Gerald J. Tellis, "Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend?", *Journal of Marketing Research* 30 (mayo de 1993), pp. 34-46. Veá también Shi Zhang y Arthur B. Markman, "Overcoming the Early Advantage: The Role of Alignable and Nonalignable Differences", *Journal of Marketing Research* 35 (noviembre de 1998), pp. 1-15.
73. Peter N. Golder, Julie R. Irwin y Debanjan Mitra, "Long-term Market Leadership Persistence: Baselines, Economic Conditions, and Category Types", MSI Report 13-110, Marketing Science Institute, 2013.
74. Gerald Tellis y Peter Golder, *Will and Vision: How Latecomers Can Grow to Dominate Markets* (Nueva York: McGraw-Hill, 2001); Rajesh K. Chandy y Gerald J. Tellis, "The Incumbent's Curse? Incumbency, Size, and Radical Product Innovation", *Journal of Marketing Research* 64 (julio de 2000), pp. 1-17. Veá también Dave Ulrich y Norm Smallwood, "Building a Leadership Brand", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2007, pp. 93-100.
75. Sungwook Min, Manohar U. Kalwani y William T. Robinson, "Market Pioneer and Early Follower Survival Risks: A Contingency Analysis of Really New versus Incrementally New Product-Markets", *Journal of Marketing* 70 (enero de 2006), pp. 15-35. Veá también Raji Srinivasan, Gary L. Lilien y Arvind Rangaswamy, "First In, First Out? The Effects of Network Externalities on Pioneer Survival", *Journal of Marketing* 68 (enero de 2004), pp. 41-58.
76. Como se informó en Joseph T. Vesey, "The New Competitors: They Think in Terms of Speed to Market", *Academy of Management Executive* 5 (mayo de 1991), pp. 23-33; y Brian Dumaine, "How Managers Can Succeed through Speed", *Fortune*, 13 de febrero de 1989, pp. 54-59.
77. Tim Higgins, "GM's First Mover Disadvantage", *Bloomberg Businessweek*, 1 de octubre de 2012.
78. Marty Bates, Syed S. H. Rizvi, Prashant Tewari y Dev Vardhan, "How Fast Is Too Fast?", *McKinsey Quarterly* núm. 3 (2001); veá también Stephen Wunker, "Better Growth Decisions: Early Mover, Fast Follower or Late Follower?", *Strategy & Leadership* 40, núm. 2 (2012).
79. Rita Gunther McGrath, "Transient Advantage", *Harvard Business Review*, junio de 2013, pp. 62-70.
80. Simon Zekaria, "Electrolux Moves to Add Sizzle to Its Brand", *Wall Street Journal*, 30 de septiembre de 2012; Ola Kinnander y Kim McLaughlin, "Electrolux Wants to Rule the Appliance World", *Bloomberg Businessweek*, 28 de marzo de 2011; Trond Riiber Knudsen, "Escaping the Middle-Market Trap: An Interview with CEO of Electrolux", *McKinsey Quarterly* (diciembre de 2006), pp. 72-79.

81. Ashlee Vance, "Shutterfly's Improbably Long Lifespan", *Bloomberg Businessweek*, 7 de enero de 2013, pp. 33-34.
82. "The Paper Chase", Special Advertising Section, *Fortune*, 14 de enero de 2013.
83. Emily Glazer, "National Envelope Files for Bankruptcy Protection", *Wall Street Journal*, 10 de junio de 2013; Joann S. Lublin, "Pitney Bowes Readies 21st Century Message", *Wall Street Journal*, 25 de junio de 2013.
84. Jorge Cauz, "Encyclopædia Britannica's President on Killing Off a 244-Year-Old Product", *Harvard Business Review*, marzo de 2013, pp. 39-42.
85. Nick Bunkley, "Pontiac Falls from Muscle Car Glory to Graveyard", *New York Times*, 29 de octubre de 2010.
86. Rajan Varadarajan, Mark P. DeFanti y Paul S. Busch, "Brand Portfolio, Corporate Image, and Reputation: Managing Brand Deletions", *Journal of the Academy of Marketing Science* 34 (primavera de 2006), pp. 195-205; Stephen J. Carlotti Jr., Mary Ellen Coe y Jesko Perrey, "Making Brand Portfolios Work", *McKinsey Quarterly* 4 (2004), pp. 24-36; Nirmalya Kumar, "Kill a Brand, Keep a Customer", *Harvard Business Review*, diciembre de 2003, pp. 86-95.
87. Laurence P. Feldman y Albert L. Page, "Harvesting: The Misunderstood Market Exit Strategy", *Journal of Business Strategy* (primavera de 1985), pp. 79-85; Philip Kotler, "Harvesting Strategies for Weak Products", *Business Horizons*, agosto de 1978, pp. 15-22.
88. Rob Walker, "Can Ghost Brands...", *International Herald Tribune*, 17-18 de mayo de 2008, pp. 17-18; Peter Carbona, "The Rush to Grab Orphan Brands", *BusinessWeek*, 3 de agosto de 2009, pp. 47-48.
89. Stuart Elliott, "Those Shelved Brands Start to Look Tempting", *New York Times*, 21 de agosto de 2008.
90. Peter N. Golder y Gerard J. Tellis, "Growing, Growing, Gone: Cascades, Diffusion, and Turning Points in the Product Life Cycle", *Marketing Science* 23 (primavera de 2004), pp. 207-218.
91. Youngme Moon, "Break Free from the Product Life Cycle", *Harvard Business Review*, mayo de 2005, pp. 87-94.
92. Hubert Gatignon y David Soberman, "Competitive Response and Market Evolution", Barton A. Weitz y Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (Londres, Reino Unido: Sage Publications, 2002), pp. 126-147; Robert D. Buzzell, "Market Functions and Market Evolution", *Journal of Marketing* 63 (número especial, 1999), pp. 61-63.
93. Philip Kotler y John A. Caslione, *Chaotics: The Business and Marketing in the Age of Turbulence* (Nueva York: AMACOM, 2009).
94. Raji Srinivasan, Arvind Rangaswamy y Gary L. Lilien, "Turning Adversity into Advantage: Does Proactive Marketing During Recession Pay Off?", *International Journal of Research in Marketing* 22 (junio de 2005), pp. 109-125.
95. Jon Fine, "Why General Mills Marketing Pays Off", *BusinessWeek*, 27 de julio de 2009, pp. 67-68; Matthew Boyle, "Snap, Crackle, Pop at the Food Giants", *BusinessWeek*, 6 de octubre de 2008, p. 48.
96. Philip Lay, Todd Hewlin y Geoffrey Moore, "In a Downturn, Provoke Your Customers", *Harvard Business Review*, marzo de 2009, pp. 48-56.
97. John A. Quelch y Katherine E. Jocz, "How to Market in a Downturn", *Harvard Business Review*, abril de 2009, pp. 52-62.
98. Maria Bartiromo, "Facetime: Inside a Company Resetting for Recovery", *BusinessWeek*, 13 y 20 de julio de 2009, pp. 15-17.
99. Steve Hamm, "The New Age of Frugality", *BusinessWeek*, 20 de octubre de 2008, pp. 55-58.
100. Jane Porter y Burt Heim, "Doing Whatever Gets Them in the Door", *BusinessWeek*, 30 de junio de 2008, p. 60.
101. David Taylor, David Nichols, Diego Kerner y Anne Charbonneau, "Leading Brands Out of the Recession", *Brandgym Research Paper 2*, www.brandgym.com, septiembre de 2009.
102. Todd Wasserman, "Maverick CMOs Try Going without TV", *Brandweek*, 24 de enero de 2009.
103. Maureen Scarpelli, "Dentists Step Up Marketing Efforts as Patients Scrimp by Skipping Visits", *Wall Street Journal*, 11 de agosto de 2009.
104. Peter J. Williamson y Ming Zeng, "Value for Money Strategies for Recessionary Times", *Harvard Business Review*, marzo de 2009, pp. 66-74.
105. Burt Heim, "How to Sell Luxury to Penny-Pinchers", *BusinessWeek*, 10 de noviembre de 2008, p. 60.
106. Lien Lamey, Barbara Deleersnyder, Jan-Benedict E.M. Steenkamp y Marnik G. Dekimpe, "The Effect of Business-Cycle Fluctuations on Private-Label Share: What Has Marketing Conduct Got to Do with It?", *Journal of Marketing* 76 (enero de 2012), pp. 1-19.
107. Stuart Elliott, "Trying to Pitch Products to the Savers", *New York Times*, 3 de junio de 2009.
108. Luisa Zargani, "Armani Goes Big in Beijing", *WWD*, 31 de mayo de 2012; Luisa Zargani, "Giorgia Armani Sees Profit Climb 23%", *WWD*, 24 de mayo de 2012; Alessandra Galloni, "The Future of Armani", *Wall Street Journal*, 23 de mayo de 2012.
109. Andrew Martin, "In Tough Times, Spam Is Suddenly Appealing", *Boston Globe*, 16 de noviembre de 2008; Marshall Ecklbad, "At Hormel, Spam Is Small Part of the Buffet", *Wall Street Journal*, 31 de julio de 2012.

Capítulo 13

1. Michael McCarthy, "Lexus Makes Big 'Move' to Regain Crown", *Advertising Age*, 24 de junio de 2013; "Audi, Lexus and BMW Triumph as Leading High-End Auto Brands by Wealthy U.S. Drivers", *Luxury Institute Press Release*, 10 de enero de 2013; Cheryl Jensen, "Cars More Dependable than Ever, Lexus Tops the Chart while Land Rover Is Least Reliable", *New York Daily News*, 16 de abril de 2013; Matthew de Paula, "Lexus Pursues Hipper Crowd with New Ads for Its LS Sedan", *Forbes*, 31 de octubre de 2012.
2. Este análisis está adaptado de un artículo clásico: Theodore Levitt, "Marketing Success through Differentiation: Of Anything", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1980, pp. 83-91. El primer nivel, el beneficio esencial, se añadió al análisis de Levitt.
3. Andrew D. Gershoff, Ran Kivetz y Anat Keinan, "Consumer Response to Versioning: How Brands' Production Methods Affect Perceptions of Unfairness", *Journal of Consumer Research* 39 (agosto de 2012), pp. 382-398.
4. Mads Nipper, "Lego Clicks", *The Hub*, julio-agosto de 2012, pp. 26-30; Yun Mi Antorini, Albert M. Muñoz Jr. y Tormod Askildsen, "Collaborating with Customer Communities: Lessons from the Lego Group", *MIT Sloan Management Review* 53 (primavera de 2012), pp. 73-79; David Robertson y Per Hjuljer, "Innovating a Turnaround at LEGO", *Harvard Business Review*, septiembre de 2009, pp. 20-21; Kim Hjelmggaard, "Lego, Refocusing on Bricks, Builds on Image", *Wall Street Journal*, 24 de diciembre de 2009; Paul Grimaldi, "Consumers Design Products Their Way", *Knight Ridder Tribune Business News*, 25 de noviembre de 2006.
5. Para revisar algunas definiciones, vea *AMA Dictionary* de la American Marketing Association, www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx.
6. Richard McGill Murphy, "Rising Stars", *Fortune*, 6 de septiembre de 2010, pp. 110-116; a partir de la declaración de ese analista, algunos problemas legales y de costos han complicado las cosas, vea Robert Langreth, "Intuitive Surgical Declines on Warning Letter from FDA", *Bloomberg*, 20 de julio de 2013.
7. Algunos de estos fundamentos se analizan en David A. Garvin, "Competing on the Eight Dimensions of Quality", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1987, pp. 101-109.
8. Marco Bertini, Elie Ofek y Dan Ariely, "The Impact of Add-On Features on Product Evaluations", *Journal of Consumer Research* 36 (junio de 2009), pp. 17-28; Tripat Gill, "Convergent Products: What Functionalities Add More Value to the Base", *Journal of Marketing* 72 (marzo de 2008), pp. 46-62; Robert J. Meyer, Sheghui Zhao y Jin K. Han, "Biases in Valuation vs. Usage of Innovative Product Features", *Marketing Science* 27 (noviembre-diciembre de 2008), pp. 1083-1096.
9. Debora Viana Thompson, Rebecca W. Hamilton y Roland Rust, "Feature Fatigue: When Product Capabilities Become Too Much of a Good Thing", *Journal of Marketing Research* 42 (noviembre de 2005), pp. 431-442.
10. Sami Haj-Assaad, "Are German Cars Reliable? The Myth of 'German Engineering,'" www.autoguide.com, 10 de mayo de 2012; Cheryl Jensen, "Honda Repeats, Ford Surges and Mercedes Tumbles in 2011 Consumer Reports Study", www.wheels.blogs.nytimes.com, 28 de febrero de 2011;

- Peter Gumbel, "How Dr. Z Plans to Fix Mercedes", *www.money.cnn.com*, 13 de julio de 2009; Chris Shunk, "Paradox: As Quality Improves, Mercedes-Benz Dealership Profits Decline", *Automotive News*, 27 de enero de 2009; Gail Edmondson, "Mercedes Gets Back up to Speed", *BusinessWeek*, 13 de noviembre de 2006, pp. 46-47.
11. David Kesmodel, "No Glass Ceiling for the Best Job in the Universe", *Wall Street Journal*, 29 de junio de 2010.
 12. Bernd Schmitt y Alex Simonson, *Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brand, Identity, and Image* (Nueva York: Free Press, 1997).
 13. Mark Brohan, "Nike's Web Sales Flourish in Fiscal 2010", *Internet Retailer*, 30 de junio de 2010.
 14. Rupal Parekh, "Personalized Products Please but Can They Create Profit", *Advertising Age*, 20 de mayo de 2012; *www.us.burberry.com/store/bespoke*; Paul Sonne, "Mink or Fox? The Trench Gets Complicated", *Wall Street Journal*, 3 de noviembre de 2011.
 15. Stanley Reed, "Rolls-Royce at Your Service", *BusinessWeek*, 15 de noviembre de 2005, pp. 92-93; *Rolls-Royce*, *www.rolls-royce.com/civil/services*, consultado el 16 de marzo de 2014; "Rolls-Royce Engine Support", *Aviation Today*, 1 de junio de 2006.
 16. Mohanbir Sawhney, Robert C. Wolcott e Inigo Arroniz, "The 12 Different Ways for Companies to Innovate", *MIT Sloan Management Review* (1 de abril de 2006); "Cemex Demand Forecasting, Inventory Management and Route Planning", *www.CAvQM.com*, 29 de septiembre de 2010.
 17. "Goodyear Launches Tire Services", *Fleet Owner Exclusive Insight*, 22 de febrero de 2012.
 18. Chris Prentice, "The Washers and Dryers that Talk Back", *Bloomberg Businessweek*, 9 de agosto de 2010.
 19. Paul McDougall, "Movado Builds Customer Ties with Repair Process", *Informationweek*, 17 de septiembre de 2012.
 20. Karen Talley, "The Holiday-Gift Return Free-for-All", *Wall Street Journal*, 23 de diciembre de 2012.
 21. Beth Teitell, "I Hate It. I'll Never Wear It. But I Won't Return It", *Boston Globe*, 1 de enero de 2011.
 22. J. Andrew Petersen y V. Kumar, "Can Product Returns Make You Money?", *MIT Sloan Management Review* 51 (primavera de 2010), pp. 85-89.
 23. Esta sección está basada en un análisis detallado de la devolución de productos: James Stock, Thomas Speh y Herbert Shear, "Managing Product Returns for Competitive Advantage", *MIT Sloan Management Review* (otoño de 2006), pp. 57-62. Vea también J. Andrew Petersen y V. Kumar, "Can Product Returns Make You Money?", *MIT Sloan Management Review* (primavera de 2010), pp. 85-89.
 24. Dave Blanchard, "Moving Forward in Reverse", *Logistics Today*, 12 de julio de 2005; Kelly Shermach, "Taming CRM in the Retail Sector", *CRM Buyer*, 12 de octubre de 2006; *www.epinions.com*, 28 de junio de 2010.
 25. Ravindra Chitturi, Rajagopal Raghunathan y Vijay Mahajan, "Delight by Design: The Role of Hedonic versus Utilitarian Benefits", *Journal of Marketing* 72 (mayo de 2008), pp. 48-63.
 26. Linda Tischler, "The United States of Design", *Fast Company*, octubre de 2011.
 27. Levent Ozler, "Winners of 2013 International Design Excellence Awards", *Designer*, 1 de julio de 2013; Megan Rose Dickey, "THE DESIGN 75: The Best Designers in Technology", *Business Insider*, 7 de mayo de 2013; "The World's Most Innovative Companies", *Forbes*, 14 de agosto de 2013.
 28. Haydn Shaughnessy, "How Samsung Competes with Apple In Design", *Forbes*, 19 de abril de 2013; "Samsung Wins 39 iF Design Awards This Year!", *Samsung Tomorrow*, 25 de marzo de 2013; Melissa J. Perneson, "An Inside Look at Samsung's Approach to Product Design", *Tech Hive*, 9 de enero de 2013.
 29. Virginia Postrel, *The Substance of Style: How the Rise of Aesthetic Value Is Remaking Commerce, Culture, and Consciousness* (Nueva York: HarperCollins, 2003).
 30. Elena Bergeron, "Keeping Eyes on the Rides", *Fast Company*, septiembre de 2012, p. 34.
 31. Joe McKendrick, "Bringing Design Thinking to Information Technology", *ZDNet*, 29 de abril de 2013. Vea también Ananth Narayanan, Asutosh Padhi y Jim Williams, "Designing Products for Value", *McKinsey Quarterly*, octubre de 2012.
 32. Ulrich R. Orth y Keven Malkewitz, "Holistic Package Design and Consumer Brand Impressions", *Journal of Marketing* 72 (mayo de 2008), pp. 64-81.
 33. Todd Wasserman, "Thinking by Design", *Brandweek*, 3 de noviembre de 2008, pp. 18-21.
 34. Rachel Lamb, "How Will Bang & Olufsen's Lower-End Product Line Affect the Brand?", *Luxury Daily*, 12 de enero de 2012; Andrew Cave, "Bang & Olufsen Chief Pumps Up the Volume to Make Another Killing for Denmark", *The Telegraph*, 2 de diciembre de 2012; Jay Green, "Where Designers Rule", *BusinessWeek*, 5 de noviembre de 2007, pp. 46-51; Deborah Steinborn, "Talking about Design", *Wall Street Journal*, 23 de junio de 2008, p. R6; *www.bang-olufsen.com*; observe que en 2010 BeoLab 8000 fue sustituido por BeoLab 8002.
 35. Andrew Roberts, "Louis Vuitton Tops Hermes as World's Most Valuable Luxury Brand", *Bloomberg Businessweek*, 21 de mayo de 2012.
 36. Thomas Tochtermann y Linda Dauriz, "Luxury Lifestyle: Business Beyond Buzzwords", informe del libro blanco McKinsey, *www.mckinsey.com*, junio de 2012. Para analizar los efectos de la recesión sobre los bienes de lujo, vea Wagner A. Kamakura y Rex Yuxing Du, "How Economic Contractions and Expansions Affect Expenditure Patterns", *Journal of Consumer Research*, 39 (agosto de 2012), pp. 229-247.
 37. Stelene Volande, "The Secret to Hermès's Success", *Departures*, noviembre-diciembre de 2009, pp. 110-112; Cathy Horyn, "Why So Stodgy, Prada.com?", *New York Times*, 30 de diciembre de 2009.
 38. Tricia Carr, "Sub-Zero Pushes Products via Digital Quiz", *Luxury Daily*, 4 de abril de 2012; "Creative Campaigns from Massage Envy, Sub-Zero and Hoveround", *Direct Marketing News*, 17 de mayo de 2010; Beth Snyder Bulik, "Sub-Zero Keeps Its Cool in a Value-Obsessed Economy", *Advertising Age*, 25 de mayo de 2009, p. 14.
 39. "Patrón Tequila Picks Up Steam, Heads toward 2M Cases", *Shanken News Daily*, 12 de abril de 2012; Elizabeth Behrman, "Staying Ahead, On and Off the Track", *Tampa Bay Times*, 9 de marzo de 2012; Christopher Palmeri, "The Barroom Brawl over Patron", *BusinessWeek*, 17 de septiembre de 2007, p. 72.
 40. Ariel Adams, "Montblanc on How to Be a Luxury Brand for Many", *Forbes*, 14 de marzo de 2013; Lorna Pappas, "Montblanc CEO Shares Pricing and Brand Marketing Insights", *Retail Touchpoints*, 19 de octubre de 2012; Ken Kamen, "Investors Should Take a Page from Montblanc's Successful Strategy", *Forbes*, 20 de diciembre de 2011.
 41. Mignon Reyneke, Alexandra Sorokáčová y Leyland Pitt, "Managing Brands in Times of Economic Downturn: How Do Luxury Brands Fare?", *Journal of Brand Management* 19 (abril de 2012), pp. 457-466.
 42. Christina Binkley, "Like Our Sunglasses? Try Our Vodka! Brand Extensions Get Weirder, Risking Customer Confusion", *Wall Street Journal*, 8 de noviembre de 2007.
 43. "Luxury Habits Mature in China", *www.warc.com*, 21 de diciembre de 2012; "China Becomes Biggest Luxury Market", *www.warc.com*, 17 de diciembre de 2012.
 44. Andrew Roberts, "Building Luxury Brand Loyalty via Exclusive Experiences", *Businessweek*, 31 de enero de 2013.
 45. Brett Berk, "Extreme Test Drive", *Bloomberg Businessweek*, 14 de mayo de 2012; *www.porsche.com/usa/eventsandracing/sportdrivingschool*, consultado el 2 de junio de 2014.
 46. "Luxury Brands Fall Short on the Web", *www.warc.com*, 21 de enero de 2013; "Gucci Sees Mobile Success", *www.warc.com*, 12 de marzo de 2013; "Fashion Giants Fail on Digital in China", *www.warc.com*, 22 de marzo de 2013; "Luxury Apps Fall Short", *www.warc.com*, 21 de febrero de 2013.
 47. Natalie Zmuda, "How the Recession Changed the Luxury-Advertising Landscape", *Advertising Age*, 25 de abril de 2011.
 48. "Levi's Introduces New Waste-Less Jean Using Recycled Materials", *Daily News*, 21 de agosto de 2013; Flemmich Webb, "Rubbish Jeans: How Levi's Is Turning Plastic into Fashion", *The Guardian*, 18 de abril de 2013; Herb Weisbaum, "Would You Wear These? Jeans Made from Recycled Plastic Bottles", *Today*, 13 de marzo de 2013; Susan

Berfield, "Levi's Has a New Color for Blue Jeans: Green", *Bloomberg Businessweek*, 18 de octubre de 2012.

49. Para revisar las ventajas del *branding* de un sistema de productos, vea Ryan Rahinel y Joseph P. Redden, "Brands as Product Coordinators: Matching Brands Make Joint Consumption Experiences More Enjoyable", *Journal of Consumer Research* 39 (abril de 2013), pp. 1290-1299.
50. En realidad, la línea de productos Tide es más profunda y más compleja. Existen nueve productos en polvo, 17 productos líquidos, un producto para eliminar manchas, un producto Tide to Go, un detergente Tide para lavadora y nueve accesorios Tide.
51. A. Yesim Orhun, "Optimal Product Line Design when Consumers Exhibit Choice Set-Dependent Preferences", *Marketing Science* 28 (septiembre-octubre de 2009), pp. 868-886; Robert Bordley, "Determining the Appropriate Depth and Breadth of a Firm's Product Portfolio", *Journal of Marketing Research* 40 (febrero de 2003), pp. 39-53; Peter Boatwright y Joseph C. Nunes, "Reducing Assortment: An Attribute-Based Approach", *Journal of Marketing* 65 (julio de 2001), pp. 50-63.
52. Ryan Hamilton y Alexander Chernev, "The Impact of Product Line Extensions and Consumer Goals on the Formation of Price Image", *Journal of Marketing Research* 47 (febrero de 2010), pp. 51-62.
53. Adaptado de un libro blanco de Hamilton Consultants, 1 de diciembre de 2000.
54. Esta ilustración se encuentra en Benson P. Shapiro, *Industrial Product Policy: Managing the Existing Product Line* (Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, 1977), pp. 3-5, 98-101.
55. Tim Higgins, "Mercedes Adds Coupe to U.S. C-Class Line in Bid to Top BMW: Cars", www.bloomberg.com, 26 de septiembre de 2011.
56. Aner Sela, Jonah Berger y Wendy Liu, "Variety, Vice and Virtue: How Assortment Size Influences Option Choice", *Journal of Consumer Research* 35 (abril de 2009), pp. 941-951; Cassie Mogilner, Tamar Rudnick y Sheena S. Iyengar, "The Mere Categorization Effect: How the Presence of Categories Increases Choosers' Perceptions of Assortment Variety and Outcome Satisfaction", *Journal of Consumer Research* 35 (agosto de 2008), pp. 202-215; John Gourville y Dilip Soman, "Overchoice and Assortment Type: When and Why Variety Backfires", *Marketing Science* 24 (verano de 2005), pp. 382-395.
57. Ellen Byron, "Tide Turns 'Basic' for P&G in Slump", *Wall Street Journal*, 6 de agosto de 2009; Dan Sewell, "P&G Ends 'Tide Basic' Test, No Word on Plans", *Bloomberg Businessweek*, 23 de junio de 2010.
58. Timothy B. Heath, Devon DelVecchio y Michael S. McCarthy, "The Asymmetric Effects of Extending Brands to Lower and Higher Quality", *Journal of Marketing* 75 (julio de 2011), pp. 3-20.
59. "BMW Group Posts Highest Sales Ever in 2012", *PR Newswire*, 10 de enero de 2013; Alex Taylor III, "Bavaria's Next Top Model", *Fortune*, 30 de marzo de 2009, pp. 100-103; Alex Taylor III, "The Ultimate Fairly Inexpensive Driving Machine", *Fortune*, 1 de noviembre de 2004, pp. 130-140.
60. Steuart Henderson Britt, "How Weber's Law Can Be Applied to Marketing", *Business Horizons*, febrero de 1975, pp. 21-29.
61. Brett R. Gordon, "A Dynamic Model of Consumer Replacement Cycles in the PC Processor Industry", *Marketing Science* 28 (septiembre-octubre de 2009), pp. 846-867; Raghunath Singh Rao, Om Narasimhan y George John, "Understanding the Role of Trade-Ins in Durable Goods Markets: Theory and Evidence", *Marketing Science* 28 (septiembre-octubre de 2009), pp. 950-967.
62. Scott Cendrowski, "Nike's New Marketing Mojo", *Fortune*, 13 de febrero de 2012.
63. Nirmalya Kumar, "Kill a Brand, Keep a Customer", *Harvard Business Review*, diciembre de 2003, pp. 86-95.
64. Laurens M. Slood, Dennis Fok y Peter Verhoef, "The Short- and Long-Term Impact of an Assortment Reduction on Category Sales", *Journal of Marketing Research* 43 (noviembre de 2006), pp. 536-548.
65. Joann Muller, "How Volkswagen Will Rule the World", *Forbes*, 17 de abril de 2013; "Volkswagen Brand Turnaround Drives Q1 Group Profits", *Reuters*, 29 de abril de 2010; Andreas Cremer, "VW in 'Last Attempt' to Save Seat amid Spanish Crisis", *Bloomberg Businessweek*, 14 de mayo de 2010; George Rädler, Jan Kubes y Bohdan Wojnar, "Skoda Auto: From 'No-Class' to World-Class in One Decade", *Critical EYE* 15 (julio de 2006).
66. Eric T. Anderson y Duncan I. Simester, "Does Demand Fall when Customers Perceive That Prices Are Unfair? The Case of Premium Pricing for Large Sizes", *Marketing Science* 27 (mayo-junio de 2008), pp. 492-500.
67. "2014 Subaru Outback Review", www.edmunds.com, consultado el 17 de agosto de 2013.
68. Ricard Gil y Wesley R. Hartmann, "Empirical Analysis of Metering Price Discrimination: Evidence from Concession Sales at Movie Theaters", *Marketing Science* 28 (noviembre-diciembre de 2009), pp. 1046-1062.
69. Rick Aristotle Munarriz, "Why Hewlett-Packard Will Never Be Great Again", *Daily Finance*, 8 de agosto de 2012; Kevin Kelleher, "HP's Printer Problem", *Fortune*, 29 de marzo de 2012; Connie Guglielmo, "Hewlett-Packard Says Printer Business Is 'Healthy'", *Bloomberg News*, 22 de diciembre de 2009; "HP Annual Report 2008".
70. R. Venkatesh y Vijay Mahajan, "The Design and Pricing of Bundles: A Review of Normative Guidelines and Practical Approaches", Vithala R. Rao, ed., *Handbook of Pricing Research in Marketing* (Northampton, Mass.: Edward Elgar Publishing Company, 2009), pp. 232-257.
71. Jerilyn Klein Bier, "Want to Make A Bundle? Try Bundling", *Automotive News*, 28 de marzo de 2012.
72. Dilip Soman y John T. Gourville, "Transaction Decoupling: How Price Bundling Affects the Decision to Consume", *Journal of Marketing Research* 38 (febrero de 2001), pp. 30-44; Ramanathan Subramaniam y R. Venkatesh, "Optimal Bundling Strategies in Multiobject Auctions of Complements or Substitutes", *Marketing Science* 28 (marzo-abril de 2009), pp. 264-273.
73. Anita Elberse, "Bye-Bye Bundles: The Unbundling of Music in Digital Channels", *Journal of Marketing* 74 (mayo de 2010), pp. 107-123.
74. Tansav Geylani, J. Jeffrey Inman y Frenkel Ter Hofstede, "Image Reinforcement or Impairment: The Effects of Co-Branding on Attribute Uncertainty", *Marketing Science* 27 (julio-agosto de 2008), pp. 730-744; Ed Lebar, Phil Buehler, Kevin Lane Keller, Monika Sawicka, Zeynep Aksehirlil y Keith Richey, "Brand Equity Implications of Joint Branding Programs", *Journal of Advertising Research* 45 (diciembre de 2005).
75. Basado, en parte, en una conferencia de Nancy Bailey, "Using Licensing to Build the Brand", Brand Masters Conference, 7 de diciembre de 2000.
76. Philip Kotler y Waldemar Pfoertsch, *Ingredient Branding: Making the Invisible Visible* (Heidelberg, Alemania: Springer-Verlag, 2011).
77. Simon Graj, "Intel, Gore-Tex and Eastman: The Provenance of Ingredient Branding", *Forbes*, 10 de julio de 2013; Anil Jayaraj, "Solving Ingredient Branding Puzzle", *Business Standard*, 13 de agosto de 2012.
78. "Facts and Figures", www.vibram.com, consultado el 17 de agosto de 2013.
79. Kalpesh Kaushik Desai y Kevin Lane Keller, "The Effects of Brand Expansions and Ingredient Branding Strategies on Host Brand Extensibility", *Journal of Marketing* 66 (enero de 2002), pp. 73-93.
80. Martin Bishop, "Finding Your Nemo: How to Survive the Dangerous Waters of Ingredient Branding", *Chief Executive*, 15 de marzo de 2010.
81. "DuPont Receives Corporate Innovation Award", DuPont, www.dupont.com, 13 de noviembre de 2009.
82. Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 4a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2013). Vea también Philip Kotler y Waldemar Pfoertsch, *B2B Brand Management* (Nueva York: Springer, 2006).
83. "New and Improved?", *Consumer Reports*, septiembre de 2013, pp. 12-13.
84. Howard Fox, "The Secret Language of Colour", *Brands & Branding*, octubre de 2010, pp. 48-50. Vea también Lauren Labrecque y George Milne, "Exciting Red and Competent Blue: The Importance of Color in Marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science* 40 (septiembre de 2012), pp. 711-727; y Niki Hynes, "Colour and Meaning in Corporate Logos: An Empirical Study", *Journal of Brand Management* 16 (julio-agosto de 2009), pp. 545-555.
85. Stuart Elliott, "Tropicana Discovers Some Buyers Are Passionate about Packaging", *New York Times*, 23 de febrero de 2009; Linda Tischler, "Never Mind! Pepsi Pulls Much-Loathed Tropicana Packaging", *Fast Company*, 23 de febrero de 2009; Natalie Zmuda, "Tropicana Line's

Sales Plunge 20% Post-Rebranding”, *Advertising Age*, 2 de abril de 2009; Kenneth Hein, “Tropicana Squeezes Out Fresh Design with a Peel”, *Brandweek*, 19 de enero de 2009, p. 30.

86. John Pflueger, “How Dell Turned Bamboo and Mushrooms into Environmental-Friendly Packaging”, *MIT Sloan Management Review*, 17 de julio de 2012; Caroline Lennon, “5 Companies Producing Products with Eco-Friendly Packaging”, *One Green Planet*, 2 de abril de 2013.
87. Sarah Skidmore, “SunChips Biodegradable Bag Made Quieter for Critics”, *Huffington Post*, 24 de febrero de 2011; Bruce Horowitz, “Frito- Lay Sends Noisy, ‘Green’ SunChips Bag to the Dump”, *USA Today*, 5 de octubre de 2010; Suzanne Vranica, “Snack Attack: Chip Eaters Make Noise about a Crunchy Bag”, *Wall Street Journal*, 18 de agosto de 2010.
88. John C. Kozup, Elizabeth H. Creyer y Scot Burton, “Making Healthful Food Choices: The Influence of Health Claims and Nutrition Information on Consumers’ Evaluations of Packaged Food Products and Restaurant Menu Items”, *Journal of Marketing* 67 (abril de 2003), pp. 19-34; Siva K. Balasubramanian y Catherine Cole, “Consumers’ Search and Use of Nutrition Information: The Challenge and Promise of the Nutrition Labeling and Education Act”, *Journal of Marketing* 66 (julio de 2002), pp. 112-127.
89. Sean Poulter, “How Food Labels Can Mislead Shoppers about Fat Content”, *Daily Mail*, 1 de septiembre de 2010. Para revisar algunos antecedentes de la FDA, vea “Guidance for Industry: A Food Labeling Guide”, www.fda.gov/food/GuidanceRegulation, octubre de 2009.
90. Robert Berner, “Watch Out, Best Buy and Circuit City”, *BusinessWeek*, 21 de noviembre de 2005, pp. 46-48.
91. Tao Chen, Ajay Kalra y Baohung Sun, “Why Do Consumers Buy Extended Service Contracts”, *Journal of Consumer Research* 36 (diciembre de 2009), pp. 611-623.
92. Chris Serres, “More Electronics Buyers Skip Extended Warranties”, *Minneapolis Star Tribune*, 14 de julio de 2007. Para un estudio empírico, vea Junhong Chu y Pradeep K. Chintagunta, “Quantifying the Economic Value of Warranties in the U.S. Server Market”, *Marketing Science* 28 (enero-febrero de 2009), pp. 99-121.

Capítulo 14

1. Leonard L. Berry, *On Great Service: A Framework for Action* (Nueva York: Free Press, 2006), así como otros de sus libros.
2. John Adams, “How USAA Innovates Online Banking”, *American Banker*, 1 de septiembre de 2012; David Rohde, “In the Era of Greed, Meet America’s Good Bank: USAA”, *The Atlantic*, 27 de enero de 2012; Jena McGregor, “USAA’s Battle Plan”, *Bloomberg BusinessWeek*, 1 de marzo de 2010; “Customer Service Champs”, *BusinessWeek*, 5 de marzo de 2007; Allison Enright, “Serve Them Right”, *Marketing News*, 1 de mayo de 2006.
3. “Employment by Major Industry Sector, 2000, 2010, and Projected 2020”, Bureau of Labor Statistics de Estados Unidos, www.bls.gov, 1 de febrero de 2012.
4. Para una revisión profunda de la investigación sobre los servicios, vea Roland T. Rust y Tuck Siong Chung, “Marketing Models of Service and Relationships”, *Marketing Science* 25 (noviembre-diciembre de 2006), pp. 560-580; y Roland T. Rust and Ming-Hui Huang, *Service Marketing: Insights and Direction*, Fast Forward Series (Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, 2011).
5. Annie Gasparro, “A New Test for Panera’s Pay-What-You-Can”, *Wall Street Journal*, 4 de junio de 2013; Brandon Gutman, “Panera Bread Doubles Digital Spend from Last Year”, *Forbes*, 20 de febrero de 2013; Stuart Elliott, “Selling Products by Selling Shared Values”, *New York Times*, 13 de febrero de 2013; Ben Fox, “Panera Bread Net up 34% on Same Store Sales Growth”, *Wall Street Journal*, 5 de febrero de 2013; Beth Kowitz, “A Founder’s Bold Gamble on Panera”, *Fortune*, 13 de agosto de 2012; Jenn Abelson, “Bread and Circumstance”, *Boston.com*, 14 de febrero de 2010; Kate Rockwood, “Rising Dough”, *Fast Company*, octubre de 2009, pp. 69-71.
6. Valarie A. Zeithaml, “How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services”, J. Donnelly y W. R. George, eds.,

Marketing of Services (Chicago: American Marketing Association, 1981), pp. 186-190.

7. Jin Sun, Hean Tat Keh y Angela Y. Lee, “The Effect of Attribute Alignability on Service Evaluation: The Moderating Role of Uncertainty”, *Journal of Consumer Research* 39 (diciembre de 2012), pp. 831-847.
8. “After Recent Cruise Disasters, Carnival Tries to Right the Ship”, *CBS News*, 3 de septiembre de 2013; Brad Tuttle, “Four Months after the ‘Poop Cruise’, the Carnival Triumph Sails Again—and Is Sold Out”, *Time*, 14 de junio de 2013; Allan Adamson y Chekitan Dev, “Can Carnival Recover from the Damage to Its Brand?”, *Marketing Daily*, 12 de abril de 2013; “Cruise Ship Fire Started with Leaking Fuel-Oil Line”, *KTLA 5*, 19 de febrero de 2013; Lateef Mungin y Steve Almsy, “Crippled Cruise Ship Returns: Passengers Happy to Be Back”, *CNN*, 15 de febrero de 2013.
9. Para conocer un análisis de cómo la desaparición de la línea que distingue a los productos de los servicios cambia el significado de esta taxonomía, vea Christopher Lovelock y Evert Gummesson, “Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives”, *Journal of Service Research* 7 (agosto de 2004), pp. 20-41; y Stephen L. Vargo y Robert F. Lusch, “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”, *Journal of Marketing* 68 (enero de 2004), pp. 1-17.
10. Theodore Levitt, “Marketing Intangible Products and Product Intangibles”, *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1981, pp. 94-102; Leonard L. Berry, “Services Marketing Is Different”, *Business*, mayo-junio de 1980, pp. 24-29.
11. B. H. Booms y M. J. Bitner, “Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms”, J. Donnelly y W. R. George, eds., *Marketing of Services* (Chicago: American Marketing Association, 1981), pp. 47-51.
12. Bernd H. Schmitt, *Customer Experience Management* (Nueva York: John Wiley & Sons, 2003); Bernd H. Schmitt, David L. Rogers y Karen Vrotsos (2003), *There’s No Business That’s Not Show Business: Marketing in an Experience Culture* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Financial Times, 2004).
13. Para revisar algunos resultados de nuevas investigaciones sobre los efectos de la creación de una separación entre el tiempo y el lugar del servicio, vea Hean Tat Keh y Jun Pang, “Customer Reaction to Service Separation”, *Journal of Marketing* 74 (marzo de 2010), pp. 55-70.
14. “The Client: Larry Traxler and Dave Horton, Hilton”, *Hospitality Style*, 15 de noviembre de 2012; David Carey, “Cleaning Up at Hilton”, *The Deal Magazine*, 22 de julio de 2011; “Hilton Brand Unveils New Lobby Look”, *National Real Estate Investor*, 19 de abril de 2011; “Princess Cruises, Hilton Hotels, Southwest Airlines, and Enterprise Rental Cars Rank Highest in Brand Equity by Category: 2010 Harris Poll EquiTrend Results”, Harris Interactive, 23 de marzo de 2010.
15. Rebecca J. Slotegraaf y J. Jeffrey Inman, “Longitudinal Shifts in the Drivers of Satisfaction with Product Quality: The Role of Attribute Resolvability”, *Journal of Marketing Research* 41 (agosto de 2004), pp. 269-280.
16. El material de este párrafo está basado, en parte, en Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne D. Gremler, “Service Innovation and Design”, *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 6a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 2013), capítulo 8.
17. John DeVine, Shyam Lal y Michael Zea, “The Human Factor in Service Design”, *McKinsey Quarterly*, enero de 2012; G. Lynn Shostack, “Service Positioning through Structural Change”, *Journal of Marketing* 51 (enero de 1987), pp. 34-43.
18. Vikas Mittal, Wagner A. Kamakura y Rahul Govind, “Geographical Patterns in Customer Service and Satisfaction: An Empirical Investigation”, *Journal of Marketing* 68 (julio de 2004), pp. 48-62.
19. Jeffrey F. Rayport, Bernard J. Jaworski y Ellie J. Kyung, “Best Face Forward: Improving Companies’ Service Interface with Customers”, *Journal of Interactive Marketing* 19 (otoño de 2005), pp. 67-80; Asim Ansari y Carl F. Mela, “E-Customization”, *Journal of Marketing Research* 40 (mayo de 2003), pp. 131-145.
20. W. Earl Sasser, “Match Supply and Demand in Service Industries”, *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1976, pp. 133-140.
21. Steven M. Shugan y Jinhong Xie, “Advance Selling for Services”, *California Management Review* 46 (primavera de 2004), pp. 37-54; Eyal Biyalogorsky y Eitan Gerstner, “Contingent Pricing to Reduce Price Risks”, *Marketing Science* 23 (invierno de 2004), pp. 146-155.

22. Karl Taro Greenfeld, "Fast and Furious", *Bloomberg Businessweek*, 9 de mayo de 2011.
23. David Fickling, "Singapore Airlines' Competition Rises", *Bloomberg Businessweek*, 17 de mayo de 2012; Loizos Heracleous and Jochen Wirtz, "Singapore Airlines' Balancing Act", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2010; James Wallace, "Singapore Airlines Raises the Bar for Luxury Flying", *Seattle Post Intelligencer*, 18 de enero de 2007; Justin Doebele, "The Engineer", *Forbes*, 9 de enero de 2006, pp. 122-124; www.singaporeair.com.
24. David Roe, "Forrester's Customer Experience Index: The Good, The Bad and the Poor", www.cmswire.com, 17 de enero de 2013; "The Emerging Role of Social Customer Experience in Customer Care", www.lithium.com, mayo de 2013; "The State of Customer Experience, 2012", libro blanco, Forrester Research, Inc., 24 de abril de 2012; Josh Bernoff, "Numbers Show Marketing Value in Sustaining Good Customer Service", *Advertising Age*, 17 de enero de 2011.
25. Cheryl Conner, "Why Every Organization Needs a Standard Response Time Policy", *Forbes*, 16 de agosto de 2013; Cheryl Conner, "The 5 Ways Companies Mishandle Online Complaints", *Forbes*, 2 de agosto de 2013. Ve también Guda van Noort y Lotte M. Willemsen, "Online Damage Control: The Effects of Proactive versus Reactive Webcare Interventions in Consumer-Generated and Brand-Generated Platforms", *Journal of Interactive Marketing* 26 (agosto de 2012), pp. 131-140.
26. "Butterball, LLC", *Hoover's Company Records*, 15 de octubre de 2012; Stephanie Warren, "Turkey 911! Butterball's Hotline Saves Your Thanksgiving", *Popular Mechanics*, 23 de noviembre de 2011.
27. Elisabeth Sullivan, "Happy Endings Lead to Happy Returns", *Marketing News*, 30 de octubre de 2009, p. 20.
28. "How to Provide Customer Self-Service Online", *Inc.*, consultado el 17 de agosto de 2012; Nikki Hopewell, "Moyer Is Committed to Delivering a Comcastic Experience", *Marketing News*, 15 de octubre de 2008, pp. 28-30.
29. <https://twitter.com/DeltaAssist>; "Delta Airlines Tracks the Pulse of Its Customers, Responds with Twitter", *Ragan's PR Daily*, 2012; "Delta Assist Brings Airline Customer Service to Facebook", www.SimpliFlying.com, 14 de marzo de 2011; "The Stevie Awards for Sales & Customer Service", www.stevieawards.com, 2013.
30. Matthew Dixon, Karen Freeman y Nicholas Toman, "Stop Trying to Delight Your Customers", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2010, pp. 116-122.
31. Chi Kin (Bennett) Yim, Kimmy Wa Chan y Simon S. K. Lam, "Do Customers and Employees Enjoy Service Participation? Synergistic Effects of Self- and Other-Efficacy", *Journal of Marketing* 76 (noviembre de 2012), pp. 121-140; Zhenfeng Ma & Laurette Dubé, "Process and Outcome Interdependency in Frontline Service Encounters", *Journal of Marketing* 75 (mayo de 2011), pp. 83-98; Stephen S. Tax, Mark Colgate y David Bowen, "How to Prevent Your Customers from Failing", *MIT Sloan Management Review* (primavera de 2006), pp. 30-38.
32. Kimmy Wa Chan, Chi Kin (Bennett) Yim y Simon S. K. Lam, "Is Customer Participation in Value Creation a Double-Edged Sword? Evidence from Professional Financial Services Across Cultures", *Journal of Marketing* 74 (mayo de 2010), pp. 48-64.
33. Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne D. Gremler, *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 6a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 2013).
34. Rachel R. Chen, Eitan Gerstner y Yinghui (Catherine) Yang, "Customer Bill of Rights Under No-Fault Service Failure: Confinement and Compensation", *Marketing Science* 31 (enero-febrero de 2012), pp. 157-171; Michael Sanserino y Cari Tuna, "Companies Strive Harder to Please Customers", *Wall Street Journal*, 27 de julio de 2009, p. B4.
35. James L. Heskett, W. Earl Sasser Jr. y Joe Wheeler, *Ownership Quotient: Putting the Service Profit Chain to Work for Unbeatable Competitive Advantage* (Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2008).
36. D. Todd Donovan, Tom J. Brown y John C. Mowen, "Internal Benefits of Service Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Marketing* 68 (enero de 2004), pp. 128-146.
37. Dan Heath y Chip Heath, "I Love You. Now What?", *Fast Company*, octubre de 2008, pp. 95-96.
38. Evan Hessel, "Kung Pao Chicken for the Soul", *Forbes*, 21 de abril de 2008, pp. 106-107.
39. Jeffrey Hollender, "Lessons We Can All Learn from Zappos CEO Tony Hsieh", *The Guardian*, 14 de marzo de 2013; Tricia Morris, "Using Metrics to Create a Zappos-Like Customer Service Culture", *Parature*, 13 de noviembre de 2012; Mig Pascual, "Zappos: 5 Out-of-the-Box Ideas for Keeping Employees Engaged", *U.S. News*, 30 de octubre de 2012; Helen Coster, "A Step Ahead", *Forbes*, 2 de junio de 2008, pp. 78-80; Paula Andruss, "Delivering Wow through Service", *Marketing News*, 15 de octubre de 2008, p. 10; Jeffrey M. O'Brien, "Zappos Knows How to Kick It", *Fortune*, 2 de febrero de 2009, pp. 55-60; Brian Morrissey, "Amazon to Buy Zappos", *Adweek*, 22 de julio de 2009; Christopher Palmeri, "Now for Sale, the Zappos Culture", *Bloomberg BusinessWeek*, 11 de enero de 2010, p. 57.
40. Frances X. Frei, "The Four Things a Service Business Must Get Right", *Harvard Business Review*, abril de 2008, pp. 70-80.
41. Christian Gronroos, "A Service-Quality Model and Its Marketing Implications", *European Journal of Marketing* 18 (1984), pp. 36-44.
42. Detelina Marinova, Jun Ye y Jagdip Singh, "Do Frontline Mechanisms Matter? Impact of Quality and Productivity Orientations on Unit Revenue, Efficiency, and Customer Satisfaction", *Journal of Marketing* 72 (marzo de 2008), pp. 28-45.
43. Christian Gronroos, "A Service-Quality Model and Its Marketing Implications", *European Journal of Marketing* 18 (1984), pp. 36-44.
44. Ad de Jong, Ko de Ruyter y Jos Lemmink, "Antecedents and Consequences of the Service Climate in Boundary-Spanning Self-Managing Service Teams", *Journal of Marketing* 68 (abril de 2004), pp. 18-35; Michael D. Hartline y O. C. Ferrell, "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing* 60 (octubre de 1996), pp. 52-70; Christian Homburg, Jan Wieseke, and Torsten Bornemann, "Implementing the Marketing Concept at the Employee-Customer Interface: The Role of Customer Need Knowledge", *Journal of Marketing* 73 (julio de 2009), pp. 64-81; Chi Kin (Bennett) Yim, David K. Tse y Kimmy Wa Chan, "Strengthening Customer Loyalty through Intimacy and Passion: Roles of Customer-Firm Affection and Customer-Staff Relationships", *Journal of Marketing Research* 45 (diciembre de 2008), pp. 741-756.
45. "Charles Schwab Launches Brokerage and Schwab Bank Mobile Deposit for iPad", www.markets.on.nytimes.com, 11 de septiembre de 2011; Sheridan Prasso, "Charles Schwab's Money Moves", *Fortune*, 13 de junio de 2011; Betsy Morris, "Chuck Schwab Is Worried about the Small Investor. Does That Mean We Should Be Worried Too?", *Bloomberg Businessweek*, 31 de mayo de 2010; Rob Markey, Fred Reichheld y Andreas Dullweber, "Closing the Customer Feedback Loop", *Harvard Business Review*, diciembre de 2009, pp. 43-47.
46. William Baldwin, "Who Needs Bank Branches?", *Forbes*, 22 de agosto de 2011.
47. Michael Sanserino y Cari Tuna, "Companies Strive Harder to Please Customers", *Wall Street Journal*, 27 de julio de 2009, p. B4.
48. Jena McGregor, "When Service Means Survival", *BusinessWeek*, 2 de marzo de 2009, pp. 26-30.
49. Roland T. Rust y Ming-Hui Huang, "Optimizing Service Productivity", *Journal of Marketing* 76 (marzo de 2012), pp. 47-66.
50. Linda Ferrell y O. C. Ferrell, "Redirecting Direct Selling: High-touch Embraces High-tech", *Business Horizons* 55 (mayo de 2012), pp. 273-281.
51. Heather Green, "How Amazon Aims to Keep You Clicking", *BusinessWeek*, 2 de marzo de 2009, pp. 34-40.
52. Allison Enright, "Live Chat Use Is on the Rise, Survey Says", *Internet Retailer*, 10 de mayo de 2011.
53. Gregory Jones, "Jim Weddle Is Positioning Edward Jones to Be the Top of Mind Choice", *Smart Business*, 31 de mayo de 2013; www.edwardjones.com/en_US/different/index.html, consultado el 2 de junio

- de 2014. Jena McGregor, "Customer Service Champs", *BusinessWeek*, 5 de marzo de 2007, pp. 52-64.
54. Paul Hagen, "The Rise of the Chief Customer Officer", *Forbes*, 16 de febrero de 2011.
 55. Suzanne Kapner, "Citi Won't Sleep on Customer Tweets", *Wall Street Journal*, 4 de octubre de 2012.
 56. Jena McGregor, "When Service Means Survival", *BusinessWeek*, 2 de marzo de 2009, pp. 26-30.
 57. John A. Martilla y John C. James, "Importance-Performance Analysis", *Journal of Marketing* 41 (enero de 1977), pp. 77-79.
 58. Dave Dougherty y Ajay Murthy, "What Service Customers Really Want", *Harvard Business Review*, septiembre de 2009, p. 22; para el punto de vista opuesto, vea Edward Kasabov, "The Compliant Customer", *MIT Sloan Management Review* (primavera de 2010), pp. 18-19.
 59. Jeffrey G. Blodgett y Ronald D. Anderson, "A Bayesian Network Model of the Customer Complaint Process", *Journal of Service Research* 2 (mayo de 2000), pp. 321-338.
 60. Jeroen Schepers, Tomas Falk, Ko de Ruyter, Ad de Jong y Maik Hammerschmidt, "Principles and Principals: Do Customer Stewardship and Agency Control Compete or Complement when Shaping Frontline Employee Behavior?", *Journal of Marketing* 76 (noviembre de 2012), pp. 1-20; James G. Maxham III y Richard G. Netemeyer, "Firms Reap What They Sow: The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers' Evaluations of Complaint Handling", *Journal of Marketing* 67 (enero de 2003), pp. 46-62; Jagdip Singh, "Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations", *Journal of Marketing* 64 (abril de 2000), pp. 15-34.
 61. Stephen S. Tax, Stephen W. Brown y Murali Chandrashekar, "Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing", *Journal of Marketing* 62 (abril de 1998), pp. 60-76.
 62. Brad Tuttle, "One Airline That Stubbornly Refuses to Pile on the Fees (for Now)", *Time*, 7 de mayo de 2013; Jennifer Rooney, "Southwest Airlines CMO Kevin Krone Explains What's Behind the New Grown-Up Ads", *Forbes*, 22 de abril de 2013; Brad Tuttle, "Southwest Airlines: We're Not Really about Cheap Flights Anymore", *Time*, 26 de marzo de 2013; David Whelan, "All Grown Up", *Forbes*, 18 de julio de 2011. Dan Tracy, "JetBlue Revives Plans for Trainee Hotel at Orlando Airport", *Orlando Sentinel*, 19 de agosto de 2013; Justin Bachman, "How JetBlue Aims to Grab Some High-Dollar Traffic", *Bloomberg*, 13 de junio de 2013; Robin Farzad y Justin Bachman, "Once High-Flying, JetBlue Returns to Earth", *Bloomberg Businessweek*, 5 de abril de 2012.
 63. Lisa Shidler, "John Bogle Tells the Morningstar Crowd Just Why the Vanguard Group Has a Problem", www.riabiz.com, 14 de junio de 2013; Eric Schurenberg, "How I Did It: John Bogle of the Vanguard Group", *Inc*, 25 de septiembre de 2012.
 64. Sarah Turcotte, "Rousing Hotel Retail", *Fast Company*, diciembre de 2012-enero de 2013, p. 50; Joseph DeAcetis, "Seaside Luxe: Branding the Retail Space to Fit a Resort's Clientele", *Forbes*, 17 de mayo de 2012.
 65. Jessi Hempel, "Salesforce Hits Its Stride", *Fortune*, 2 de marzo de 2009, pp. 29-32.
 66. Leonard Berry, Venkatesh Shankar, Janet Turner Parish, Susan Cadwallader y Thomas Dotzel, "Creating New Markets through Service Innovation", *Sloan Management Review* 47 (invierno de 2006), pp. 56-63.
 67. Dinah Eng, "The Rise of Cirque du Soleil", *Fortune*, 7 de noviembre de 2011, pp. 39-42; Matt Krantz, "Tinseltown Gets Glitzy New Star", *USA Today*, 24 de agosto de 2009; Linda Tischler, "Join the Circus", *Fast Company*, julio de 2005, pp. 53-58; "Cirque du Soleil", *America's Greatest Brands* 3 (2004); Geoff Keighley, "The Factory", *Business* 2.0, febrero de 2004, p. 102; Robin D. Rusch, "Cirque du Soleil Phantasmagoria Contorts", Brandchannel.com, 1 de diciembre de 2003.
 68. Thomas Dotzel, Venkatesh Shankar y Leonard L. Berry, "Service Innovativeness and Firm Value", *Journal of Marketing Research* 50 (abril de 2013), pp. 259-276.
 69. Roger Yu, "Sheraton Has Designs on Fresh Look", *USA Today*, 26 de agosto de 2008, p. 4B.
 70. Bruce Upbin, "Why Hipmunk Is the World's Best Travel Site", *Forbes*, 29 de junio de 2012; Luke O'Brien, "Travel Search Gets Hip (Again)", *Fast Company*, marzo de 2011, p. 40; Tomio Geron, "Priceline Buying Travel Site Kayak for \$1.8 Billion", *Forbes*, 8 de noviembre de 2012; Geoff Colvin, "Kayak Takes on the Big Dogs", *Fortune*, 27 de septiembre de 2012; Michael J. De La Merced, "For Kayak Founders, Winding Journey to an I.P.O. Ends", *New York Times*, 20 de julio de 2012.
 71. "MinuteClinic Opens Its First Walk-in Medical Clinics Inside CVS/ Pharmacy Stores in Cincinnati and Dayton", *PRNewswire*, 4 de octubre de 2012; Shelly Banjo, "Wal-Mart's New Health Push", *Wall Street Journal*, 23 de agosto de 2012; Peter West, "Retail Medical Clinics Offer Quality Care: Study", *HealthDay*, 31 de agosto de 2009; Ellen McGirt, "Fast Food Medicine", *Fast Company*, septiembre de 2007, pp. 37-38.
 72. Joe Sharkey, "Clearing Skies for Private Jets", *New York Times*, 20 de agosto de 2012; Dealbook, "Berkshire Hathaway's NetJets to Buy Marquis Jet", *New York Times*, 4 de noviembre de 2010; "Kenny Dichter: A Big Idea Takes Off", suplemento especial de publicidad, *CIT Behind the Business*, *Condé Nast Portfolio*, septiembre de 2007.
 73. Meghan Casserly, "Blow Out", *Forbes*, 19 de noviembre de 2012, pp. 66-70; George Anders, "What Is Reddit Worth?", *Forbes*, 19 de noviembre de 2012, pp. 56-60; Nick Leiber, "Elderly Care, A Click Away", *Bloomberg Businessweek*, 29 de octubre de 2012.
 74. Eric Savitz, "Can Ticketmaster CEO Nathan Hubbard Fix the Ticket Market", *Forbes*, 18 de febrero de 2011.
 75. Abbey Klaasen, "How Wells Fargo Has Evolved Its Marketing to Fit a Larger Footprint", *Ad Age*, 20 de agosto de 2013; Geoff Colvin, "Wells Fargo CEO: Why Americans Are Saving So Much", *Fortune*, 26 de noviembre de 2012; Steve Denning, "Does Wells Fargo Practice Radical Management?", *Forbes*, 30 de enero de 2012.
 76. Susan M. Keaveney, "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study", *Journal of Marketing* 59 (abril de 1995), pp. 71-82.
 77. Dave Dougherty y Ajay Murthy, "What Service Customers Really Want", *Harvard Business Review*, septiembre de 2009, p. 22.
 78. Roland T. Rust y Richard L. Oliver, "Should We Delight the Customer?", *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (diciembre de 2000), pp. 86-94.
 79. "American Express Ranks Highest in Customer Service for the Seventh Consecutive Year", *Business Wire*, 22 de agosto de 2013; Blake Ellis, "America's Favorite Credit Card", *Fortune*, 22 de agosto de 2013; Geoff Colvin, "How Can American Express Help You?", *Fortune*, 30 de abril de 2012; "100 Best Companies to Work For", *Fortune*, 2012.
 80. A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml y Leonard L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing* 49 (otoño de 1985), pp. 41-50. Vea también Michael K. Brady y J. Joseph Cronin Jr., "Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality", *Journal of Marketing* 65 (julio de 2001), pp. 34-49.
 81. Leonard L. Berry y A. Parasuraman, *Marketing Services: Competing through Quality* (Nueva York: Free Press, 1991), p. 16.
 82. Parasuraman, Zeithaml y Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", pp. 41-50.
 83. William Boulding, Ajay Kalra, Richard Staelin y Valarie A. Zeithaml, "A Dynamic Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions", *Journal of Marketing Research* 30 (febrero de 1993), pp. 7-27.
 84. Roland T. Rust y Tuck Siang Chung, "Marketing Models of Service and Relationships", *Marketing Science* 25 (noviembre-diciembre de 2006), pp. 560-580; Katherine N. Lemon, Tiffany Barnett White y Russell S. Winer, "Dynamic Customer Relationship Management: Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision", *Journal of Marketing* 66 (enero de 2002), pp. 1-14.
 85. Kent Grayson y Tim Ambler, "The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing Services", *Journal of Marketing Research* 36 (febrero de 1999), pp. 132-141.
 86. Leonard L. Berry, Kathleen Seiders y Dhruv Grewal, "Understanding Service Convenience", *Journal of Marketing* 66 (julio de 2002), pp. 1-17.
 87. Sarah Nassauer, "Chili's to Install Tabletop Computer Screens", *Wall Street Journal*, 15 de septiembre de 2013.

88. Sarah Turcotte, "The Wait Is Over", *Fast Company*, septiembre de 2012.
89. J. J. Colao, "Last Man Sitting", *Forbes*, 18 de noviembre de 2013, p. 88; Tomio Geren, "Facebook Moves into Local Commerce with OpenTable Restaurant Bookings", *Forbes*, 12 de agosto de 2013; Brian X. Chen, "OpenTable Begins Testing Mobile Payments", *New York Times*, 30 de julio de 2013; Brian X. Chen, "OpenTable to Acquire Foodspotting for \$10 Million", *New York Times*, 29 de enero de 2013; Richard McGill Murphy, "Your Table Is Waiting at OpenTable", *Fortune*, 3 de octubre de 2012.
90. "Help Yourself", *Economist*, 2 de julio de 2009, pp. 62-63.
91. "Comcast Gets By without Providing Customer Service", *SBWire*, 12 de agosto de 2013; Dominic Basulto, "Can Silicon Valley Re-Invent Customer Service", *The Washington Post*, 19 de abril de 2013.
92. Jeffrey F. Rayport y Bernard J. Jaworski, *Best Face Forward* (Boston: Harvard Business School Press, 2005); Jeffrey F. Rayport, Bernard J. Jaworski y Ellie J. Kyung, "Best Face Forward", *Journal of Interactive Marketing* 19 (otoño de 2005), pp. 67-80; Jeffrey F. Rayport y Bernard J. Jaworski, "Best Face Forward", *Harvard Business Review*, diciembre de 2004, pp. 47-58.
93. Matthew L. Meuter, Mary Jo Bitner, Amy L. Ostrom y Stephen W. Brown, "Choosing among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies", *Journal of Marketing* 69 (abril de 2005), pp. 61-83.
94. Ian Urbina, "Your Train Will Be Late She Says Cheerily", *New York Times*, 24 de noviembre de 2004.
95. Venkatesh Shankar, Leonard L. Berry y Thomas Dotzel, "A Practical Guide to Combining Products and Services", *Harvard Business Review*, noviembre de 2009, pp. 94-99.
96. Eric Fang, Robert W. Palmatier y Jan-Benedict E. M. Steenkamp, "Effect of Service Transition Strategies on Firm Value", *Journal of Marketing* 72 (septiembre de 2008), pp. 1-14.
97. Mark Vandenbosch y Niraj Dawar, "Beyond Better Products: Capturing Value in Customer Interactions", *MIT Sloan Management Review* 43 (verano de 2002), pp. 35-42.
98. Byron G. Augustine, Eric P. Harmon y Vivek Pandit, "The Right Service Strategies for Product Companies", *McKinsey Quarterly* 1 (2006), pp. 41-51.
99. Goutam Challagalla, R. Venkatesh y Ajay K. Kohli, "Proactive Postsales Service: When and Why Does It Pay Off?", *Journal of Marketing* 73 (marzo de 2009), pp. 70-87.
5. Stephen J. Carson, "When to Give Up Control of Outsourced New-Product Development", *Journal of Marketing* 71 (enero de 2007), pp. 49-66.
6. "2013 Best New Product Awards—Shopping List", www.betterhomesandgardens.com, recuperado el 3 de febrero de 2013.
7. Para revisar un análisis académico sobre los efectos del lanzamiento de nuevos productos en los mercados, vea Harald J. Van Heerde, Carl F. Mela y Puneet Manchanda, "The Dynamic Effect of Innovation on Market Structure", *Journal of Marketing Research* 41 (mayo de 2004), pp. 166-183; y para una comparación con productos nuevos radicalmente diferentes, vea Khaled Aboulnasr, Om Narasimhan, Edward Blair y Rajesh Chandy, "Competitive Response to Radical Product Innovations", *Journal of Marketing* 72 (mayo de 2008), pp. 94-110.
8. Austin Carr, "Nike: The No. 1 Most Innovative Company of 2013", *Fast Company*, febrero de 2013.
9. "Enabling Multifaceted Innovation", *IBM Global Business Services*, www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/g510-6310-executive-brief-enabling-multifaceted.pdf, 2006.
10. Thomas Dotzel, Venkatesh Shankar y Leonard L. Berry, "Service Innovativeness and Firm Value", *Journal of Marketing Research* 50 (abril de 2013), pp. 259-276; Michael J. Barone y Robert D. Jewell, "The Innovator's License: A Latitudinal Deviate from Category Norms", *Journal of Marketing* 77 (enero de 2013), pp. 120-134; Christine Moorman, Simone Wies, Natalie Mizik y Fredrika J. Spencer, "Firm Innovation and the Ratchet Effect among Consumer Packaged Goods Firms", *Marketing Science* 31 (noviembre-diciembre de 2012), pp. 934-951; Katrijn Gielens, "New Products: The Antidote to Private Label Growth?", *Journal of Marketing Research* 49 (junio de 2012), pp. 408-423; Gaia Rubera y Ahmet H. Kirca, "Firm Innovativeness and Its Performance Outcomes: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration", *Journal of Marketing* 76 (mayo de 2012), pp. 130-147; Shuba Srinivasan, Koen Pauwels, Jorge Silva-Risso y Dominique M. Hanssens, "Product Innovations, Advertising and Stock Returns", *Journal of Marketing* 73 (enero de 2009), pp. 24-43; Alina B. Sorescu y Jelena Spanjol, "Innovation's Effect on Firm Value and Risk: Insights from Consumer Packaged Goods", *Journal of Marketing* 72 (marzo de 2008), pp. 114-132; Sungwook Min, Manohar U. Kalwani y William T. Robinson, "Market Pioneer and Early Follower Survival Risks: A Contingency Analysis of Really New versus Incrementally New Product-Markets", *Journal of Marketing* 70 (enero de 2006), pp. 15-33.
11. Eddie Yoon y Linda Deeken, "Why It Pays to Be a Category Creator", *Harvard Business Review*, marzo de 2013, pp. 21-23.
12. Lydia Dishman, "How Dr. Dre's Burgeoning Headphones Company Stays True to Its Bass-Thumping Roots", *Fast Company*, 13 de septiembre de 2012; Andrew Das y Andrew Martin, "Tuning Out Olympic Edict", *New York Times*, 1 de agosto de 2012; Neil Janowitz, "50 Cent Remixes Beats by Dre with SMS Headphones", *Fast Company*, 19 de marzo de 2012; Andrew J. Martin, "Headphones with Swagger (and Lots of Bass)", *New York Times*, 19 de noviembre de 2011.
13. Stefan Wuyts, Shantanu Dutta y Stefan Stremersch, "Portfolios of Interfirm Agreements in Technology-Intensive Markets: Consequences for Innovation and Profitability", *Journal of Marketing* 68 (abril de 2004), pp. 88-100; Aric Rindfleisch y Christine Moorman, "The Acquisition and Utilization of Information in New-Product Alliance: A Strength-of-Ties Perspective", *Journal of Marketing* 65 (abril de 2001), pp. 1-18. Vea también Raghunath Singh Rao, Rajesh K. Chandy y Jaideep C. Prabhu, "The Fruits of Legitimacy: Why Some New Ventures Gain More from Innovation than Others", *Journal of Marketing* 72 (julio de 2008), pp. 58-75.
14. Rajesh Sethi, Zafar Iqbal y Anju Sethi, "Developing New-to-the-Firm Products: The Role of Micropolitical Strategies", *Journal of Marketing* 76 (marzo de 2012), pp. 99-115; Gerard J. Tellis, Jaideep C. Prabhu y Rajesh K. Chandy, "Radical Innovation across Nations: The Preeminence of Corporate Culture", *Journal of Marketing* 73 (enero de 2009), pp. 3-23.
15. Jan R. Landwehr, Daniel Wentzel y Andreas Herrmann, "Product Design for the Long Run: Consumer Responses to Typical and Atypical Designs at Different Stages of Exposure", *Journal of Marketing* 77

Capítulo 15

1. Joann Muller, "OnStar Mirror: When Only a Human Will Do", *Forbes*, 3 de mayo de 2012; "OnStar FMV: Bringing OnStar to Non-GM Vehicles", www.AolAutos.com, 4 de septiembre de 2012; Carrie Kim, "Testing OnStar's Add-on Kit", *Chicago Tribune*, 19 de octubre de 2011; David Pogue, "OnStar for All Who Have the Wherewithal", *New York Times*, 31 de agosto de 2011.
2. Para leer algunos análisis académicos, vea John R. Hauser, Gerald Tellis y Abbie Griffin, "Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science", *Marketing Science*, 25, (noviembre-diciembre de 2006), pp. 687-717; Ely Dahan y John R. Hauser, "Product Development: Managing a Dispersed Process", Bart Weitz y Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (Londres: Sage, 2002), pp. 179-222; Dipak Jain, "Managing New-Product Development for Strategic Competitive Advantage", Dawn Iacobucci, ed., *Kellogg on Marketing* (Nueva York: Wiley, 2001), pp. 130-148; para un panorama general de diferentes enfoques de la industria, vea Frank T. Rothaermel y Andrew M. Hess, "Innovation Strategies Combined", *MIT Sloan Management Review* (primavera de 2010), pp. 13-15. Vea también Merle Crawford y Anthony Di Benedetto, *New Products Management*, 10a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 2011).
3. "Brands A-Z, Nestlé", www.nestlé.com, recuperado el 3 de febrero de 2013.
4. Scott Sanderude, "Growth from Harvesting the Sky: The \$200 Million Challenge", discurso en Marketing Science Institute Conference: New Frontiers for Growth, Boston, Mass., abril de 2005.

- (septiembre de 2013), pp. 92-107; Ji Hoon Jhang, Susan Jung Grant y Margaret C. Campbell, "Get It? Got It. Good! Enhancing New Product Acceptance by Facilitating Resolution of Extreme Incongruity", *Journal of Marketing Research* 49 (abril de 2012), pp. 247-259; Theodore J. Noseworthy y Remi Trudel, "Looks Interesting, but What Does It Do? Evaluation of Incongruent Product Form Depends on Positioning", *Journal of Marketing Research* 48 (diciembre de 2011), pp. 1008-1019; C. Page Moreau, Arthur B. Markman y Donald R. Lehmann, "'What Is It?' Category Flexibility and Consumers' Response to Really New Products", *Journal of Consumer Research* 27 (marzo de 2001), pp. 489-498.
16. Steve Hoeffler, "Measuring Preferences for Really New Products", *Journal of Marketing Research* 40 (noviembre de 2003), pp. 406-420; Glen Urban, Bruce Weinberg y John R. Hauser, "Premarket Forecasting of Really New Products", *Journal of Marketing* 60 (enero de 1996), pp. 47-60.
 17. Ashish Sood y Gerard J. Tellis, "Technological Evolution and Radical Innovation", *Journal of Marketing* 69 (julio de 2005), pp. 152-168.
 18. Para mayores análisis, vea Jakki Mohr, Sanjit Sengupta y Stanley Slater, *Marketing of High-Technology Products and Innovations*, 3a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2010).
 19. Lillie-Beth Brinkman, "5 Things Google Glass Has Taught Me about Beta Testing", *NewsOK*, 11 de julio de 2013; "Google Gets Deeper into Hardware with New Tablet, TV Gadget", *Reuters*, 24 de julio de 2013; Joe Lazauskas, "How Google Glass Could Transform Marketing and Business", *Forbes*, 24 de junio de 2013; Brad Stone, "Inside the Moonshot Factory", *Bloomberg Businessweek*, 22 de mayo de 2013; Sarah Rotman Epps, "Project Glass: Google's Transparent Product Strategy Is Great Marketing, Too", *Forrester*, 4 de marzo de 2013; Marcus Moretti, "Presenting: Google's 10 Worst Flops Ever", *Business Insider*, 27 de junio de 2012; Susan Wojcicki, "The Eight Pillars of Innovation", *Google*, julio de 2011.
 20. Steve Hamm, "Speed Demons", *BusinessWeek*, 27 de marzo de 2006, pp. 69-76.
 21. Christina Passariello, "Brand New Bag: Louis Vuitton Tries Modern Methods on Factory Lines", *Wall Street Journal*, 9 de octubre de 2006.
 22. Dina Bass, "Microsoft Tries to Pick Up the Pace", *Bloomberg Businessweek*, 1 de julio de 2013.
 23. Robert Safian, "Terry Kelly, the 'Un-CEO' of W. L. Gore, on How to Deal with Chaos: Grow Up", *Fast Company*, octubre de 2012; "100 Best Companies to Work For", *www.CNNmoney.com*, 6 de febrero de 2012; Gary Hamel, "W. L. Gore: Lessons from a Management Revolutionary", *Wall Street Journal*, 18 de marzo de 2010; "The World's Most Innovative Companies", *Fast Company*, marzo de 2009.
 24. Tim Brown, *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation* (Nueva York: HarperCollins, 2009).
 25. Stuart Dredge, "Angry Birds Star Wars II to Launch for iOS, Android, and Windows Phone", *The Guardian*, 23 de agosto de 2013; Edmond Lococo, "Angry Birds Maker Rovio Expects Consumer to Drive Sales", *Bloomberg*, 8 de mayo de 2013; Brett Molina, "'Angry Birds' Maker Rovio Sees Revenue Soar", *USA Today*, 3 de abril de 2013; Roger Cheng, "Angry Birds and Rovio's Plans for World Domination", *CNET*, 18 de diciembre de 2012; J. J. McCorvey, "Rovio Takes Flight with 'Angry Birds' but Disney-Sized Success Still Up in the Air", *Fast Company*, 26 de noviembre de 2012; Cliff Edwards y Ronald Grover, "Even Angry Birds Need an Agent", *Bloomberg Businessweek*, 30 de mayo de 2011.
 26. Clayton M. Christensen, *Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns* (Nueva York: McGraw-Hill, 2008) y otros de sus libros.
 27. Ely Dahan y John R. Hauser, "Product Development: Managing a Dispersed Process", Bart Weitz y Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (Londres: Sage, 2002), pp. 179-222.
 28. Robert G. Cooper y Elko J. Kleinschmidt, *New Products: The Key Factors in Success* (Chicago: American Marketing Association, 1990).
 29. Elaine Wong, "The Most Memorable Product Launches of 2010", *Forbes*, 3 de diciembre de 2010; Susumu Ogama y Frank T. Pillier, "Reducing the Risks of New-Product Development", *MIT Sloan Management Review* 47 (invierno de 2006), pp. 65-71.
 30. Steve Hamm, "Speed Demons", *BusinessWeek*, 27 de marzo de 2006, pp. 69-76.
 31. Tom McNichol, "A Start-Up's Best Friend? Failure", *Business 2.0*, marzo de 2007, pp. 39-41.
 32. Thomas N. Burton, "By Learning from Failures Lilly Keeps Drug Pipelines Full", *Wall Street Journal*, 21 de abril de 2004.
 33. Ashlee Vance, "SAP Dials It Up to Warp Speed", *Bloomberg Businessweek*, 25 de febrero de 2013, pp. 27-28; Chris Kanaracus, "SAP Retools Research Strategy around Internal Startups", *InfoWorld*, 5 de diciembre de 2012; Kevin Kwang, "SAP Targets Startups to Widen Reach", *www.ZDnet.com*, 6 de septiembre de 2012; Alex Williams, "SAP Holding Startup Forums to Develop Ecosystem for HANA—The Company's First Ever Platform Play", *www.TechCrunch.com*, 25 de agosto de 2012.
 34. Steve Alexander, "Dyson Likes 'Wrong Thinking'", *Star Tribune*, 28 de octubre de 2012; Virginia Gardiner, "Dyson Airblade", *Dwell*, 10 de marzo de 2010; Reena Jana, "Dyson's Air Multiplier: Flaw as Function", *Bloomberg BusinessWeek*, 12 de octubre de 2009.
 35. Brian Hinde, "Rewiring Westinghouse", *BusinessWeek*, 19 de mayo de 2008, pp. 48-49.
 36. Roger L. Martin, "The Innovation Catalysts", *Harvard Business Review*, junio de 2011, pp. 82-87.
 37. Arlene Weintraub y Meg Tirrell, "Eli Lilly's Drug Assembly Line", *Bloomberg Businessweek*, 8 de marzo de 2010.
 38. "Diageo Focuses on Innovation in Asia", *www.warc.com*, 31 de julio de 2013.
 39. Anne VanderMey, "Dell Gets in Touch with Its Inner Entrepreneur", *Fortune*, 12 de diciembre de 2011.
 40. John Bessant, Kathrin Moslein y Bettina Von Stamm, "In Search of Innovation", *Wall Street Journal*, 22 de marzo de 2009.
 41. J. C. Spender y Bruce Strong, "Who Has Innovative Ideas? Employees", *Wall Street Journal*, 14 de junio de 2012.
 42. Lisa C. Troy, Tanat Hirunyawipada y Audhesh K. Paswan, "Cross-Functional Integration and New Product Success: An Empirical Investigation of the Findings", *Journal of Marketing* 72 (septiembre de 2008), pp. 132-146; Rajesh Sethi, Daniel C. Smith y C. Whan Park, "Cross-Functional Product Development Teams, Creativity, and the Innovativeness of New Consumer Products", *Journal of Marketing Research* 38 (febrero de 2001), pp. 73-85.
 43. Amy Wallace, "You Bring an Idea, and They'll Do the Rest", *New York Times*, 11 de junio de 2011.
 44. J. J. Colao, "Can a Crowdsourcing Invention Company Become the Best Retailer in the World?", *Forbes*, 9 de mayo de 2013.
 45. Barrett Sheridan, "It's Getting Crowded in Here", *Newsweek*, 11 de septiembre de 2008.
 46. Robert G. Cooper, *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch* (Nueva York: Perseus Publishing, 2001); vea también Robert G. Cooper, "Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products", *Business Horizons*, mayo-junio de 1990, pp. 44-54.
 47. Richard Barrett, "Tata Steel's Cutting Edge", *Metal Bulletin Weekly*, 13 de agosto de 2012.
 48. Ely Dahan y John R. Hauser, "Product Development: Managing a Dispersed Process", Bart Weitz y Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (Londres: Sage, 2002), pp. 179-222.
 49. Otro enfoque alternativo al proceso de embudo recomienda el "ascenso vertiginoso". Vea David Nichols, *Return on Ideas* (West Sussex, Reino Unido: Wiley, 2007).
 50. Robert G. Cooper, *Product Leadership: Creating and Launching Superior New Products* (Nueva York: Perseus Books, 1998).
 51. Rajesh Sethi y Zafar Iqbal, "Stage-Gate Controls, Learning Failure, and Adverse Effect on Novel New Products", *Journal of Marketing* 72 (enero de 2008), pp. 118-134.
 52. Robert G. Cooper, "How Companies Are Reinventing Their Idea-to-Launch Methodologies", *Research Technology Management*, marzo-abril de 2009, pp. 47-57.
 53. John Hauser, Gerard J. Tellis y Abbie Griffin, "Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science", *Marketing Science* 25 (noviembre-diciembre de 2006), pp. 687-717.

54. "How Marketers Approach Creativity", *Advertising Age*, 10 de junio de 2013; Byron Acochido, "Microsoft Cultures Creativity in Unique Lab", *USA Today*, 11 de julio de 2007; Erich Joachimsthaler, *Hidden in Plain Sight: How to Find and Execute Your Company's Next Big Growth Strategy* (Boston: Harvard Business School Press, 2007); Subin Im y John P. Workman Jr., "Market Orientation, Creativity, and New-Product Performance in High-Technology Firms", *Journal of Marketing* 68 (abril de 2004), pp. 114-132.
55. Sharon Machlis, "Innovation and the 20% Solution", *Computerworld*, 2 de febrero de 2009.
56. "The World's Fifty Most Innovative Companies", Reporte especial, *BusinessWeek*, 9 de mayo de 2007.
57. Christina Chaey, "LinkedIn Launches an Incubator to Turn Employees into Entrepreneurs", *Fast Company*, 7 de diciembre de 2012.
58. Alison Overholt, "American Idol: Accounting Edition", *Fortune*, 17 de octubre de 2011.
59. Andrew King y Karim R. Lakhani, "Using Open Innovation to Identify the Best Ideas", *MIT Sloan Management Review*, otoño de 2013, pp. 41-48; Anna S. Cui y Gina O'Connor, "Alliance Portfolio Resource Diversity and Firm Innovation", *Journal of Marketing* 76 (julio de 2012), pp. 24-43; Néomie Raassens, Stefan Wuyts e Inge Geyskens, "The Market Valuation of Outsourcing New Product Development", *Journal of Marketing Research* 49 (octubre de 2012), pp. 682-695; Henry Chesbrough, *Open Business Models: How to Thrive in the New-Innovation Landscape* (Boston: Harvard University Press, 2006); Eric Von Hippel, *Democratizing Innovation* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 2005).
60. Ashwin W. Joshi y Sanjay Sharma, "Customer Knowledge Development: Antecedents and Impact on New-Product Performance", *Journal of Marketing* 68 (octubre de 2004), pp. 47-59.
61. Abbie J. Griffin y John Hauser, "The Voice of the Customer", *Marketing Science* 12 (invierno de 1993), pp. 1-27. Veá también Nicole E. Coviello y Richard M. Joseph, "Creating Major Innovations with Customers: Insights from Small and Young Technology Firms", *Journal of Marketing* 76 (noviembre de 2012), pp. 87-104.
62. Miho Inada, "Tokyo Café Targets Trend Makers", *Wall Street Journal*, 24 de agosto de 2008.
63. Amy Wallace, "Putting Customers in Charge of Design", *New York Times*, 15 de mayo de 2010.
64. Alan MacCormack, Fiona Murray y Erika Wagner, "Spurring Innovations through Competitions", *MIT Sloan Management Review*, otoño de 2013, pp. 25-32.
65. Bruce Horowitz, "Savvy Marketers Let Consumers Call the Shots", *USA Today*, 24 de marzo de 2011.
66. Ben Hopkins, "Mobile Medical Platform MedM Wins Cisco I-Prize", www.rusbase.com, 18 de septiembre de 2013; "Companies Increasingly Use Crowdsourcing Strategically: Cisco's I-Prize", www.yannigroth.com, 8 de octubre de 2012; "Cisco Announces Winner of Global I-Prize Innovation Competition", comunicado de prensa, www.cisco.com, 29 de junio de 2010; Guido Jouret, "Inside Cisco's Search for the Next Big Idea", *Harvard Business Review*, septiembre de 2009, pp. 43-45; Anya Kamentz, "The Power of the Prize", *Fast Company*, mayo de 2008, pp. 43-45; www.cisco.com/web/solutions/iprize/index.html, consultado el 2 de junio de 2014.
67. Martin Schreier, Christoph Fuchs y Darren W. Dahl, "The Innovation Effect of User Design: Exploring Consumers' Innovation Perceptions of Firms Selling Products Designed by Users", *Journal of Marketing* 76 (septiembre de 2012), pp. 18-32; Patricia Seybold, *Outside Innovation: How Your Customers Will Codesign Your Company's Future* (Nueva York: Collins, 2006).
68. Christine Raasch y Eric Von Hippel, "Innovation Process Benefits: The Journey as Reward", *MIT Sloan Management Review*, otoño de 2013, pp. 33-39; Donna L. Hoffman, Praveen K. Koppale y Thomas P. Novak, "The 'Right' Consumers for Better Concepts: Identifying and Using Consumers High in Emergent Nature to Further Develop New Product Concepts", *Journal of Marketing Research* 47 (octubre de 2010), pp. 854-865; Helena Yli-Renko y Ramkumar Janakiraman, "How Customer Portfolio Affects New Product Development in Technology-Based Firms", *Journal of Marketing* 72 (septiembre de 2008), pp. 131-148.
69. Eric von Hippel, *Democratizing Innovation* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 2005); Pamela D. Morrison, John H. Roberts y David F. Midgley, "The Nature of Lead Users and Measurement of Leading Edge Status", *Research Policy* 33 (2004), pp. 351-362.
70. John W. Heinke Jr. y Chun Zhang, "Increasing Supplier-Driven Innovation", *MIT Sloan Management Review* (invierno de 2010), pp. 41-46; Eric (Er) Fang, "Customer Participation and the Trade-Off Between New Product Innovativeness and Speed to Market", *Journal of Marketing* 72 (julio de 2008), pp. 90-104. Observe que esta investigación también muestra que la participación de los clientes también puede disminuir la velocidad del proceso de desarrollo si se requiere un alto nivel de interacción y de coordinación a través de las etapas.
71. Jacob Goldenberg, Ronu Horowitz, Amnon Levav y David Mazursky, "Find Your Innovation Sweet Spot", *Harvard Business Review*, marzo de 2003.
72. Kevin Zheng Zhou, Chi Kin (Bennett) Yim y David K. Tse, "The Effects of Strategic Orientations on Technology-and Market-Based Breakthrough Innovations", *Journal of Marketing* 69 (abril de 2005), pp. 42-60.
73. Jens Martin Skibsted y Rasmus Bech Hansen, "User-Led Innovation Can't Create Breakthroughs; Just Ask Apple and Ikea", *Fast Company*, 15 de febrero de 2011.
74. Erik Kain, "Xbox One Vs. PS4: Why Sony Is Still the Best Choice for Gamers", *Forbes*, 25 de julio de 2013; "Sony's PS4 Has Fifty Percent Lead over Microsoft's Xbox One Says Survey", *PR Newswire*, 24 de julio de 2013; Ian Sherr, "Sony Boosts Initial Internal Sales Estimates for its PlayStation 4", *Wall Street Journal*, 11 de junio de 2013; Brad Stone, "Nintendo Wii to Add Netflix Service for Streaming Video", *New York Times*, 13 de enero de 2010; Eric A. Taub, "Will Nothing Slow Wii?", *New York Times Bits Blog*, 17 de octubre de 2008; John Gaudiosi, "How the Wii Is Creaming the Competition", *Business 2.0*, 25 de abril de 2007; Martin Fackler, "Putting the We Back in Wii", *New York Times*, 8 de junio de 2007.
75. Darren W. Dahl y Page Moreau, "The Influence and Value of Analogical Thinking during New-Product Ideation", *Journal of Marketing Research* 39 (febrero de 2002), pp. 47-60; Michael Michalko, *Cracking Creativity: The Secrets of Creative Genius* (Berkeley, Cal.: Ten Speed Press, 1998); James M. Higgins, *101 Creative Problem-Solving Techniques* (Nueva York: New Management, 1994).
76. Drew Boyd y Jacob Goldenberg, "Think Inside the Box", *Wall Street Journal*, 14 de junio de 2013; Philip Kotler y Fernando Trias de Bes, *Lateral Marketing: New Techniques for Finding Breakthrough Ideas* (Nueva York: Wiley, 2003).
77. NBC Research, "Friends", *Program Test Report*, 27 de mayo de 1994; "NBC's Failing Grade for 'Friends'", *The Smoking Gun*, 10 de mayo de 2004, www.smokinggun.com.
78. Olivier Toubia y Laurent Florès, "Adaptive Idea Screening Using Consumers", *Marketing Science* 26 (mayo-junio de 2007), pp. 342-360.
79. David L. Alexander, John G. Lynch Jr. y Qing Wang, "As Time Goes By: Do Cold Feet Follow Warm Intentions for Really New Versus Incrementally New Products", *Journal of Marketing Research* 45 (junio de 2008), pp. 307-319; Steve Hoeffler, "Measuring Preferences for Really New Products", *Journal of Marketing Research* 40 (noviembre de 2003), pp. 406-420.
80. Min Zhao, Steve Hoeffler y Darren W. Dahl, "The Role of Imagination-Focused Visualization on New Product Evaluation", *Journal of Marketing Research* 46 (febrero de 2009), pp. 46-55; Raquel Castano, Mita Sujan, Manish Kacker y Harish Sujan, "Managing Customer Uncertainty in the Adoption of New Products: Temporal Distance and Mental Stimulation", *Journal of Marketing Research* 45 (junio de 2008), pp. 320-336; Darren W. Dahl y C. Page Moreau, "The Influence and Value of Analogical Thinking during New-Product Ideation", *Journal of Marketing Research* 39 (febrero de 2002), pp. 47-60; Michelle L. Roehm y Brian Sternthal, "The Moderating Effect of Knowledge and Resources on the Persuasive Impact of Analogies", *Journal of Consumer Research* 28 (septiembre de 2001), pp. 257-272; Darren W. Dahl, Amitava Chattopadhyay y Gerald J. Gorn, "The Use of Visual Mental Imagery in New-Product Design", *Journal of Marketing Research* 36 (febrero de 1999), pp. 18-28.

81. Eric Fish, "Rapid Prototyping: How It's Done at GM", *Automotive Design & Production*, septiembre-octubre de 2011; Leslie Gordon, "Rapid Prototyping for Orthopedics", *Medical Design News*, octubre de 2009.
82. Steve Hamm, "Speed Demons", *BusinessWeek*, 27 de marzo de 2006, pp. 69-76.
83. Leonard David, "Next-Generation GPS Satellites Designed in Virtual Reality", www.NBCnews.com, 22 de marzo de 2012; Greg Avery, "Inside Lockheed Martin's Out-of-This-World Virtual-Reality Lab", *Denver Business Journal*, 24 de enero de 2011.
84. Jon Fortt, "Heavy Duty Computing", *Fortune*, 2 de marzo de 2009, pp. 34-36.
85. Para obtener información adicional, vea también David Bakken y Curtis L. Frazier, "Conjoint Analysis: Understanding Consumer Decision Making", Rajiv Grover y Marco Vriens, eds., *The Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, Cal.: Sage, 2006); Vithala R. Rao y John R. Hauser, "Conjoint Analysis, Related Modeling, and Application", Yoram Wind y Paul E. Green, eds., *Market Research and Modeling: Progress and Prospects: A Tribute to Paul Green* (Nueva York: primavera de 2004), pp. 141-168. Para otro enfoque, vea Young-Hoon Park, Min Ding y Vithala R. Rao, "Eliciting Preference for Complex Products: A Web- Based Upgrading Method", *Journal of Marketing Research* 45 (octubre de 2008), pp. 562-574.
86. Jerry Wind, Paul Green, Douglas Shifflet y Marsha Scarbrough, "Courtyard by Marriott: Designing a Hotel Facility with Consumer-Based Marketing Models", *Interfaces* 19 (enero-febrero de 1989), pp. 25-47; para conocer otra aplicación interesante, vea Paul E. Green, Abba M. Krieger y Terry Vavra, "Evaluating EZ-Pass: Using Conjoint Analysis to Assess Consumer Response to a New Tollway Technology", *Marketing Research* (verano de 1999), pp. 5-16.
87. El ejemplo completo fue tomado de Paul E. Green y Yoram Wind, "New Ways to Measure Consumers' Judgments", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1975, pp. 107-117.
88. Para conocer algunas de las nuevas investigaciones del análisis conjunto, vea Olivier Toubia, Theodoros Evgeniou y John R. Hauser, "Optimization-Based and Machine-Learning Methods for Conjoint Analysis: Estimation and Question Design", A. Gustafsson, A. Herrmann y F. Huber, eds., *Conjoint Measurement: Methods and Applications*, 4a. ed. (Nueva York: Springer, 2008), pp. 231-257; y Oded Netzer, Olivier Toubia, Eric T. Bradlow, Ely Dahan, Theodoros Evgeniou, Fred M. Feinberg, Eleanor M. Feit, Sam K. Hui, Joseph Johnson, John C. Liechty, James B. Orlin y Vithala R. Rao, "Beyond Conjoint Analysis: Advances in Preference Measurement", *Marketing Letters* 19, núm. 3 (2008), pp. 337-354.
89. Peter N. Golder y Gerald J. Tellis, "Will It Ever Fly? Modeling the Takeoff of Really New Consumer Durables", *Marketing Science* 16 (verano de 1997), pp. 256-270.
90. Roger A. Kerin, Michael G. Harvey y James T. Rothe, "Cannibalism and New-Product Development", *Business Horizons*, octubre de 1978, pp. 25-31.
91. El valor actual (V) de una suma futura (I) que será recibida en t a partir de hoy y descontada a una tasa de interés (r) está dado por $V = I_t / (1 + r)^t$. Por lo tanto, $\$4716\ 000 / (1.15)^5 = \$2345\ 000$.
92. John Hauser, "House of Quality", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1988, pp. 63-73; a la ingeniería impulsada por el cliente se le denomina también "implementación de función de calidad".
93. Cindy Atoji Keene, "Shoe Tester Puts His Sole into the Job", *Boston Globe*, 4 de noviembre de 2012.
94. Eyal Biyalogorsky, William Boulding y Richard Staelin, "Stuck in the Past: Why Managers Persist with New-Product Failures", *Journal of Marketing* 70 (abril de 2006), pp. 108-121.
95. Jack Neff, "Packaged-Goods Testing Gets a Makeover", *Ad Age*, 11 de febrero de 2013; Kevin J. Clancy, Peter C. Krieg y Marianne McGarry Wolf, *Marketing New Products Successfully: Using Simulated Test Marketing Methodology* (Nueva York: Lexington Books, 2005); Glen L. Urban, John R. Hauser y Roberta A. Chicos, "Information Acceleration: Validation and Lessons from the Field", *Journal of Marketing Research* 34 (febrero de 1997), pp. 143-153.
96. Karlee Weinmann y Aimee Groth, "New Fast Food Products Get Tested First in Columbus, Ohio", *Business Insider*, 2 de noviembre de 2011.
97. Su Hyun Lee, "Companies Turn to South Korea for Product Testing", *New York Times*, 10 de noviembre de 2010.
98. Megan Barnett, "China Is the New Test Market for Luxury", *Fortune*, 7 de junio de 2013.
99. Austin Carr, "Starbucks Leap of Faith", *Fast Company*, junio de 2013, pp. 46-48.
100. Lora Kolodny, "Startups Get Help Testing Apps before Their Release", *The Wall Street Journal*, 17 de abril de 2013.
101. Tomio Geren, "Square's Early Testing Program Connects with Merchants", *Forbes*, 21 de marzo de 2013.
102. Rajesh Chandy, Brigitte Hopstaken, Om Narasimhan y Jaideep Prabhu, "From Invention to Innovation: Conversion Ability in Product Development", *Journal of Marketing Research* 43 (agosto de 2006), pp. 494-508.
103. Joan Schneider y Julie Hall, "Why Most Product Launches Fail", *Harvard Business Review*, abril de 2011, pp. 21-23.
104. Alicia Barroso y Gerard Llobet, "Advertising and Consumer Awareness of New, Differentiated Products", *Journal of Marketing Research* 49 (diciembre de 2012), pp. 773-792; Norris I. Bruce, Natasha Zhang Foutz y Ceren Kolsarici, "Dynamic Effectiveness of Advertising and Word of Mouth in Sequential Distribution of New Products", *Journal of Marketing Research* 49 (agosto de 2012), pp. 469-486.
105. Rob Trump, "Why Would You Ever Give Money through Kickstarter?", *New York Times*, 8 de febrero de 2013; Julianne Pepitone, "Kickstarter's Growing Pains", www.cnn.com, 18 de diciembre de 2012; Suw Charman-Anderson, "Kickstarter: Dream Maker or Promise Breaker?", *Forbes*, 30 de noviembre de 2012.
106. Remco Prins y Peter C. Verhoef, "Marketing Communication Drivers of Adoption Timing of a New E-Service among Existing Customers", *Journal of Marketing* 71 (abril de 2007), pp. 169-183.
107. Para mayor análisis, vea Elie Ofek y Özge Turut, "Vaporware, Suddenware, and Trueware: New Product Preannouncements under Market Uncertainty", *Marketing Science* 32 (marzo-abril de 2013), pp. 342-355; Feryal Erhun, Paulo Conçalves y Jay Hopman, "The Art of Managing New Product Transitions", *MIT Sloan Management Review* 48 (primavera de 2007), pp. 73-80; Yuhong Wu, Sridhar Balasubramanian y Vijay Mahajan, "When Is a Preannounced New Product Likely to Be Delayed?", *Journal of Marketing* 68 (abril de 2004), pp. 101-113; Raji Srinivasan, Gary L. Lilien y Arvind Rangaswamy, "First In First Out? The Effects of Network Externalities on Pioneer Survival", *Journal of Marketing* 68 (enero de 2004), pp. 41-58; Barry L. Bayus, Sanjay Jain y Ambar Rao, "Truth or Consequences: An Analysis of Truth or Vaporware and New-Product Announcements", *Journal of Marketing Research* 38 (febrero de 2001), pp. 3-13.
108. Yvonne van Everdingen, Dennis Folk y Stefan Stremersch, "Modeling Global Spillover in New Product Takeoff", *Journal of Marketing Research* 46 (octubre de 2009), pp. 637-652; Katrjin Gielens y Jan-Benedict E. M. Steenkamp, "Drivers of Consumer Acceptance of New Packaged Goods: An Investigation across Products and Countries", *International Journal of Research in Marketing* 24 (junio de 2007), pp. 97-111; Venkatesh Shankar, Gregory S. Carpenter y Lakshman Krishnamukthi, "Late Mover Advantages: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers", *Journal of Marketing Research* 35 (febrero de 1998), pp. 54-70.
109. Mark Leslie y Charles A. Holloway, "The Sales Learning Curve", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2006, pp. 114-123.
110. Para conocer los detalles, vea Keith G. Lockyer, *Critical Path Analysis and Other Project Network Techniques* (Londres: Pitman, 1984); vea también Arvind Rangaswamy y Gary L. Lilien, "Software Tools for New-Product Development", *Journal of Marketing Research* 34 (febrero de 1997), pp. 177-184.
111. El siguiente análisis se basa principalmente en Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (Nueva York: Free Press, 1962). Vea también su tercera edición publicada en 1983.
112. Karthik Sridhar, Ram Bezawada y Minakshi Trivedi, "Investigating the Drivers of Consumer Cross-Category Learning for New Products Using

- Multiple Data Sets”, *Marketing Science* 31 (julio-agosto de 2012), pp. 668-688; C. Page Moreau, Donald R. Lehmann y Arthur B. Markman, “Entrenched Knowledge Structures and Consumer Response to New Products”, *Journal of Marketing Research* 38 (febrero de 2001), pp. 14-29.
113. John T. Gourville, “Eager Sellers & Stony Buyers”, *Harvard Business Review*, junio de 2006, pp. 99-106.
 114. Chuan-Fong Shih y Alladi Venkatesh, “Beyond Adoption: Development and Application of a Use-Diffusion Model”, *Journal of Marketing* 68 (enero de 2004), pp. 59-72. *Vea también* Ashish Sood, Gareth M. James, Gerard J. Tellis y Ji Zhu, “Predicting the Path of Technological Innovation: SAW vs. Moore, Bass, Gompertz, and Kryder”, *Marketing Science* 31 (noviembre-diciembre de 2012), pp. 964-979.
 115. Michal Herzenstein, Steven S. Posavac, and J. Joško Brakuz, “Adoption of New and Really New Products: The Effects of Self-Regulation Systems and Risk Salience”, *Journal of Marketing Research* 44 (mayo de 2007), pp. 251-260; Christophe Van den Bulte y Yogesh V. Joshi, “New-Product Diffusion with Influentials and Imitators”, *Marketing Science* 26 (mayo-junio de 2007), pp. 400-421; Steve Hoefler, “Measuring Preferences for Really New Products”, *Journal of Marketing Research* 40 (noviembre de 2003), pp. 406-420.
 116. Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (Nueva York: Free Press, 1962), p. 192; Geoffrey A. Moore, *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers* (Nueva York: HarperBusiness, 1999); para una aplicación interesante con servicios, *vea* Barak Libai, Eitan Muller y Renana Peres, “The Diffusion of Services”, *Journal of Marketing Research* 46 (abril de 2009), pp. 163-175.
 117. Michael Haenlein y Barak Libai, “Targeting Revenue Leaders for a New Product”, *Journal of Marketing* 77 (mayo de 2013), pp. 65-80.
 118. Jordan Robertson, “How Nike Got Street Cred”, *Business 2.0*, mayo de 2004, pp. 43-46.
 119. Ted Marzilli, “Fresh Ticket Oak Campaign a Boost for StubHub Perception”, *Forbes*, 23 de mayo de 2013; Mallory Russell, “Five Questions with StubHub’s CMO”, *AdAge*, 23 de octubre de 2012; Karl Greenberg, “StubHub CMO Ray Elias: We Are Not Just a Ticket Seller”, *Marketing Daily*, 13 de septiembre de 2012; Dinah Eng, “StubHub: Anatomy of a Game-Changing Idea”, *Fortune*, 23 de julio de 2012; Rob Golum, “Live Nation Wields ‘The Boss’ in StubHub Ticket Battle”, *Bloomberg*, 2 de marzo de 2012.
 120. Cliff Edwards, “Will Souping Up TiVo Save It?”, *BusinessWeek*, 17 de mayo de 2004, pp. 63-64; Cliff Edwards, “Is TiVo’s Signal Still Fading?”, *BusinessWeek*, 10 de septiembre de 2001, pp. 72-74.
 3. Daniel Fisher, “Cheap Seats”, *Forbes*, 24 de agosto de 2009, pp. 102-103.
 4. “Let’s Make a Deal”, *Consumer Reports*, agosto de 2013, pp. 15-17.
 5. Tomio Geron, “The Share Economy”, *Forbes*, 11 de febrero de 2013.
 6. Eric Spitznagel, “Rise of the Barter Economy”, *Bloomberg Businessweek*, 30 de abril de 2012, pp. 75-77; Stephanie Schomer, “Dare to Share”, *Fast Company*, diciembre de 2010-enero de 2011, pp. 75-84.
 7. Tomio Geron, “The Share Economy”, *Forbes*, 11 de febrero de 2013; Danielle Sacks, “The Sharing Economy”, *Fast Company*, mayo de 2011, pp. 88-93, 130-131.
 8. Caroline Fairchild, “The Rental Generation Sees No Point in Buying”, *Bloomberg Businessweek*, 13 de agosto de 2012; Stephanie Schomer, “RentTheRunway Lets You Wear Designer Fashion on the Cheap”, *Fast Company*, 31 de diciembre de 2010.
 9. Michael J. De La Merced, “New Capital Could Raise Airbnb Value to \$10 Billion”, *New York Times*, 20 de marzo de 2014; Tomio Geron, “Is Airbnb the Next eBay, Uber the Next Amazon?”, *Forbes*, 7 de agosto de 2013; Larry Downes, “Airbnb: A Spare Room for Debate”, *Harvard Business Review*, 26 de junio de 2013; Mackenzie Yang, “NYC Judge Rules Airbnb Rental Is an ‘Illegal Hotel’”, *Time*, 21 de mayo de 2013; Tomio Geron, “Airbnb and the Unstoppable Rise of the Share Economy”, *Forbes*, 23 de enero de 2013.
 10. Sacks, “The Sharing Economy”, pp. 88-93, 130-131.
 11. Christian Homburg, Ove Jensen y Alexander Hahn, “How to Organize Pricing? Vertical Delegation and Horizontal Dispersion of Pricing Authority”, *Journal of Marketing* 76 (septiembre de 2012), pp. 49-69.
 12. Para una revisión profunda de la investigación sobre la fijación de precios, *vea* Chezy Ofir y Russell S. Winer, “Pricing: Economic and Behavioral Models”, Bart Weitz y Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (Londres: Sage Publications, 2002). Para una muestra reciente de parte de la abundante investigación sobre el procesamiento de precios de los consumidores, *vea* Ray Weaver y Shane Frederick, “A Reference Price Theory of the Endowment Effect”, *Journal of Marketing Research* 49 (octubre de 2012), pp. 696-707; y Kwanho Suk, Jiheon Lee y Donald R. Lichtenstein, “The Influence of Price Presentation Order on Consumer Choice”, *Journal of Marketing Research* 49 (octubre de 2012), pp. 708-717.
 13. Eric Wilson, “Why Does This Pair of Pants Cost \$550?”, *New York Times*, 26 de abril de 2010; Pia Sarkar, “Which Shirt Costs \$275?—Brand Loyalty, Bargain Hunting, and Unbridled Luxury All Play a Part in the Price You’ll Pay for a T-Shirt”, *Final Edition*, 15 de marzo de 2007, p. C1.
 14. Hooman Estalami, Alfred Holden y Donald R. Lehmann, “Macro-Economic Determinants of Consumer Price Knowledge: A Meta-Analysis of Four Decades of Research”, *International Journal of Research in Marketing* 18 (diciembre de 2001), pp. 341-355.
 15. Para una revisión detallada, *vea* Tridib Mazumdar, S. P. Raj y Indrajit Sinha, “Reference Price Research: Review and Propositions”, *Journal of Marketing* 69 (octubre de 2005), pp. 84-102. Para revisar un punto de vista diferente, *vea* Chris Janiszewski y Donald R. Lichtenstein, “A Range Theory Account of Price Perception”, *Journal of Consumer Research* 25 (marzo de 1999), pp. 353-368. Para conocer aplicaciones entre negocios, *vea* Hernan A. Bruno, Hai Che y Shantanu Dutta, “Role of Reference Price on Price and Quantity: Insights from Business-to-Business Markets”, *Journal of Marketing Research* 49 (octubre de 2012), pp. 640-654.
 16. Para revisar un análisis de cómo los precios “incidentales” fuera de la categoría puede servir como precios de referencia contextuales, *vea* Joseph C. Nunes y Peter Boatwright, “Incidental Prices and

Capítulo 16

1. “Ryanair Food Costs More than Price of Flight”, *The Telegraph*, 28 de agosto de 2012; Simon Calder, “Ryanair Unveils Its Latest Plan to Save Money: Remove Toilets from the Plane”, *The Independent*, 12 de octubre de 2011; Felix Gillette, “Ryanair’s O’Leary Mulls One-Euro Toilets, Standing Passengers”, www.bloomberg.com, 2 de septiembre de 2010; Peter J. Howe, “The Next Pinch: Fees to Check Bags”, *Boston Globe*, 8 de marzo de 2007; Kerry Capel, “Wal-Mart with Wings”, *BusinessWeek*, 27 de noviembre de 2006, pp. 44-45.
2. Xavier Dreze y Joseph C. Nunes, “Using Combined-Currency Prices to Lower Consumers’ Perceived Cost”, *Journal of Marketing Research* 41 (febrero de 2004), pp. 59-72; Raghuram Iyengar, Kamel Jedidi y Rajeev Kohli, “A Conjoint Approach to Multipart Pricing”, *Journal of Marketing Research* 45 (abril de 2008), pp. 195-201; Marco Bertini y Luc Wathieu, “Attention Arousal through Price Partitioning”, *Marketing Science* 27 (marzo-abril de 2008), pp. 236-246.

- Their Effect on Willingness to Pay”, *Journal of Marketing Research* 41 (noviembre de 2004), pp. 457-466.
17. Ritesh Saini, Raghunath Singh Rao y Ashwani Monga, “Is the Deal Worth My Time? The Interactive Effect of Relative and Referent Thinking on Willingness to Seek a Bargain”, *Journal of Marketing* 74 (enero de 2010), pp. 34-48.
 18. Gurumurthy Kalyanaram y Russell S. Winer, “Empirical Generalizations from Reference-Price Research”, *Marketing Science* 14 (verano de 1995), pp. 161-169.
 19. Glenn E. Mayhew y Russell S. Winer, “An Empirical Analysis of Internal and External Reference-Price Effects Using Scanner Data”, *Journal of Consumer Research* 19 (junio de 1992), pp. 62-70.
 20. Robert Ziethammer, “Forward-Looking Buying in Online Auctions”, *Journal of Marketing Research* 43 (agosto de 2006), pp. 462-476.
 21. John T. Gourville, “Pennies-a-Day: The Effect of Temporal Reframing on Transaction Evaluation”, *Journal of Consumer Research* 24 (marzo de 1998), pp. 395-408. Ve también Anja Lambrecht y Catherine Tucker, “Paying with Money or Effort: Pricing when Customers Anticipate Hassle”, *Journal of Marketing Research* 49 (febrero de 2012), pp. 66-82.
 22. Wilfred Amaldoss y Sanjay Jain, “Pricing of Conspicuous Goods: A Competitive Analysis of Social Effects”, *Journal of Marketing Research* 42 (febrero de 2005).
 23. “Ferrari Focuses on Exclusivity”, www.warc.com, 10 de mayo de 2013; Roger Bennett, “Gained in Translation”, *Bloomberg Businessweek*, 2 de abril de 2012.
 24. Mark Stiving y Russell S. Winer, “An Empirical Analysis of Price Endings with Scanner Data”, *Journal of Consumer Research* 24 (junio de 1997), pp. 57-68.
 25. Eric T. Anderson y Duncan Simester, “Effects of \$9 Price Endings on Retail Sales: Evidence from Field Experiments”, *Quantitative Marketing and Economics* 1 (marzo de 2003), pp. 93-110.
 26. Eric Anderson y Duncan Simester, “Mind Your Pricing Cues”, *Harvard Business Review*, septiembre de 2003, pp. 96-103.
 27. Anderson y Simester, “Mind Your Pricing Cues”, *Harvard Business Review*, septiembre de 2003, pp. 96-103.
 28. *Ibid.*
 29. Daniel J. Howard y Roger A. Kerin, “Broadening the Scope of Reference-Price Advertising Research: A Field Study of Consumer Shopping Involvement”, *Journal of Marketing* 70 (octubre de 2006), pp. 185-204.
 30. Katherine N. Lemon y Stephen M. Nowlis, “Developing Synergies between Promotions and Brands in Different Price-Quality Tiers”, *Journal of Marketing Research* 39 (mayo de 2002), pp. 171-185; sin embargo, ve también Serdar Sayman, Stephen J. Hoch y Jagmohan S. Raju, “Positioning of Store Brands”, *Marketing Science* 21 (otoño de 2002), pp. 378-397.
 31. Shantanu Dutta, Mark J. Zbaracki y Mark Bergen, “Pricing Process as a Capability: A Resource-Based Perspective”, *Strategic Management Journal* 24 (julio de 2003), pp. 615-630.
 32. “To All iPhone Customers”, Apple Inc., www.apple.com/hotnews/openiphoneletter, 6 de septiembre de 2007; Gary F. Gebhardt, “Price Skimming’s Unintended Consequences”, *Marketing Science Institute Working Paper Series*, Informe del MSI núm. 09-109, 2009.
 33. Wilfred Amaldoss y Chuan He, “Pricing Prototypical Products”, *Marketing Science* 32 (septiembre-octubre de 2013), pp. 733-752.
 34. Timothy Aepfel, “Seeking Perfect Prices, CEO Tears Up the Rules”, *Wall Street Journal*, 27 de marzo de 2007.
 35. Florian Zettelmeyer, Fiona Scott Morton y Jorge Silva-Risso, “How the Internet Lowers Prices: Evidence from Matched Survey and Automobile Transaction Data”, *Journal of Marketing Research* 43 (mayo de 2006), pp. 168-181; Jeffrey R. Brown y Austan Goolsbee, “Does the Internet Make Markets More Competitive? Evidence from the Life Insurance Industry”, *Journal of Political Economy* 110 (octubre de 2002), pp. 481-507.
 36. Joo Heon Park y Douglas L. MacLachlan, “Estimating Willingness to Pay with Exaggeration Bias-Corrected Contingent Valuation Method”, *Marketing Science* 27 (julio-agosto de 2008), pp. 691-698.
 37. Walter Baker, Mike Marn y Craig Zawada, “Price Smarter on the Net”, *Harvard Business Review*, febrero de 2001, pp. 122-127.
 38. Brian Bergstein, “The Price Is Right”, *Associated Press*, 29 de abril de 2007.
 39. Thomas T. Nagle, John E. Hogan y Joseph Zale, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 5a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2011).
 40. Brett R. Gordon, Avi Goldfarb y Yang Li, “Does Price Elasticity Vary with Economic Growth? A Cross-Category Analysis”, *Journal of Marketing Research* 50 (febrero de 2013), pp. 4-23. Ve también Harald J. Van Heerde, Maarten J. Gijsenberg, Marnik G. Dekimpe y Jan-Benedict E. M. Steenkamp, “Price and Advertising Effectiveness over the Business Cycle”, *Journal of Marketing Research* 50 (abril de 2013), pp. 177-193.
 41. Tammo H. A. Bijmolt, Harald J. Van Heerde y Rik G. M. Pieters, “New Empirical Generalizations on the Determinants of Price Elasticity”, *Journal of Marketing Research* 42 (mayo de 2005), pp. 141-156.
 42. William W. Alberts, “The Experience Curve Doctrine Reconsidered”, *Journal of Marketing* 53 (julio de 1989), pp. 36-49.
 43. Joseph Weber, “Over a Buck for Dinner? Outrageous”, *BusinessWeek*, 9 de marzo de 2009, p. 57.
 44. Sharon Silkey Carter, “Death of PT Cruiser Seen as a Symbol of Industry’s Problem”, *USA Today*, 8 de julio de 2010.
 45. Chris Burritt, “Why ‘Less Is More’ Rules Fashion”, *Bloomberg Businessweek*, 30 de mayo de 2011, pp. 18-19.
 46. Marco Bertini, Luc Wathieu y Sheena S. Iyengar, “The Discriminating Consumer: Product Proliferation and Willingness to Pay for Quality”, *Journal of Marketing Research* 49 (febrero de 2012), pp. 39-49.
 47. Nirmalya Kumar, “Strategies to Fight Low-Cost Rivals”, *Harvard Business Review*, diciembre de 2006, pp. 104-112; Robert J. Frank, Jeffrey P. George y Laxman Narasimhan, “When Your Competitor Delivers More for Less”, *McKinsey Quarterly* (invierno de 2004), pp. 48-59. Ve también Jan-Benedict E. M. Steenkamp y Nirmalya Kumar, “Don’t Be Undersold”, *Harvard Business Review*, diciembre de 2009, pp. 90-95.
 48. Nirmalya Kumar, “Strategies to Fight Low-Cost Rivals”, *Harvard Business Review*, diciembre de 2006, pp. 104-112.
 49. “2011 Win Strategy Report”, www.parker.com/winstrategyreport, 2011; Tom Brennan, “High-Tech Parker Hannifin?”, www.cnn.com, 29 de abril de 2008; Aepfel, “Seeking Perfect Prices, CEO Tears Up the Rules”; Todd Shryock, “Parker Hannifin: Perpetual Motion”, *Smart Business Cleveland*, 1 de octubre de 2005.
 50. Bruce Einhorn, “Acer’s Game-Changing PC Offensive”, *BusinessWeek*, 20 de abril de 2009, p. 65; Bruce Einhorn y Tim Culpan, “With Dell in the Dust, Acer Chases HP”, *Bloomberg Businessweek*, 8 de marzo de 2010, pp. 58-59.
 51. “PACCAR Announces Fourth Quarter Revenue and Profit: Company Achieves Record Annual Revenue”, www.paccar.com, 31 de enero de 2013; Jay Thompson, “The 2010 U.S. Diesel Engine Landscape—Paccar’s Approach Will Be Most Changed without Cat”, *Gerson Lehrman Group*, www.glggroup.com; Angel Gonzales, “Paccar’s

- Fuel- Saving Hybrid Truck Aimed at Nation's Distribution", *Seattle Times*, 29 de julio de 2008; Michael Arndt, "PACCAR: Built for the Long-Haul", *BusinessWeek*, 30 de enero de 2006.
52. Anupam Mukerj, "Monsoon Marketing", *Fast Company*, abril de 2007, p. 22.
 53. Marco Bertini y Luc Wathieu, "How to Stop Customers from Fixating on Price", *Harvard Business Review*, mayo de 2010, pp. 85-91.
 54. Bill Saporito, "Behind the Tumult at P&G", *Fortune*, 7 de marzo de 1994, pp. 74-82. Para un análisis empírico de sus efectos, vea Kusim L. Ailawadi, Donald R. Lehmann y Scott A. Neslin, "Market Response to a Major Policy Change in the Marketing Mix: Learning from Procter & Gamble's Value Pricing Strategy", *Journal of Marketing* 65 (enero de 2001), pp. 44-61.
 55. Elisabeth Sullivan, "Value Pricing", *Marketing News*, 15 de enero de 2008, p. 08.
 56. Michael Tsiros y David M. Hardesty, "Ending a Price Promotion: Retracting It in One Step or Phasing It Out Gradually", *Journal of Marketing* 74 (enero de 2010), pp. 49-64.
 57. Paul B. Ellickson y Sanjog Misra, "Supermarket Pricing Strategies", *Marketing Science* 27 (septiembre-octubre de 2008), pp. 811-828.
 58. Paul B. Ellickson, Sanjog Misra y Harikesh S. Nair, "Repositioning Dynamics and Pricing Strategy", *Journal of Marketing Research* 49 (diciembre de 2012), pp. 750-772.
 59. Stephanie Clifford y Catherine Rampell, "Sometimes, We Want Price to Fool Us", *New York Times*, 13 de abril de 2013; "Why Walmart Can Pull Off 'Everyday Low Prices' but Everyone Else Keeps Failing", *Business Insider*, 3 de septiembre de 2012; Alexander Chernev, "Why Everyday Low Pricing Might Not Fit J.C. Penney", www.bloomberg.com, 17 de mayo de 2012.
 60. Para un análisis de algunos problemas teóricos de las subastas, vea Amar Cheema, Dipankar Chakravarti y Atanu R. Sinha, "Bidding Behavior in Descending and Ascending Auctions", *Marketing Science* 31 (septiembre-octubre de 2012), pp. 779-800; y Jason Shachat y Lijia Wei, "Procuring Commodities: First-Price Sealed-Bid or English Auctions?", *Marketing Science* 31 (marzo-abril de 2012), pp. 317-333.
 61. Nick Brown, "Kodak Patent Sale Plan Gets Bankruptcy Court Approval", *Reuters*, 11 de enero de 2013.
 62. Eric Savitz, "SAP to Buy Ariba for \$4.3B", www.forbes.com, 22 de mayo de 2012; Ashlee Vance, "For an Online Marketplace, It's Better Late than Never", *New York Times*, 20 de noviembre de 2010.
 63. El uso de la ganancia esperada para establecer el precio tiene sentido para el vendedor que hace muchas ofertas. Para el vendedor que sólo oferta ocasionalmente o que tiene una gran necesidad de un contrato en particular, el uso de la ganancia esperada no representa ninguna ventaja. Este criterio no distingue entre una ganancia de \$1000 con una probabilidad de 0.10 y una ganancia de \$125 con una probabilidad de 0.80. No obstante, la empresa que no desee que la producción se interrumpa, preferirá el segundo contrato en lugar del primero.
 64. Bernard Condon, "The Haggle Economy", *Forbes*, 8 de junio de 2009, pp. 26-27; Sandy D. Jap, "The Impact of Online Reverse Auction Design on Buyer-Supplier Relationships", *Journal of Marketing* 71 (enero de 2007), pp. 146-159; Sandy D. Jap, "An Exploratory Study of the Introduction of Online Reverse Auctions", *Journal of Marketing* 67 (julio de 2003), pp. 96-107.
 65. Paul W. Farris y David J. Reibstein, "How Prices, Expenditures, and Profits Are Linked", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1979, pp. 173-184.
 66. Joel E. Urbany, "Justifying Profitable Pricing", *Journal of Product and Brand Management* 10 (2001), pp. 141-157; Charles Fishman, "The Wal-Mart You Don't Know", *Fast Company*, diciembre de 2003, pp. 68-80.
 67. Alicia A. Caldwell, "21 Airlines Fined in Price-Fixing Scheme", *Associated Press*, 5 de marzo de 2011.
 68. P. N. Agarwala, *Countertrade: A Global Perspective* (Nueva Deli: Vikas, 1991); Michael Rowe, *Countertrade* (Londres: Euromoney Books, 1989); Christopher M. Korth, ed., *International Countertrade* (Nueva York: Quorum Books, 1987).
 69. Anthony Ramirez, "Pepsi Will Be Bartered for Ships and Vodka in Deal with Soviets", *New York Times*, 9 de abril de 1990.
 70. Para conocer un análisis interesante acerca de un sobreprecio de cantidad, vea David E. Sprott, Kenneth C. Manning y Anthony Miyazaki, "Grocery Price Settings and Quantity Surcharges", *Journal of Marketing* 67 (julio de 2003), pp. 34-46.
 71. Kusum L. Ailawadi, Scott A. Neslin y Karen Gedenk, "Pursuing the Value-Conscious Consumer: Store Brands versus National-Brand Promotions", *Journal of Marketing* 65 (enero de 2001), pp. 71-89.
 72. Raghunath Singh Rao y Richard Schaefer, "Conspicuous Consumption and Dynamic Pricing", *Marketing Science* 32 (septiembre-octubre de 2013), pp. 786-804; Michael J. Barone y Tirthankar Roy, "Does Exclusivity Always Pay Off? Exclusive Price Promotions and Consumer Response", *Journal of Marketing* 74 (marzo de 2010), pp. 121-132.
 73. Jay E. Klompmaker, William H. Rogers y Anthony E. Nygren, "Value, Not Volume", *Marketing Management* (mayo-junio de 2003), pp. 45-48; Lands' End, www.landsend.com, 23 de junio de 2013.
 74. Peter Burrows y Olga Kharif, "Can AT&T Tame the iHogs", *Bloomberg Businessweek*, 28 de diciembre de 2009 y 4 de enero de 2010, pp. 21-22.
 75. Para revisar una aplicación académica ilustrativa, vea Adib Bagh y Hemant K. Bhargava, "How to Price Discriminate when Tariff Size Matters", *Marketing Science* 32 (enero-febrero de 2013), pp. 111-126.
 76. Matthew Phillips, "We've Only Just Begun (to Spend)", *Bloomberg Businessweek*, 13 de febrero de 2012.
 77. Andrea Rothman, "Greyhound Taps Airline Pricing Models to Boost Profit", www.bloomberg.com, 21 de mayo de 2013; Bill Saporito, "This Offer Won't Last! Why Sellers Are Switching to Dynamic Pricing", *Time*, 21 de enero de 2013, p. 56; Patrick Rische, "Dynamic Pricing: The Future of Ticket Pricing in Sports", *Forbes*, 6 de enero de 2012.
 78. "Increasing Revenue and Reducing Workload Using Yield Management Software", *Globe Newswire*, 12 de marzo de 2013; Julia Angwin y Dana Mattioli, "Coming Soon: Toilet Paper Priced Like Airline Tickets", *Wall Street Journal*, 5 de septiembre de 2012.
 79. Dana Mattioli, "On Orbitz, Mac Users Steered to Pricier Hotels", *Wall Street Journal*, 23 de agosto de 2012; Christopher Elliott, "Do Travel Companies Raise Prices Based on Who You Are?", *Huffington Post*, 1 de septiembre de 2013.
 80. Felix Salmon, "Why the Internet Is Perfect for Price Discrimination", *Reuters*, 3 de septiembre de 2013. Para mayor información acerca de tipos específicos de discriminación de precios que son ilegales, vea Henry Cheeseman, *Business Law*, 8a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2013).
 81. Bob Donath, "Dispel Major Myths about Pricing", *Marketing News*, 3 de febrero de 2003, p. 10. Para conocer una narración histórica interesante, vea Meghan R. Busse, Duncan I. Simester y Florian Zettelmeyer, "'The Best Price You'll Ever Get': The 2005 Employee Discount Pricing Promotions, in the U.S. Automobile Industry", *Marketing Science* 29 (marzo-abril de 2010), pp. 268-290.
 82. Harald J. Van Heerde, Els Gijsbrechts y Koen Pauwels, "Winners and Losers in a Major Price War", *Journal of Marketing Research* 45 (octubre de 2008), pp. 499-518.

83. Para una revisión clásica, vea Kent B. Monroe, "Buyers' Subjective Perceptions of Price", *Journal of Marketing Research* 10 (febrero de 1973), pp. 70-80. Vea también Z. John Zhang, Fred Feinberg y Aradhna Krishna, "Do We Care What Others Get? A Behaviorist Approach to Targeted Promotions", *Journal of Marketing Research* 39 (agosto de 2002), pp. 277-291.
84. Margaret C. Campbell, "Perceptions of Pricing Unfairness: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing Research* 36 (mayo de 1999), pp. 187-199.
85. Lan Xia, Kent B. Monroe y Jennifer L. Cox, "The Price Is Unfair! A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions", *Journal of Marketing* 68 (octubre de 2004), pp. 1-15; Eric T. Anderson y Duncan Simester, "Does Demand Fall when Customers Perceive That Prices Are Unfair? The Case of Premium Pricing for Larger Sizes", *Marketing Science* 27 (mayo-junio de 2008), pp. 492-500.
86. Eric Mitchell, "How Not to Raise Prices", *Small Business Reports*, noviembre de 1990, pp. 64-67.
87. Kusum L. Ailawadi, Donald R. Lehmann y Scott A. Neslin, "Market Response to a Major Policy Change in the Marketing Mix: Learning from Procter & Gamble's Value Pricing Strategy", *Journal of Marketing* 65 (enero de 2001), pp. 44-61.
88. Laura Heller, "Publix the Walmart Slayer Wins Another Round with Low Prices", *Forbes*, 30 de julio de 2013.
89. Nirmalya Kumar, "Strategies to Fight Low-Cost Rivals", *Harvard Business Review* (diciembre de 2006), pp. 104-112. Vea también Adrian Ryans, *Beating Low Cost Competition: How Premium Brands Can Respond to Cut-Price Rivals* (West Sussex, Inglaterra: John Wiley & Sons, 2008); Jack Neff, "How the Discounters Hurt Themselves", *Advertising Age*, 10 de diciembre de 2007, p. 12.
9. www.disney.com, 9 de diciembre de 2010; Joyceann Cooney, "Mooney's Kingdom", *License*, 1 de octubre de 2006.
10. Robert Klara, "Coach Trots Out a New Message", *Adweek*, 30 de septiembre de 2013, p. 15; Cotton Timberlake, "Luxury Brand Coach Moves to Sell Shoes", *Bloomberg Businessweek*, 13 de junio de 2013; Dana Mattioli, "Coach Sales Feel Pressure of Michael Kors", *Wall Street Journal*, 23 de enero de 2013; Coach Inc. Formato 10-K archivado con SEC el 2 de agosto de 2013.
11. Rajkumar Venkatesan, V. Kumar y Nalini Ravishanker, "Multichannel Shopping: Causes and Consequences", *Journal of Marketing* 71 (abril de 2007), pp. 114-132.
12. Para revisar un modelo conceptual detallado, vea Jill Avery, Thomas J. Steenburgh, John Deighton, Mary Caravella, "Adding Bricks to Clicks: Predicting the Patterns of Cross-Channel Elasticities Over Time", *Journal of Marketing* 76 (mayo de 2012), pp. 96-111.
13. Peter C. Verhoef, Scott A. Neslin y Björn Vroomen, "Multichannel Customer Management: Understanding the Research-Shopper Phenomenon", *International Journal of Research in Marketing* 24, núm. 2 (2007), pp. 129-148.
14. Basado en Rowland T. Moriarty y Ursula Moran, "Marketing Hybrid Marketing Systems", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1990, pp. 146-155.
15. Hugo Martin, "Outdoor Retailer Patagonia Puts Environment Ahead of Sales Growth", *Los Angeles Times*, 24 de mayo de 2012.
16. Mary Wagner, "IRCE 2011 Report: Learn It on the Web, Use It Cross-Channel", www.internetretailer.com, 20 de junio de 2011; Monte Burke, "A Conversation with REI Chief Executive, Sally Jewell", *Forbes*, 19 de mayo de 2011; Megan Santosos, "Channel Integration: How REI Scaled E-Commerce Mountain", www.cio.com, 15 de mayo de 2004.
17. Chekitan S. Dev y Don E. Schultz, "In the Mix: A Customer-Focused Approach Can Bring the Current Marketing Mix into the 21st Century", *Marketing Management* 14 (enero-febrero de 2005).
18. www.oracle.com/us/corporate/oracle-fact-sheet-079219.pdf, consultado el 1 de noviembre de 2013.
19. www.apple.com/about/job-creation/, consultado el 1 de noviembre de 2013.
20. Robert Shaw y Philip Kotler, "Rethinking the Chain", *Marketing Management* (julio/agosto de 2009), pp. 18-23.
21. "E-commerce Sales to Rise in U.S.", www.warc.com, 15 de marzo de 2013; Lucia Moses, "Data Points: Spending It", *Adweek*, 16 de abril de 2012, pp. 24-25; Darrell Rigby, "The Future of Shopping", *Harvard Business Review*, diciembre de 2011.
22. Lauren Johnson, "Walmart App Users Spend 40pc More than Average Shopper", *Mobile Commerce Daily*, 26 de septiembre de 2013; Chantal Tode, "Walmart Boosts Scan & Go Self-Checkout with Mobile Coupons", *Mobile Commerce Daily*, 2 de agosto de 2013; Enid Burns, "Walmart's Mobile App Aims for 'Indispensable' Customer Tools", *E-Commerce Times*, 22 de mayo de 2013; "Walmart Takes on Amazon", www.warc.com, 29 de marzo de 2013; Farhad Manjoo, "Dot Convert", *Fast Company*, diciembre de 2012-enero de 2013; "Showrooming Shoppers Key for Walmart", www.warc.com, 26 de noviembre de 2012; Shelly Banjo, "Wal-Mart Is Testing Mobile Checkout", *Wall Street Journal*, 1 de septiembre de 2012; Matthew Boyle y Douglas MacMillan, "Wal-Mart's Rocky Path from Bricks to Clicks", *Bloomberg Businessweek*, 25 de julio de 2011.
23. Jayne O'Donnell, "As Shoppers Change, So Do Stores", *USA Today*, 26 de enero de 2010.
24. Thomas H. Davenport, Leandro Dalle Mule y John Lucker, "Know What Your Customers Want Before They Do", *Harvard Business Review*, diciembre de 2011, pp. 84-92.

Capítulo 17

1. L.L.Bean, www.lbean.com; Shelley Banjo, "Firms Take Online Reviews to Heart", *Wall Street Journal*, 29 de julio de 2012; Michael Arndt, "L.L. Bean Follows Its Shoppers to the Web", *Bloomberg Businessweek*, 18 de febrero de 2010.
2. Anne T. Coughlan, Erin Anderson, Louis W. Stern y Adel I. El-Ansary, *Marketing Channels*, 7a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007).
3. Louis W. Stern y Barton A. Weitz, "The Revolution in Distribution: Challenges and Opportunities", *Long Range Planning* 30 (diciembre de 1997), pp. 823-829.
4. Para un resumen de investigaciones académicas, vea Erin Anderson y Anne T. Coughlan, "Channel Management: Structure, Governance, and Relationship Management", Bart Weitz y Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (Londres: Sage, 2001), pp. 223-247.
5. Sarah E. Needleman, "Dial-a-Mattress Retailer Blames Troubles on Stores, Executive Team", *Wall Street Journal*, 14 de julio de 2009, p. B1.
6. Para revisar un análisis académico de temas relacionados, vea Elie Ofek, Zsolt Katona y Miklos Sarvary, "'Bricks and Clicks': The Impact of Product Returns on the Strategies of Multichannel Retailers", *Marketing Science* 30 (enero-febrero de 2011), pp. 42-60.
7. V. Kumar y Rajkumar Venkatesan, "Who Are Multichannel Shoppers and How Do They Perform? Correlates of Multichannel Shopping Behavior", *Journal of Interactive Marketing* 19 (primavera de 2005), pp. 44-61.
8. Tarun Kushwaha y Venkatesh Shankar, "Are Multichannel Customers Really More Valuable? The Moderating Role of Product Category Characteristics", *Journal of Marketing* 77 (julio de 2013), pp. 67-85.

25. Anderson y Coughlan, "Channel Management: Structure, Governance, and Relationship Management", *Handbook of Marketing*, pp. 223-247.
26. "Ford Dealers Are Recognized for Outstanding Contributions to Their Communities with Ford's Salute to Dealers Award", www.media.ford.com, 3 de febrero de 2012.
27. "Kimberly-Clark Test Online Retail Site", www.warc.com, 6 de marzo de 2013.
28. www.clevelandclinic.org, 9 de diciembre de 2010; Geoff Colvin, "The Cleveland Clinic's Delos Cosgrove", *Fortune*, 1 de marzo de 2010, pp. 38-45.
29. Asim Ansari, Carl F. Mela y Scott A. Neslin, "Customer Channel Migration", *Journal of Marketing Research* 45 (febrero de 2008), pp. 60-76; Jacquelyn S. Thomas y Ursula Y. Sullivan, "Managing Marketing Communications", *Journal of Marketing* 69 (octubre de 2005), pp. 239-251; Sridhar Balasubramanian, Rajagopal Raghunathan y Vijay Mahajan, "Consumers in a Multichannel Environment: Product Utility, Process Utility, and Channel Choice", *Journal of Interactive Marketing* 19 (primavera de 2005), pp. 12-30; Edward J. Fox, Alan L. Montgomery y Leonard M. Lodish, "Consumer Shopping and Spending across Retail Formats", *Journal of Business* 77 (abril de 2004), pp. S25-S60.
30. Sara Valentini, Elisa Montaguti y Scott A. Neslin, "Decision Process Evolution in Customer Channel Choice", *Journal of Marketing* 75 (noviembre de 2011), pp. 72-86.
31. "They're Shopping, but Not as We Know It", *Marketing Week*, 14 de junio de 2012; John Helyar, "The Only Company Wal-Mart Fears", *Fortune*, 24 de noviembre de 2003, pp. 158-166. Vea también Michael Silverstein y Neil Fiske, *Trading Up: The New American Luxury* (Nueva York: Portfolio, 2003).
32. Kelly Liyakasa, "Retailers Brace for Holiday Mobile Commerce Crush", www.adexchanger.com, 25 de septiembre de 2013; Lydia Dishman, "Target's Carwheel to Bridge the Digital and Brick-and-Mortar Divide", *Forbes*, 9 de mayo de 2013; "Retailers Begin to Fight Back on Mobile", www.warc.com, 23 de noviembre de 2012.
33. Susan Broniarczyk, "Product Assortment", Curtis Haugtvedt, Paul Herr y Frank Kardes, eds., *Handbook of Consumer Psychology* (Nueva York: Lawrence Erlbaum Associates, 2008), pp. 755-779; Alexander Chernev y Ryan Hamilton, "Assortment Size and Option Attractiveness in Consumer Choice among Retailers", *Journal of Marketing Research* 46 (junio de 2009), pp. 410-420; Richard A. Briesch, Pradeep K. Chintagunta y Edward J. Fox, "How Does Assortment Affect Grocery Store Choice", *Journal of Marketing Research* 46 (abril de 2009), pp. 176-189.
34. Katrijn Gielens y Marnik G. Dekimpe, "The Entry Strategies Retail Firms into Transition Economies", *Journal of Marketing* 71 (abril de 2007), pp. 196-212.
35. David Segal, "Apple's Retail Army, Long on Loyalty but Short on Pay", *The New York Times*, 23 de junio de 2012; Gardiner Morse y Ron Johnson, "Retail Isn't Broken. Stores Are", *Harvard Business Review*, diciembre de 2011, pp. 78-82; Yukari Iwatani Kane e Ian Sherr, "Secrets from Apple's Genius Bar: Full Loyalty, No Negativity", *Wall Street Journal*, 15 de junio de 2011; Alex Frankel, "Magic Shop", *Fast Company*, noviembre de 2007, pp. 45-49; Jerry Useem, "Simply Irresistible", *Fortune*, 19 de marzo de 2007, pp. 107-112; Nick Wingfield, "How Apple's Store Strategy Beat the Odds", *Wall Street Journal*, 17 de mayo de 2006.
36. Richard McGill Murphy, "Cashing In on Kiosks", *Fortune*, 3 de diciembre de 2012; Jessica Mintz, "Redbox Machines Take On Netflix's Red Envelope", *USA Today*, 22 de junio de 2009; Michael Kraus, "How Redbox Is Changing Retail", *Marketing News*, 15 de noviembre de 2009, p. 23.
37. Janko Roettgers, "Netflix May Ditch DVDs Sooner Rather than Later", *Bloomberg Businessweek*, 21 de octubre de 2013; Ashlee Vance, "Netflix, Reed Hastings Survive Missteps to Join Silicon Valley's Elite", *Bloomberg Businessweek*, 9 de mayo de 2013; Ronald Grover, Adam Satariano y Ari Levy, "Honest, Hollywood, Netflix Is Your Friend", *Bloomberg Businessweek*, 11 de enero de 2010, pp. 54-55; Michael V. Copeland, "Tapping Tech's Beautiful Minds", *Fortune*, 12 de octubre de 2009, pp. 35-36; Jefferson Graham, "Netflix Is Still Renting Strong", *USA Today*, 1 de julio de 2009, p. 2B; Timothy J. Mullaney, "The Mail Order House That Clobbered Blockbuster", *BusinessWeek*, 5 de junio de 2006, pp. 56-57.
38. "Trousers Suit", *Economist*, 24 de noviembre de 2001, p. 56.
39. "Why STIHL Chooses Independent Dealers", www.stihlusa.com, consultado el 2 de noviembre de 2013; Ken Waldron, "How Stihl Fulfilled Brand Promise of Superior Product, Customer Service", *Advertising Age*, 10 de diciembre de 2009; Timothy Appel, "Too Good for Lowe's and Home Depot?", *Wall Street Journal*, 24 de julio de 2006.
40. "Nike Says No to Blue-Light Specials", *Fortune*, 4 de mayo de 2005.
41. Robert K. Heady, "Online Bank Offers Best Rates", *South Florida Sun-Sentinel*, 22 de noviembre de 2004.
42. Anderson y Coughlan, "Channel Management: Structure, Governance, and Relationship Management", *Handbook of Marketing*, pp. 223-247; Michaela Draganska, Daniel Klapper y Sofia B. Villa-Boas, "A Larger Slice or a Larger Pie? An Empirical Investigation of Bargaining Power in the Distribution Channel", *Marketing Science* 29 (enero-febrero de 2010), pp. 57-74.
43. Estas bases del poder se encontraron en John R. P. French y Bertram Raven, "The Bases of Social Power", Dorwin Cartwright, ed., *Studies in Social Power* (Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959), pp. 150-167.
44. Joydeep Srivastava y Dipankar Chakravarti, "Channel Negotiations with Information Asymmetries: Contingent Influences of Communication and Trustworthiness Reputations", *Journal of Marketing Research* 46 (agosto de 2009), pp. 557-572.
45. Daniel Corsten y Nirmalya Kumar, "Do Suppliers Benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Consumer Response Adoption", *Journal of Marketing* 69 (julio de 2005), pp. 80-94; para revisar una investigación relacionada, vea Ashwin W. Joshi, "Continuous Supplier Performance Improvement: Effects of Collaborative Communication and Control", *Journal of Marketing* 73 (enero de 2009), pp. 133-150.
46. Cotton Timberlake, "In the iPhone Era, Leica Tries Its Own Stores", *Bloomberg Businessweek*, 18 de junio de 2012.
47. Para revisar un ejemplo de un estudio de caso detallado, vea Jennifer Shang, Tuba Pinar Yildirim, Pandu Tadikamalla, Vikas Mittal y Lawrence Brown, "Distribution Network Redesign for Marketing Competitiveness", *Journal of Marketing* 73 (marzo de 2009), pp. 146-163.
48. Xinlei Chen, George John y Om Narasimhan, "Assessing the Consequences of a Channel Switch", *Marketing Science* 27 (mayo-junio de 2008), pp. 398-416.
49. Thomas H. Davenport y Jeanne G. Harris, *Competing on Analytics: The New Science of Winning* (Boston: Harvard Business School Press, 2007).
50. Junhong Chu, Pradeep K. Chintagunta y Naufel J. Vilcassim, "Assessing the Economic Value of Distribution Channels: An Application to the Personal Computer Industry", *Journal of Marketing Research* 44 (febrero de 2007), pp. 29-41.
51. Rajdeep Grewal, Alok Kumar, Girish Mallapragada y Amit Saini, "Marketing Channels in Foreign Markets: Control Mechanisms and the Moderating Role of Multinational Corporation Headquarters-Subsidiary Relationship", *Journal of Marketing Research* 50 (junio de 2013), pp. 378-398; Zhilin Yang, Chenting Su y Kim-Shyan Fam, "Dealing with Institutional Distances in International Marketing Channels: Governance Strategies That Engender Legitimacy and Efficiency", *Journal of Marketing* 76 (mayo de 2012), pp. 41-55.

52. Richard Gibson, "U.S. Franchises Find Opportunities to Grow Abroad", *Wall Street Journal*, 11 de agosto de 2009, p. B5.
53. "Send for the Supermarketers", *The Economist*, 16 de abril de 2011, pp. 67-68; "Unshackling the Chain Stores", *The Economist*, 31 de mayo de 2008, pp. 69-70.
54. "Coach Taps Chinese Opportunity", www.warc.com, 25 de octubre de 2012; Jeffrey Ng y Mariko Sanchanta, "J. Crew Brings Its Brand to China", *Wall Street Journal*, 31 de julio de 2012; Laurie Burkitt y Bob Davis, "Chasing China's Shoppers", *Wall Street Journal*, 14 de junio de 2012; "All Eyes on Chinese Aisles", *The Economist*, 21 de mayo de 2011.
55. Paul Sonne y Peter Evans, "The \$1.6 Billion Grocery Flop: Tesco Poised to Quit U.S.", *Wall Street Journal*, 5 de diciembre de 2012; Paul Sonne, "At Tesco Expansion Takes a Back Seat", *Wall Street Journal*, 7 de noviembre de 2012; Peter Evans, "Britain's Tesco Tries Out New Retail Recipe", *Wall Street Journal*, 8 de julio de 2012; Matthew Boyle y Michael V. Copeland, "Tesco Reinvents the 7-Eleven", *Fortune*, 26 de noviembre de 2007, p. 34.
56. Christina Passariello, "Carrefour's Makeover Plan: Become Ikea of Groceries", *Wall Street Journal*, 16 de septiembre de 2010.
57. Harriett Walker, "Bright Sparks: Urban Outfitters", *The Independent*, 23 de enero de 2012; Michael Arndt, "Urban Outfitters Grow-Slow Strategy", *Bloomberg Businessweek*, 1 de marzo de 2010, p. 56; Michael Arndt, "How to Play It: Apparel Makers", *Bloomberg Businessweek*, 1 de marzo de 2010, p. 61.
58. "Nordstrom to Expand Topshop and Topman Partnership to 28 Additional Stores This Fall", *PRNewswire*, 27 de agosto de 2013; "Topshop Confirms German Expansion", *Fashion United*, 8 de julio de 2013; Stephanie Wong y Susan Li, "Billionaire Green Starts Hunt for First Topshop China Stores", *Bloomberg Businessweek*, 5 de junio de 2013; Cara Waters, "Topshop Opens Its Doors in Sydney: Five Secrets to the Retailer's Success in Australia", *Smart Company*, 4 de octubre de 2012; Cotton Timberlake, "Nordstrom Tries an Extreme Makeover with Topshop", *Bloomberg Businessweek*, 12 de julio de 2012; Damien Reece, "Topshop's Injection of True Brit Stirs Up the Big Apple", *Daily Telegraph*, 2 de abril de 2009; Jenifer Reingold, "The British (Retail) Invasion", *Fortune*, 7 de julio de 2008, pp. 132-138.
59. V. Kasturi Rangan, *Transforming Your Go-to-Market Strategy: The Three Disciplines of Channel Management* (Boston: Harvard Business School Press, 2006).
60. Stefan Wuyts, Stefan Stremersch, Christophe Van Den Bulte y Philip Hans Franses, "Vertical Marketing Systems for Complex Products: A Triadic Perspective", *Journal of Marketing Research* 41 (noviembre de 2004), pp. 479-487.
61. Arnt Bovik y George John, "When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships", *Journal of Marketing* 64 (octubre de 2000), pp. 52-64.
62. Raji Srinivasan, "Dual Distribution and Intangible Firm Value: Franchising in Restaurant Chains", *Journal of Marketing* 70 (julio de 2006), pp. 120-135.
63. www.citizensbank.com, 9 de diciembre de 2010.
64. "Low Prices Key to E-commerce", www.warc.com, 6 de marzo de 2013.
65. Joel C. Collier y Carol C. Bienstock, "How Do Customers Judge Quality in an E-tailer", *MIT Sloan Management Review* (otoño de 2006), pp. 35-40.
66. *Coremetrics Benchmark December US Retail*, www.coremetrics.com/downloads/coremetrics-benchmark-industry-report-2008-12-us.pdf.
67. Jeff Borden, "The Right Tools", *Marketing News*, 15 de abril de 2008, pp. 19-21.
68. Geg Bensinger, "Order It Online, and... Voilà", *Wall Street Journal*, 3 de diciembre de 2012.
69. Amanda B. Bower y James G. Maxham III, "Return Shipping Policies of Online Retailers: Normative Assumptions and the Long-Term Consequences of Fee and Free Returns", *Journal of Marketing* 76 (septiembre de 2012), pp. 110-124.
70. Christine Birkner, "The ABCs of Affiliate Marketing", *Marketing News*, 31 de agosto de 2012.
71. Alexis K. J. Barlow, Noreen Q. Siddiqui y Mike Mannion, "Development in Information and Communication Technologies for Retail Marketing Channels", *International Journal of Retail and Distribution Management* 32 (marzo de 2004), pp. 157-163; G&J Electronic Media Services, *7th Wave of the GfK-Online-Monitor* (Hamburg: GfK Press, 2001).
72. Martin Holzwarth, Chris Janiszewski y Marcus M. Newmann, "The Influence of Avatars on Online Consumer Shopping Behavior", *Journal of Marketing* 70 (octubre de 2006), pp. 19-36.
73. Ann E. Schlosser, Tiffany Barnett White y Susan M. Lloyd, "Converting Web Site Visitors into Buyers: How Web Site Investment Increases Consumer Trusting Beliefs and Online Purchase Intentions", *Journal of Marketing* 70 (abril de 2006), pp. 133-148.
74. Ronald Abler, John S. Adams y Peter Gould, *Spatial Organizations: The Geographer's View of the World* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1971), pp. 531-532.
75. "Alibaba Breaks Sales Record amid China Singles-Day Rebate", *Bloomberg*, 12 de noviembre de 2013; Julianne Pepitone, "Meet Alibaba, Yahoo's Chinese Secret Weapon", *CNNMoney*, 29 de octubre de 2013; Danielle Kucera, "How Alibaba Could Underprice Amazon, and Other Things You Should Know", *Bloomberg Businessweek*, 14 de octubre de 2013; John Foley, "Why Alibaba Could Be China's Next \$100 Billion IPO", *Reuters Breakingviews*, 26 de abril de 2013; Jessica E. Vascellaro, "Alibaba.com Plans U.S Push", *Wall Street Journal*, 7 de agosto de 2009.
76. Andrea Chang, "Retailers Fuse Stores with E-commerce", *Los Angeles Times*, 27 de junio de 2010.
77. Anjali Cordeiro, "Procter & Gamble Sees Aisle Expansion on the Web", *Wall Street Journal*, 2 de septiembre de 2009, p. B6A; Anjali Cordeiro y Ellen Byron, "Procter & Gamble to Test Online Store to Study Buying Habits", *Wall Street Journal*, 15 de enero de 2010.
78. "Brands Gain Ground in Online Retail Race", www.warc.com, 8 de febrero de 2013.
79. Xubing Zhang, "Retailer's Multichannel and Price Advertising Strategies", *Marketing Science* 28 (noviembre-diciembre de 2009), pp. 1080-1094.
80. "2012 Annual Report", www.harley-davidson.com; Rick Barrett, "Store Closings Place Number of U.S. Dealerships at About Same Level as 2002", *Milwaukee Journal Sentinel*, 29 de enero de 2012; Susan Fournier y Lara Lee, "Getting Brand Communities Right", *Harvard Business Review*, abril de 2009, pp. 105-111; "New Harley Davidson Accessory and Clothing Store", *PRLog*, 21 de julio de 2009; Bob Tedeshi, "How Harley Revved Online Sales", *Business 2.0*, diciembre de 2002-enero de 2003, pp. 44.
81. "How Mobile Coupons Are Driving an Explosion in Mobile Commerce", *Business Insider*, 12 de agosto de 2013; "New York Startup Launches First Stand-Alone Mobile Commerce Solution for Small and Medium-Sized Businesses", *PRNewswire*, 27 de junio de 2013.
82. Lucia Moses, "Data Points: Mobile Shopping", *Adweek*, 20 de mayo de 2013, pp. 20-21.
83. Christopher Heine, "For Mobile Marketing That Really Works, Just Look to Asia", *Adweek*, 11 de febrero de 2013, pp. 19-21.
84. Jon Fingas, "NTT DoCoMo's Xi Gets 10 Million Subscribers on the LTE Bandwagon", www.engadget.com, 19 de febrero de 2013.
85. Venkatesh Shankar, Alladi Venkatesh, Charles Hofacker y Prasad Naik, "Mobile Marketing in the Retailing Environment: Current Insights and Future Research Avenues", número especial, Venkatesh Shankar

- y Manjit Yadav, eds., *Journal of Interactive Marketing* 24 (mayo de 2010), pp. 111-120; Venkatesh Shankar y Sridhar Balasubramanian, "Mobile Marketing: A Synthesis and Prognosis", *Journal of Interactive Marketing* 23 (2009), pp. 118-129; Herbjørn Nysveen, Per E. Pedersen, Helge Thorbjørnsen y Pierre Berthon, "Mobilizing the Brand: The Effects of Mobile Services on Brand Relationships and Main Channel Use", *Journal of Service Research* 7 (2005), pp. 257-276; Douglas Lamont, *Conquering the Wireless World: The Age of M-Commerce* (Nueva York: John Wiley & Sons, 2001).
86. Chantal Tode, "Dunkin' Donuts Tries to Best Starbucks in Mobile Loyalty", *Mobile Commerce Daily*, 28 de octubre de 2013; Christopher Heine, "Dunkin' Drives to Twitter & Vine", *Adweek*, 14 de octubre de 2013, p. 16; Paul Frumkin, "Dunkin' Donuts Taps Eli Manning to Promote App", *Nation's Restaurant News*, 4 de septiembre de 2013; Lauren Johnson, "Dunkin' Donuts Drills Down on Location to Boost Mobile Payments App", *Mobile Commerce Daily*, 19 de agosto de 2013.
 87. Jonathan Nelson, "One Screen to Rule Them All", *Adweek*, 11 de febrero de 2013.
 88. Lucia Moses, "Data Points: Women and Mobile", *Adweek*, 28 de octubre de 2013.
 89. Stephanie Clifford, "Retailers Add Gadgets for Shoppers at Ease with Technology", *Wall Street Journal*, 9 de marzo de 2012.
 90. Dr. Paul Marsden, "The Social Commerce Acid Test from Amex", *Social Commerce Today*, 21 de julio de 2011; Shayndi Raice y Robin Sidel, "AmEx Teams Up with Foursquare", *Wall Street Journal*, 4 de marzo de 2011.
 91. Christopher Heine, "The Top 7 Reasons Mobile Ads Don't Work", *Adweek*, 17 de octubre de 2013.
 92. Farhan Thawar, "2013: The Breakout Year for Mobile Commerce", *Wired*, 15 de marzo de 2013.
 93. "How Mobile Coupons Are Driving an Explosion in Mobile Commerce", *Business Insider*, 12 de agosto de 2013.
 94. Sam K. Hui, J. Jeffrey Inman, Yanliu Huang y Jacob Suher, "The Effect of In-Store Travel Distance on Unplanned Spending: Applications to Mobile Promotion Strategies", *Journal of Marketing* 77 (marzo de 2013), pp. 1-16.
 95. Lauren Brousel, "5 Things You Need to Know about Geofencing", *CIO*, 28 de agosto de 2013; Dana Mattioli y Miguel Bustillo, "Can Texting Save Stores?", *Wall Street Journal*, 8 de mayo de 2012.
 96. Stephanie Clifford, "Attention, Shoppers: Store Is Tracking Your Cell", *New York Times*, 14 de julio de 2013.
 97. Rick Whiting, "Oracle Says Recent Initiatives Are Reducing Channel Conflict", www.crn.com, 14 de octubre de 2009; Barbara Darow, "Oracle's New Partner Path", *CRN*, 21 de agosto de 2006, p. 4.
 98. Anne Coughlan y Louis Stern, "Marketing Channel Design and Management", Dawn Iacobucci, ed., *Kellogg on Marketing* (Nueva York: John Wiley & Sons, 2001), pp. 247-269.
 99. Nirmalya Kumar, "Some Tips on Channel Management", rediff.com, 1 de julio de 2005.
 100. Matthew Boyle, "Brand Killers", *Fortune*, 11 de agosto de 2003, pp. 51-56; para revisar una perspectiva opuesta, vea Anthony J. Dukes, Esther Gal-Or y Kannan Srinivasan, "Channel Bargaining with Retailer Asymmetry", *Journal of Marketing Research* 43 (febrero de 2006), pp. 84-97.
 101. Jerry Useem, Julie Schlosser y Helen Kim, "One Nation under Wal-Mart", *Fortune* (Europe), 3 de marzo de 2003. Para un análisis académico más profundo que muestra los beneficios que reciben los proveedores si Walmart expande su mercado, vea Qingyi Huang, Vincent R. Nijs, Karsten Hansen y Eric T. Anderson, "Wal-Mart's Impact on Supplier Profits", *Journal of Marketing Research* 49 (abril de 2012), pp. 131-143.
 102. Sreekumar R. Bhaskaran y Stephen M. Gilbert, "Implications of Channel Structure for Leasing or Selling Durable Goods", *Marketing Science* 28 (septiembre-octubre de 2009), pp. 918-934.
 103. Para revisar algunos ejemplos de situaciones en que los conflictos podrían considerarse útiles, vea Anil Arya y Brian Mittendorf, "Benefits of Channel Discord in the Sale of Durable Goods", *Marketing Science* 25 (enero-febrero de 2006), pp. 91-96; y Nirmalya Kumar, "Living with Channel Conflict", *CMO Magazine*, octubre de 2004.
 104. Danny T. Wang, Flora F. Gu y Maggie Chuoyan Dong, "Observer Effects of Punishment in a Distribution Network", *Journal of Marketing Research* 50 (octubre de 2013), pp. 627-643.
 105. Esta sección se basa en Coughlan *et al.*, *Marketing Channels*, capítulo 9. Vea también Jonathan D. Hibbard, Nirmalya Kumar y Louis W. Stern, "Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships", *Journal of Marketing Research* 38 (febrero de 2001), pp. 45-61; Kersi D. Antia y Gary L. Frazier, "The Severity of Contract Enforcement in Interfirm Channel Relationships", *Journal of Marketing* 65 (octubre de 2001), pp. 67-81; James R. Brown, Chekitan S. Dev y Dong-Jin Lee, "Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficiency of Alternative Governance Mechanisms", *Journal of Marketing* 64 (abril de 2000), pp. 51-65; Alberto Sa Vinhas y Erin Anderson, "How Potential Conflict Drives Channel Structure: Concurrent (Direct and Indirect) Channels", *Journal of Marketing Research* 42 (noviembre de 2005), pp. 507-515.
 106. Niraj Dawar y Jason Stornelli, "Rebuilding the Relationship Between Manufacturers and Retailers", *MIT Sloan Management Review*, invierno de 2013, pp. 83-90.
 107. Nirmalya Kumar, "Living with Channel Conflict", *CMO Magazine*, octubre de 2004.
 108. Kersi D. Antia, Xu (Vivian) Zheng y Gary L. Frazier, "Conflict Management and Outcomes in Franchise Relationships: The Role of Regulation", *Journal of Marketing Research* 50 (octubre de 2013), pp. 577-589.
 109. Andrew Kaplan, "All Together Now?", *Beverage World*, marzo de 2007, pp. 14-16.
 110. Tricia Carr, "Gucci Combines Physical, Mobile Commerce via Digital Store-in-Store", *Luxury Daily*, 18 de junio de 2012; Christina Passriello, "Fashionably Late? Designer Brands Are Starting to Embrace E-Commerce", *Wall Street Journal*, 19 de mayo de 2006.

Capítulo 18

1. Mike O'Toole, "Warby Parker, One Million Eyeglasses, and the Next Generation of Brands", *Forbes*, 22 de julio de 2013; Knowledge@Wharton, "The Consumer Psychology behind Warby Parker's \$95 Pricing for Eyeglasses", *Time*, 23 de mayo de 2013; Sheila Shayon, "Warby Parker's Long-Term Vision: From the Web to the Street, NYC to the World", *Brandchannel*, 11 de septiembre de 2012; "Warby Parker Revolutionizes Eyewear Market by Borrowing from Apple, Zappos", *Advertising Age*, 27 de noviembre de 2011.
2. Mina Kimes, "The Sun Tzu at Sears", *Bloomberg Businessweek*, 11 de julio de 2013; Jessica Dubois-Maahs, "Sears' Failure to Adapt Disillusions Shoppers, Shareholders", *Medill Report*, 12 de marzo de 2013; "February 2013 and Historical ACSI Benchmarks", *American Customer Satisfaction Index*, 26 de febrero de 2013; Chris Morran, "Sears Is Failing Because It Spends Next-to-Nothing to Maintain Stores", *Consumerist*, 30 de julio de 2012; Michael Brush, "Why Sears Is on Its Last Legs", *MSN Money*, 17 de abril de 2012; Andrea Billups, "Sears, Kmart Failed to Anticipate Their Customers' Needs", *The Washington Times*, 29 de diciembre de 2011.
3. Karsten Hansen y Vishal Singh, "Market Structure across Retail Formats", *Marketing Science* 28 (julio-agosto de 2009), pp. 656-673.

4. "U.S. E-commerce Sales as Percent of Retail Sales", Census Bureau, 30 de septiembre de 2013.
5. Jill Becker, "Vending Machines for All Your Needs", www.cnn.com, 16 de agosto de 2012; Nick Montano, "Japan's Vending Machine Industry Declines 2%", *Vending Times*, junio de 2012; David Meerman Scott, "Should Coca-Cola Unplug Its Vending Machines in Japan to Conserve Scarce Power?", *Huffington Post*, 22 de marzo de 2011.
6. Alistair Barr y Scott Martin, "The First 'Flash Sales' Site to Go Public Is... Zulily", *USA Today*, 8 de octubre de 2013; Sarah Frier, "Gilt Groupe CEO Seeks to Prove Flash Sales Are No Fad", *Bloomberg Businessweek*, 1 de agosto de 2013; Spencer E. Ante, "Are Flash Sales Still 'Fab'ulous?", *Wall Street Journal*, 19 de julio de 2012; Christina Cheddar Berk, "Time for Flash Sales to Adapt or Die", www.cnbc.com, 25 de mayo de 2012; Shelley Dubois, "What's Gilt Groupe's Secret Weapon?", *Fortune*, 5 de marzo de 2012; Matthew Carroll, "The Rise of Gilt Groupe: The Great Recession Fuels the Perfect Storm", *Forbes*, 2 de enero de 2012; Claire Cain Miller, "Flash-Sale Site Shifts Its Model", *New York Times*, 14 de agosto de 2011.
7. "Census Bureau's First Release of Comprehensive Franchise Data Shows Franchises Make Up More than 10 Percent of Employer Businesses", www.census.gov, 14 de septiembre de 2010.
8. J. J. Colao, "Top 20 Franchises for the Buck", *Forbes*, 8 de febrero de 2012.
9. Vivian Giang, "McDonald's Hamburger University: Step Inside the Most Exclusive School in the World", *Business Insider*, 12 de abril de 2012.
10. Raymund Flandez, "New Franchise Idea: Fewer Rules, More Difference", *Wall Street Journal*, 18 de septiembre de 2007, p. B4; www.greatharvest.com/company/philosophy.html, consultado el 9 de diciembre de 2013.
11. Karma Allen, "How Savvy Retailers Are Reinventing the Pop-Up Model", www.cnbc.com, 22 de noviembre de 2013; Matt Townsend, "The Staying Power of Pop-Ups", *Bloomberg Businessweek*, 15 de noviembre de 2010.
12. Brad Stone y David Welch, "The Future Retail Wasteland", *Bloomberg Businessweek*, 16 de abril de 2012.
13. Mark Vroegrijk, Els Gijbsbrechts y Katia Campo, "Close Encounter with the Hard Discounter: A Multiple-Store Shopping Perspective on the Impact of Local Hard-Discounter Entry", *Journal of Marketing Research* 50 (octubre de 2013), pp. 606-626.
14. Jim Zarroli, "In Trendy World of Fast Fashion, Styles Aren't Made to Last", www.npr.org, 11 de marzo de 2013; "Zara, H&M Are Top UK Fashion Brands", www.warc.com, 17 de diciembre de 2012; "Fast Retailing Prioritizes Innovation", www.warc.com, 15 de octubre de 2012.
15. Annie Gasparro y Timothy W. Martin, "What's Wrong with America's Supermarkets", *Wall Street Journal*, 12 de julio de 2012; Elizabeth Shell, "Bargain Basement and Top Shelf: What's Driving Growth for Retailers", www.pbs.org, 23 de diciembre de 2011; Ellen Byron, "As Middle Class Shrinks, P&G Aims High and Low", *Wall Street Journal*, 12 de septiembre de 2011.
16. Tim Dickey, "Electronic Shelf Labels", *Retail Technology Trends*, 26 de febrero de 2010.
17. K. C. Ifeanyi, "Burberry Makes It Rain in Taipei", www.fastcompany.com, 27 de abril de 2012; Barry Silverstein, "The Future of Retail: Reinventing and Preserving the In-Store Experience", www.brandchannel.com, 22 de marzo de 2013.
18. Clint Boulton, "Snackmaker Modernizes the Impulse Buy with Sensors, Analytics", *Wall Street Journal*, 11 de octubre de 2013.
19. Elizabeth A. Harris, "Retailers Seek Partners in Social Networks", *New York Times*, 26 de noviembre de 2013.
20. Christopher Heine, "Social Pics Help Retailers Get Real", *Adweek*, 16 de septiembre de 2013, p. 11.
21. Sam Grobart, "Cracking Whole Foods", *Bloomberg Businessweek*, 26 de noviembre de 2012; "Forbes Earnings Preview: Whole Foods Market", *Forbes*, 2 de noviembre de 2012; Leslie Patton y Bryan Gruley, "Walter Robb on Whole Foods' Recession Lessons", *Bloomberg Businessweek*, 9 de agosto de 2012; Martin Lindstrom, "How Whole Foods 'Primes' You to Shop", *Fast Company*, 14 de septiembre de 2011; "Whole Foods Market 2009 Annual Report", www.wholefoodsmarket.com/company/pdfs/ar09.pdf.
22. Ann Zimmerman y Kris Hudson, "Chasing Upscale Customers Tarnishes Mass-Market Jeweler", *Wall Street Journal*, 26 de junio de 2006; Kris Hudson, "Signet Sparkles with Jewelry Strategy", *Wall Street Journal*, 26 de junio de 2006.
23. Jillian Berman, "Retailers Try to Get Creative with Their Catalogs during Tough Times", *USA Today*, 19 de julio de 2010.
24. Ashley Lutz, "Why the Lingerie Industry Can't Compete with Victoria's Secret", *Business Insider*, 2 de septiembre de 2013; Sapna Maheshwari, "Victoria's Secret Channels Mad Men into Hottest Limited", *Bloomberg Businessweek*, 12 de noviembre de 2012; Scott Cendrowski y Anne VanderMey, "Victoria's Secret Weapons", *Fortune*, 6 de febrero de 2012.
25. Robert P. Rooderkerk, Harald J. van Heerde y Tammo H. A. Bijmolt, "Optimizing Retail Assortment", *Marketing Science* 32 (septiembre-octubre de 2013), pp. 699-715.
26. Richard A. Briesch, William R. Dillon y Edward J. Fox, "Category Positioning and Store Choice: The Role of Destination Categories", *Marketing Science* 32 (mayo-junio de 2013), pp. 488-509.
27. Jessi Hempel, "Urban Outfitters, Fashion Victim", *BusinessWeek*, 17 de julio de 2006, p. 60.
28. Aeropostale, www.aeropostale.com, consultado el 9 de diciembre de 2013; Jeanine Poggi, "Best in Class: Price Is Right at Aeropostale", *The Street*, 16 de junio de 2009; "Aeropostale, Inc. Seeks New Faces for Fall Ad Campaign with 'Real Teens 2010' Contest", *PR Newswire*, 15 de marzo de 2010; Robert Berner, "To Lure Teenager Mall Rats, You Need the Right Cheese", *BusinessWeek*, 7 de junio de 2004, pp. 96-101.
29. Vanessa O'Connell, "Reversing Field, Macy's Goes Local", *Wall Street Journal*, 21 de abril de 2008.
30. Mary Catherine O'Conner, "Gillette Fuses RFID with Product Launch", *RFID Journal*, 27 de marzo de 2006; "The End of Privacy?", *Consumer Reports*, junio de 2006, pp. 33-40; "Radio Silence", *Economist*, 9 de junio de 2007, pp. 20-21; Todd Lewan, "The Chipping of America", *Associated Press*, 29 de julio de 2007.
31. George Anderson, "Why Are the Trader Joe's Customers the Most Satisfied In America?", *Forbes*, 30 de julio de 2013; Tim Linden, "Re- Invention Key to Success at Trader Joe's", *The Produce News*, 26 de noviembre de 2012; Beth Kowitt, "Inside the Secret World of Trader Joe's", *Fortune*, 23 de agosto de 2010; "Trader Joe's Named a Breakaway Brand for 2009", *Supermarket Industry News*, 17 de agosto de 2009; Christopher Palmeri, "Trader Joe's Recipe for Success", *BusinessWeek*, 21 de febrero de 2008.
32. Venkatesh Shankar y Ruth N. Bolton, "An Empirical Analysis of Determinants of Retailer Pricing Strategy", *Marketing Science* 23 (invierno de 2004), pp. 28-49.
33. Nishu Kakkar, "Bijan: The Most Expensive Store by Appointment Only", www.most-expensive.com/store-world, 14 de diciembre de 2011; Eric Wilson, "Bijan Pakzad, Designer of High Fashion, Dies at 71", *New York Times*, 18 de abril de 2011.
34. Sam Grobart, "Target Practice", *Bloomberg Businessweek*, 7 de enero de 2013; Anne D'Innocenzio, "Target versus Walmart: Haves and Have Nots", *Associated Press*, 18 de noviembre de 2012; Stuart Feil, "50 Years of Discounting", Special Advertising Section, *Adweek*, 24 de junio de 2012.

35. Paul W. Miniard, Shazad Mustapha Mohammed, Michael J. Barone y Cecilia M. O. Alvarez, "Retailers' Use of Partially Comparative Pricing: From Across-Category to Within-Category Effects", *Journal of Marketing* 77 (julio de 2013), pp. 33-48; Jiwoong Shin, "The Role of Selling Costs in Signaling Price Image", *Journal of Marketing Research* 42 (agosto de 2005), pp. 305-312.
36. Para revisar un marco detallado de los principales elementos que determinan la formación de imágenes de precio para los detallistas, vea Ryan Hamilton y Alexander Chernev, "Low Prices Are Just the Beginning: Price Image in Retail Management", *Journal of Marketing* 77 (noviembre de 2013), pp. 1-20.
37. David R. Bell y James M. Lattin, "Shopping Behavior and Consumer Preference for Retail Price Format: Why 'Large Basket' Shoppers Prefer EDLP", *Marketing Science* 17 (primavera de 1998), pp. 66-68.
38. Ken Belson, "Meccas of Shopping Try Hand at Being Misers of Energy", *New York Times*, 10 de abril de 2012.
39. Cotten Timberlake, "Don't Even Think about Returning This Dress", *Bloomberg Businessweek*, 26 de septiembre de 2013; Miguel Bustillo, "Retailers Loosen Up on Returns", *Wall Street Journal*, 27 de diciembre de 2010. Vea también J. Andrew Peterson y V. Kumar, "Earning a Nice Return on Product Returns", *MIT Sloan Management Review* 51 (primavera de 2010), pp. 85-89; y J. Andrew Peterson y V. Kumar, "Are Product Returns a Necessary Evil? Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing* 73 (mayo de 2009), pp. 35-51.
40. Christopher Steiner, "Taming the Spread", *Forbes*, 28 de febrero de 2011.
41. Iaina Jones, "Kohl's Looking at Spots in Manhattan", *Reuters*, 19 de agosto de 2009; Cametta Coleman, "Kohl's Retail Racetrack", *Wall Street Journal*, 1 de marzo de 2000.
42. Robert Klara, "Something in the Air", *Adweek*, 5 de marzo de 2012, pp. 25-27.
43. Velitchka D. Kaltcheva y Barton Weitz, "When Should a Retailer Create an Exciting Store Environment?", *Journal of Marketing* 70 (enero de 2006), pp. 107-118.
44. Para mayor análisis, vea B. Joseph Pine II y James H. Gilmore, *The Experience Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).
45. Dave Hodges, "Fans Welcome Bass Pro Shops to Town", Tallahassee.com, 5 de septiembre de 2013; Seth Lubove, "Bass Pro Billionaire Building Megastore with Boats, Guns", *Bloomberg Businessweek*, 3 de junio de 2013; Michael Sheffield, "Details of Bass Pro Shops Megastore Revealed", *Memphis Business Journal*, 22 de febrero de 2013; "Increase Retail Customer Traffic by Learning from Bass Pro Shop", *Infinite*, 26 de junio de 2012; Thomas Pardee, "Bass Pro Shops", *Advertising Age*, 15 de noviembre de 2010.
46. Elizabeth Holmes, "Dark Art of Store Emails", *Wall Street Journal*, 18 de diciembre de 2012.
47. "Social Network Rockets Houlihan Restaurants' Profits", *Fast Company*, marzo de 2010.
48. Elizabeth Holmes, "Why Pay Full Price", *Wall Street Journal*, 5 de mayo de 2011.
49. Shira Ovide, "Now on Twitter: Holiday Shopping Deals", *Wall Street Journal*, 16 de diciembre de 2012.
50. Christopher Heine, "The Daily Deal Gets Squeezed", *Adweek*, 11 de marzo de 2013.
51. Carol Tice, "Anchors Away: Department Stores Lose Role at Malls", *Puget Sound Business Journal*, 13 de febrero de 2004, p. 1.
52. "Private Label Sales Rise in Europe", www.warc.com, 19 de octubre de 2012.
53. E. J. Schultz, "Grocery Shoppers Continue to Spend Less, Embrace Private Label", *Advertising Age*, 10 de junio de 2011; "Store Brands Growing across All Channels", Private Label Manufacturers Association, www.plma.com, consultado el 3 de abril de 2013; Emily Bryson York, "Don't Blame Private Label Gains on the Recession", *Advertising Age*, 21 de abril de 2009.
54. Matthew Boyle, "Even Better than the Real Thing", *Bloomberg Businessweek*, 28 de noviembre de 2011.
55. Lien Lamey, Barbara Deleersnyder, Jan-Benedict E. M. Steenkamp y Marnik G. Dekimpe, "The Effect of Business-Cycle Fluctuations on Private-Label Share: What Has Marketing Conduct Got to Do with It?", *Journal of Marketing* 76 (enero de 2012), pp. 1-19.
56. Kusum Ailawadi y Bari Harlam, "An Empirical Analysis of the Determinants of Retail Margins: The Role of Store-Brand Share", *Journal of Marketing* 68 (enero de 2004), pp. 147-165.
57. Para un análisis detallado de la investigación contemporánea sobre las marcas privadas, vea Michael R. Hyman, Dennis A. Kopf y Dongdae Lee, "Review of Literature—Future Research Suggestions: Private Label Brands: Benefits, Success Factors, and Future Research", *Journal of Brand Management* 17 (marzo de 2010), pp. 368-389. Vea también Kusum Ailawadi, Bari Harlam, Jacques Cesar y David Trounce, "Retailer Promotion Profitability: The Role of Promotion, Brand, Category, and Market Characteristics", *Journal of Marketing Research* 43 (noviembre de 2006), pp. 518-535; Kusum Ailawadi, Koen Pauwels y Jan-Benedict E. M. Steenkamp, "Private Label Use and Store Loyalty", *Journal of Marketing* 72 (noviembre de 2008), pp. 19-30.
58. Anne ter Braak, Marnik G. Dekimpe e Inge Geyskens, "Retailer Private-Label Margins: The Role of Supplier and Quality-Tier Differentiation", *Journal of Marketing* 77 (julio de 2013), pp. 86-103.
59. Natasha Singer, "Drug Firms Apply Brand to Generics", *New York Times*, 16 de febrero de 2010; Casey Feldman, "Generic Drug Superstars", *Fortune*, 5 de agosto de 2009; Mina Kimes, "Teva: The King of Generic Drugs", *Fortune*, 5 de agosto de 2009; Jeanne Whalen, "Betting \$10 Billion on Generics, Novartis Seeks to Inject Growth", *Wall Street Journal*, 4 de mayo de 2006.
60. Boyle, "Even Better than the Real Thing".
61. Grant Surridge, "Brands of the Year: Rediscovering the Loblaw Story", *Strategy*, 28 de septiembre de 2012; Jeff Beer, "An Even Better Choice?", *Canadian Business*, 5 de octubre de 2011; Hollie Shaw, "Loblaws Bets on Black Label to Lure Sales", *Financial Post*, 13 de septiembre de 2011; Jim Chrizan, "Loblaw's Reverses Private Label Trend", *Packaging World*, 22 de enero de 2010; "Loblaw Launches a New Line of Discount Store Brands", *Store Brand Decisions*, 16 de febrero de 2010; John J. Pierce, "Private Label Stimulus", *Private Label*, marzo-abril de 2009.
62. Para un estudio analítico, vea Sherif Nasser, Danko Turcic y Chakravarthi Narasimhan, "National Brand's Response to Store Brands: Throw In the Towel or Fight Back?", *Marketing Science* 32 (julio-agosto de 2013), pp. 591-608.
63. Brett Nelson, "Stuck in the Middle", *Forbes*, 15 de agosto de 2005, p. 88; "Arrow Company Profile", www.arrow.com, consultado el 12 de diciembre de 2013.
64. James A. Narus y James C. Anderson, "Contributing as a Distributor to Partnerships with Manufacturers", *Business Horizons* (septiembre-octubre de 1987). Vea también Hlavecek y McCuiston, "Industrial Distributors—When, Who, and How", pp. 96-101.
65. Debra Hoffman, "Gartner Supply Chain Top 25", www.gartner.com, 30 de mayo de 2013.
66. "The Supply Chain Evolution", *Fortune*, Sección especial de publicidad, 8 de marzo de 2012.
67. Joe Barrett, "Whirlpool Cleans Up Its Delivery Act", *Wall Street Journal*, 24 de septiembre de 2009.
68. William C. Copacino, *Supply Chain Management* (Boca Raton, Fla.: St. Lucie Press, 1997); Robert Shaw y Philip Kotler, "Rethinking the Chain: Making Marketing Leaner, Faster, and Better", *Marketing Management* (julio-agosto de 2009), pp. 18-23.
69. Danielle Gould, "Cutting Food Waste Increases Corporate Profits & Consumer Savings, Says Report", *Forbes*, 30 de agosto de 2012.

70. Patrick Burnson, "Slow and Steady: 24th Annual State of Logistics Report", *Logistics Management*, julio de 2013; "The Logistics and Transportation Industry in the United States", www.selectusa.commerce.gov.
71. Margie Manning, "ConMed Lintvec Takes a 'Lean' Journey", *Tampa Bay Business Journal*, 17 de mayo de 2010; Pete Engardio, "Lean and Mean Gets Extreme", *BusinessWeek*, 23 y 30 de marzo de 2009, pp. 60-62; Traci Gregory, "ConMed Takes Lean Approach", *Central New York Business Journal*, 22 de mayo de 2009.
72. Daisuke Wakabayashi, "How Lean Manufacturing Can Backfire", *Wall Street Journal*, 30 de enero de 2010; para revisar otro análisis de las desventajas de la manufactura esbelta, vea Brian Hindo, "At 3M, a Struggle between Efficiency and Creativity", *BusinessWeek*, 11 de junio de 2007.
73. Dana Mattioli, "Macy's Regroups in Warehouse Wars", *Wall Street Journal*, 14 de mayo de 2012.
74. La cantidad óptima de pedido está dada por la fórmula $Q^* = 2DS/IC$, donde D = demanda anual, S = costo de hacer un pedido e I = costo anual de existencia por unidad. Conocida como la fórmula de la cantidad de pedido económico, supone un costo de pedido constante, un costo constante de incluir una unidad adicional en el inventario, una demanda conocida y ausencia de descuentos por cantidad. Para encontrar lecturas adicionales sobre este tema, vea Richard J. Tersine, *Principles of Inventory and Materials Management*, 4a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1994).
75. "All the Right Moves", *Fortune*, Sección especial de publicidad, 2 de mayo de 2011.
76. Renee DeGross, "Retailers Try eBay Overstocks, Returns for Sale Online", *Atlanta Journal-Constitution*, 10 de abril de 2004.
77. Katie Kelly Bell, "94 Point Brunello for Peanuts? How Wine Negotiant Cameron Hughes Finds the Deals", *Forbes*, 27 de noviembre de 2012; Lettie Teague, "Taking Advantage of the Wine Glut", *Wall Street Journal*, 7 de mayo de 2010; Maureen Farrell, "Wine Workout", *Forbes*, 30 de marzo de 2009, pp. 64-65.
78. "The Total Package", *Bloomberg Businessweek*, Sección especial de publicidad, 28 de noviembre de 2011; Geoff Colvin, "The Trade Tracker", *Fortune*, 7 de noviembre de 2011; Helen Coster, "Calculus for Truckers", *Forbes*, 12 de septiembre de 2011; "All the Right Moves", *Fortune*, Sección especial de publicidad, 2 de mayo de 2011.
79. "Manufacturing Complexity", *Economist: A Survey of Logistics*, 17 de junio de 2006, pp. 6-9.
80. Perry A. Trunick, "Nailing a Niche in Logistics", *Logistics Today*, 4 de marzo de 2008.
- Launches Live Football Game StarPlayer", *Creative Review*, 27 de abril de 2011.
4. "Mondelez Seeks Digital Lead", www.warc.com, 14 de enero de 2013.
5. "Content Drive Works for GE", www.warc.com, 12 de agosto de 2013.
6. Alexander Konrad, "Bigger than Craisins", *Forbes*, 2 de diciembre de 2013; "Ocean Spray Challenges Raisins Fans to Make the Leap to Craisins Dried Cranberries", *Reuters*, 23 de febrero de 2012; "Ocean Spray's Pop-Up Restaurant Emerges from 2,000 lbs. of Cranberries Inside a Cranberry Bog in Rockefeller Center", *Business Wire*, 29 de septiembre de 2011; Ken Romanzi, "Reintroducing the Cranberry to America!", conferencia en Tuck School of Business en Dartmouth, 7 de enero de 2010; Francis J. Kelly III y Barry Silverstein, *The Breakaway Brand* (Nueva York: McGraw-Hill, 2005).
7. Algunas de estas definiciones son adaptaciones del *AMA Dictionary* de la American Marketing Association, www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx.
8. Tom Duncan, *Principles of Advertising and IMC*, 2a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2005).
9. Michael McCarthy, "Ron Burgundy's Durango Campaign Helps Dodge Laugh All the Way to the Bank", *Advertising Age*, 9 de diciembre de 2013; Marissa McNaughton, "Hands On Ron Burgundy Mobile Game Promotes Dodge Durango, Anchorman 2 Movie", *The Realtime Report*, 21 de noviembre de 2013; Greg Gilman, "How Will Ferrell's Ron Burgundy Became Dodge's Best Car Salesman Ever", *The Wrap*, 24 de octubre de 2013.
10. Norris I. Bruce, Kay Peters y Prasad A. Naik, "Discovering How Advertising Grows Sales and Builds Brands", *Journal of Marketing Research* 49 (diciembre de 2012), pp. 793-806.
11. Esta sección está basada en el excelente libro de John R. Rossiter y Larry Percy, *Advertising and Promotion Management*, 2a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1997).
12. Patricia Odell, "Jockey and Target Join to Sell Women on Men's Brief", *Chief Marketer*, 6 de agosto de 2012; "Best Retail Promotion: Jockey JKY Right on Target—Gold", Pro Awards 2013, www.chiefmarketer.com; TPN Holdings, "Jockey Right on Target with JKY", www.baalink.com/reggie-case-study, consultado el 23 de junio de 2014.
13. James F. Engel, Roger D. Blackwell y Paul W. Minard, *Consumer Behavior*, 9a. ed. (Fort Worth, Tex.: Dryden, 2001).
14. John R. Rossiter y Larry Percy, *Advertising and Promotion Management*, 2a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1997).
15. Roger D. Blackwell, Paul W. Miniard y James F. Engel, *Consumer Behavior*, 10a. ed. (Mason, Ohio: South-Western Publishing, 2006).
16. Ayn E. Crowley y Wayne D. Hoyer, "An Integrative Framework for Understanding Two-Sided Persuasion", *Journal of Consumer Research* 20 (marzo de 1994), pp. 561-574.
17. C. I. Hovland, A. A. Lumsdaine y F. D. Sheffield, *Experiments on Mass Communication*, vol. 3 (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1949).
18. H. Rao Unnava, Robert E. Burnkrant y Sunil Erevelles, "Effects of Presentation Order and Communication Modality on Recall and Attitude", *Journal of Consumer Research* 21 (diciembre de 1994), pp. 481-490.
19. Gillian Naylor, Susan Bardi Kleiser, Julie Baker y Eric Yorkston, "Using Transformational Appeals to Enhance the Retail Experience", *Journal of Retailing* 84 (abril de 2008), pp. 49-57.
20. Michael R. Solomon, *Consumer Behavior*, 10a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2013).
21. Will Burns, "Reality Prank from Toys R Us Backfires with Women", *Forbes*, 6 de noviembre de 2013; Christopher Heine, "Toys R Us' Holiday Ads Employ Prankvertising", *Adweek*, 21 de octubre de 2013.
22. Rik Pieters y Michel Wedel, "Attention Capture and Transfer in Advertising: Brand, Pictorial, and Text-Size Effects", *Journal of Marketing* 68 (abril de 2004), pp. 36-50.

Capítulo 19

1. Tim Nudd, "Inside Oreo's Adorable Triple Play for Father's Day", *Adweek*, 10 de junio de 2013; Jennifer Rooney, "Behind the Scenes of Oreo's Real-Time Super Bowl Slam Dunk", *Forbes*, 4 de febrero de 2013; T. L. Stanley, "Brand Genius: Lisa Mann, VP Cookies, Mondelez International", *Adweek*, 29 de octubre de 2012; Stuart Elliott, "For Oreo Campaign Finale, a Twist on Collaboration", *New York Times*, 24 de septiembre de 2012; Rohit Nautiyal, "Cookie Time", *The Financial Express*, 28 de junio de 2011.
2. Ernst C. Osinga, Peter S. H. Leeflang, Shuba Srinivasan y Jaap E. Wieringa, "Why Do Firms Invest in Consumer Advertising with Limited Sales Response? A Shareholder Perspective", *Journal of Marketing* 75 (enero de 2011), pp. 109-124; Xueming Luo y Naveen Donthu, "Marketing's Credibility: A Longitudinal Investigation of Marketing Communication Productivity and Shareholder Value", *Journal of Marketing* 70 (octubre de 2006), pp. 70-91.
3. Gabriel Beltrone, "Agency of the Year (Digital Winner): AKQA", *Adweek*, 12 de diciembre de 2011; "Digital Agency of the Year: AKQA", *Campaign*, 11 de diciembre de 2011; Eliza Williams, "Heineken

23. Herbert C. Kelman y Carl I. Hovland, "Reinstatement of the Communication in Delayed Measurement of Opinion Change", *Journal of Abnormal and Social Psychology* 48 (julio de 1953), pp. 327-335.
24. Lucia Moses, "What Do These Real People Think of Ads Starring Real People", *Adweek*, 1 de mayo de 2012.
25. C. E. Osgood y P. H. Tannenbaum, "The Principles of Congruity in the Prediction of Attitude Change", *Psychological Review* 62 (enero de 1955), pp. 42-55.
26. Victoria Clarke, "Campaign of the Month: John Deere Launches Its Own Chat Show", *B2B Marketing*, 17 de enero de 2013; Kay Plantes, "John Deere—Branding and Business Models at Their Best", *WTN News*, 6 de diciembre de 2012.
27. Robert V. Kozinets, Kristine de Valck, Andrea C. Wojnicki y Sarah J. S. Wilner, "Networked Narratives: Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities", *Journal of Marketing* 74 (marzo de 2010), pp. 71-89; David Godes y Dina Mayzlin, "Firm-Created Word-of-Mouth Communication: Evidence from a Field Test", *Marketing Science* 28 (julio-agosto de 2009), pp. 721-739.
28. David Taintor, "Best Use of Branded Content: The Jaws of Opportunity", *Adweek*, 19 de agosto de 2013; "MediaCom Wins Adweek Media Plan of the Year for Volkswagen Campaign", *PRNewswire*, 19 de agosto de 2013; "Volkswagen, 'The Beetle Shark Cage'", *Mediacom*, consultado el 26 de marzo de 2014.
29. Jon Swartz, "Small Firms Dive into Social Media", *USA Today*, 22 de julio de 2010, p. 3B.
30. Edward Skyler, "Citi Bike Boom", *The Hub*, marzo-abril de 2014; Nick Summers, "How Citibank Bought a City Cheap", *Bloomberg BusinessWeek*, 31 de octubre de 2013; Christine Birker, "In Like Schwinn", *Marketing News*, 15 de mayo de 2012, p. 7; Anne VanderMey, "By the Numbers: Pushing Pedals", *Fortune*, 23 de julio de 2012; Jon Gertner, "Wheeling and Dealing", *Fast Company*, julio-agosto de 2012.
31. Norris I. Bruce, Natasha Zhang Foutz y Ceren Kolsarici, "Dynamic Effectiveness of Advertising and Word of Mouth in Sequential Distribution of New Products", *Journal of Marketing Research* 49 (agosto de 2012), pp. 469-486. Vea también Shyam Gopinath, Jacquelyn Thomas y Lakshman Krishnamurthi, "Investigating the Relationship between the Content of Online Word of Mouth, Advertising and Brand Performance", *Marketing Science* 33 (marzo-abril de 2014), pp. 241-258.
32. Adaptado de G. Maxwell Ule, "A Media Plan for 'Sputnik' Cigarettes", *How to Plan Media Strategy* (American Association of Advertising Agencies, 1957 Regional Convention), pp. 41-52.
33. Thomas C. Kinnear, Kenneth L. Bernhardt y Kathleen A. Krentler, *Principles of Marketing*, 6a ed. (Nueva York: HarperCollins, 1995).
34. K. Sridhar Moorthy y Scott A. Hawkins, "Advertising Repetition and Quality Perceptions", *Journal of Business Research* 58 (marzo de 2005), pp. 354-360; Amna Kirmani y Akshay R. Rao, "No Pain, No Gain: A Critical Review of the Literature on Signaling Unobservable Product Quality", *Journal of Marketing* 64 (abril de 2000), pp. 66-79.
35. Demetrios Vakratsas y Tim Ambler, "How Advertising Works: What Do We Really Know?", *Journal of Marketing* 63 (enero de 1999), pp. 26-43.
36. Ashlee Vance, "IBM on a Mission to Save the Planet", *Bloomberg Businessweek*, 15 de marzo de 2012; "Let's Build a Smarter Planet", *Effie Worldwide*, www.iffie.org/winners/showcase/2010/; "IBM Smarter Planet Campaign from Ogilvy & Mather Wins Global Effie", *PRNewswire*, 9 de junio de 2010; Jeffrey M. O'Brien, "IBM's Grand Plan to Save the Planet", *Fortune*, 21 de abril de 2009.
37. Prasad A. Naik y Kalyan Raman, "Understanding the Impact of Synergy in Multimedia Communications", *Journal of Marketing Research* 40 (noviembre de 2003), pp. 375-388. Vea también Prasad A. Naik, Kalyan Raman y Russell S. Winer, "Planning Marketing-Mix Strategies in the Presence of Interaction Effects", *Marketing Science* 24 (enero de 2005), pp. 25-34.
38. Scott Neslin, *Sales Promotion*, MSI Relevant Knowledge Series (Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, 2002).
39. Markus Pfeiffer y Markus Zinnbauer, "Can Old Media Enhance New Media?", *Journal of Advertising Research* (marzo de 2010), pp. 42-49.
40. Sreedhar Madhavaram, Vishag Badrinarayanan y Robert E. McDonald, "Integrated Marketing Communication (IMC) and Brand Identity as Critical Components of Brand Equity Strategy", *Journal of Advertising* 34 (invierno de 2005), pp. 69-80; Mike Reid, Sandra Luxton y Felix Mavondo, "The Relationship between Integrated Marketing Communication, Market Orientation, and Brand Orientation", *Journal of Advertising* 34 (invierno de 2005), pp. 11-23.
41. Don E. Schultz y Heidi Schultz, *IMC, The Next Generation: Five Steps for Delivering Value and Measuring Financial Returns* (Nueva York: McGraw-Hill, 2003).

Capítulo 20

- Alexander Coolidge, "P&G Aims for Moms' Heart with Latest 'Thank You' Ad", *USA Today*, 8 de enero de 2013; Emma Bazilian, "Ad of the Day: P&G Has a Winner with Latest Big Tearjerker Spot for Moms", *Adweek*, 7 de enero de 2014; "Procter & Gamble Brands Unite to Kick Off Sochi 2014 Olympic Winter Games", www.pg.com, 28 de octubre de 2013; "In 2013, Once Again: Marketing Art Meets Science—Best in Show Winners of the Advertising Research Foundation's David Ogilvy Awards", *Journal of Advertising Research* 53, núm. 3 (2013); Katy Bachman, "Brought to You by the Moms of the World", *Adweek*, 19 de agosto de 2013.
- Paul F. Nunes y Jeffrey Merrihue, "The Continuing Power of Mass Advertising", *Sloan Management Review* (invierno de 2007), pp. 63-69.
- E. J. Schultz, "Muscling Past Mayhem: Geico Rides Giant Ad Budget Past Allstate", *Advertising Age*, 8 de julio de 2013; Tim Nudd, "You Know the 'Fifteen Minutes' Line by Heart, but Did You Also Know...", *Adweek*, 1 de julio de 2013; Gabriel Beltrone, "Eddie Money Falls Short of Paradise, but the Martin Agency's 'Happier Than' Spots Generally Do the Trick", *Adweek*, 28 de agosto de 2012.
- Russell H. Colley, *Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results* (Nueva York: Association of National Advertisers, 1961).
- Alicia Barroso y Gerard Llobet, "Advertising and Consumer Awareness of New, Differentiated Products", *Journal of Marketing Research* 49 (diciembre de 2012), pp. 773-792; Wilfred Amaldoss y Chuan He, "Product Variety, Informative Advertising, and Price Competition", *Journal of Marketing Research* 47 (febrero de 2010), pp. 146-156.
- Stephen Williams, "Rivals Gang Up on Ford Trucks as Dodge Ram Joins Battering", *Advertising Age*, 20 de febrero de 2012.
- Debora Viana Thompson y Rebecca W. Hamilton, "The Effects of Information Processing Mode on Consumers' Responses to Comparative Advertising", *Journal of Consumer Research* 32 (marzo de 2006), pp. 530-540.
- Rajesh Chandy, Gerard J. Tellis, Debbie MacInnis y Pattana Thaivanich, "What to Say When: Advertising Appeals in Evolving Markets", *Journal of Marketing Research* 38 (noviembre de 2001); Gerard J. Tellis, Rajesh Chandy y Pattana Thaivanich, "Decomposing the Effects of Direct Advertising: Which Brand Works, When, Where, and How Long?", *Journal of Marketing Research* 37 (febrero de 2000), pp. 32-46; Peter J. Danaher, André Bonfrer y Sanjay Dhar, "The Effect of Competitive Advertising", *Journal of Marketing Research* 45 (abril de 2008), pp. 211-225.
- Demetrios Vakratsas, Fred M. Feinberg, Frank M. Bass y Gurumurthy Kalyanaram, "The Shape of Advertising Response Functions Revisited: A Model of Dynamic Probabilistic Thresholds", *Marketing Science* 23 (invierno de 2004), pp. 109-119.

10. Leonard M. Lodish, Magid Abraham, Stuart Kalmenson, Jeanne Livelsberger, Beth Lubetkin, Bruce Richardson y Mary Ellen Stevens, "How T.V. Advertising Works: A Meta-Analysis of 389 Real- World Split Cable T.V. Advertising Experiments", *Journal of Marketing Research* 32 (mayo de 1995), pp. 125-139.
11. Para una excelente revisión, vea Greg Allenby y Dominique Hanssens, "Advertising Response", Marketing Science Institute, *Special Report*, núm. 05-200, 2005. Ve también Harald J. Van Heerde, Maarten J. Gijzenberg, Marnik G. Dekimpe y Jan-Benedict E. M. Steenkamp, "Price and Advertising Effectiveness over the Business Cycle", *Journal of Marketing Research* 50 (abril de 2013), pp. 177-193; Raj Sethuraman, Gerard J. Tellis y Richard A. Briesch, "How Well Does Advertising Work? Generalizations from Meta-Analysis of Brand Advertising Elasticities", *Journal of Marketing Research* 48 (junio de 2011), pp. 457-471.
12. Shyam Gopinath, Jacquelyn S. Thomas y Lakshman Krishnamurthi, "Investigating the Relationship between the Content of Online Word of Mouth, Advertising, and Brand Performance", *Marketing Science* 33 (marzo-abril de 2014), pp. 241-258.
13. Jeff Manning, "Got Milk?", *Associations Now*, 1 de julio de 2006, pp. 56-61; Jeff Manning y Kevin Lane Keller, "Making Advertising Work: How Got Milk? Marketing Stopped a 20-Year Sales Decline", *Marketing Management* (enero-febrero de 2003); Jeff Manning, *Got Milk? The Book* (Nueva York: Prima Lifestyles, 1999).
14. Debora V. Thompson y Prashant Malaviya, "Consumer-Generated Ads: Does Awareness of Advertising Co-Creation Help or Hurt Persuasion?", *Journal of Marketing* 77 (mayo de 2013), pp. 33-47; Benjamin Lawrence, Susan Fournier y Frederic Brunel, "When Companies Don't Make the Ad: A Multi-Method Inquiry into the Differential Effectiveness of Consumer-Generated Advertising", *Journal of Advertising* 42, núm. 4 (2013), pp. 292-307; Rosie Baker, "McDonald's Preps Crowdsourced Olympic Ads", *Marketing Week*, 3 de agosto de 2012; Eric Pfanner, "When Consumers Help, Ads Are Free", *New York Times*, 22 de junio de 2009, p. B6; Elisabeth Sullivan, "H. J. Heinz: Consumers Sit in the Director's Chair for Viral Effort", *Marketing News*, 10 de febrero de 2008, p. 10; Louise Story, "The High Price of Creating Free Ads", *New York Times*, 26 de mayo de 2007. Ve también el número especial Emergence and Impact of User-Generated Content, *Marketing Science* 31 (mayo-junio de 2012).
15. Anat Keinan, Francis Farrelly y Michael Beverland, "Introducing iSnack 2.0: The New Vegemite", Harvard Business School Case, abril de 2012; Ruth Lamperd, "Vegemite Product Renamed Vegemite Cheesybite after iSnack 2.0 Was Dumped", *Herald Sun*, 7 de octubre de 2009.
16. Werner Reinartz y Peter Saffert, "Creativity in Advertising: When It Works and When It Doesn't", *Harvard Business Review*, junio de 2013, pp. 107-112.
17. "Ouch! Advertising Icon Can't Duck Injury of His Own", *PR Newswire*, 8 de enero de 2012; Daniel P. Amos, "How I Did It: Aflac's CEO Explains How He Fell for the Duck", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2010; Stuart Elliott, "Not Daffy or Donald, but Still Aflac's Rising Star", *New York Times*, 22 de abril de 2009.
18. "Newspapers: By the Numbers", The State of the News Media 2013, www.stateofthemedias.org.
19. "iPad Mini Shows Off Its Size Print Ads in Time, The New Yorker", *Advertising Age*, 30 de noviembre de 2012.
20. Tim Nudd, "The 2013 Clio Awards Winners", *Adweek*, 12 de mayo de 2013.
21. Carol Hanley, "Radio Is...", *Adweek*, 15 de octubre de 2012, p. R4.
22. "Motel 6 Ad Earns Grand Prize at Radio Mercury Awards", *Motel 6*, www.motel6.com, 1 de julio de 2009; "Motel 6 Receives Hermes and Silver GALAXY Awards for 2002 Advertising Campaigns", Business Editors/Travel Writers, *Business Wire*, 22 de noviembre de 2002.
23. Para lecturas adicionales, vea Dorothy Cohen, *Legal Issues in Marketing Decision Making* (Cincinnati, Ohio: South-Western, 1995).
24. Schultz et al., *Strategic Advertising Campaigns* (Chicago: NTC/Contemporary Publishing Company, septiembre de 1994), p. 340.
25. Prashant Malaviya, "The Moderating Influence of Advertising Context on Ad Repetition Effects: The Role of Amount and Type of Elaboration", *Journal of Consumer Research* 34 (junio de 2007), pp. 32-40.
26. Sam Jaffe, "Easy Riders", *American Demographics*, marzo de 2004, pp. 20-23.
27. Max Chafkin, "Ads and Atmospherics", *Inc.*, febrero de 2007.
28. Stephanie Clifford, "Billboards That Look Back", *New York Times*, 31 de mayo de 2008.
29. Abbey Klaassen y Andrew Hampp, "Inside Outdoor's Digital Makeover", *Advertising Age: Creativity*, 14 de junio de 2010, p. 5.
30. Jon Fine, "Where Are Advertisers? At the Movies", *BusinessWeek*, 25 de mayo de 2009, pp. 65-66; "Advertisers Go Outside to Play", *AdweekMedia*, 9 de marzo de 2009, p. 1; Zack O'Malley Greenburg, "Take Your Brand for a Ride", *Forbes*, 2 de marzo de 2009, p. 67.
31. Jeff Pelline, "New Commercial Twist in Corporate Restrooms", *San Francisco Chronicle*, 6 de octubre de 1986.
32. Michael A. Wiles y Anna Danielova, "The Worth of Product Placement in Successful Films: An Event Study Analysis", *Journal of Marketing* 73 (julio de 2009), pp. 44-63; Siva K. Balasubramanian, James Karrh y Hemant Patwardhan, "Audience Response to Product Placements: An Integrative Framework and Future Research Agenda", *Journal of Advertising* 35 (2006), pp. 115-141.
33. "Grow the Heineken Brand", *Heineken Annual Report 2012*; Guy Lodge, "The Skyfall's the Limit on James Bond Marketing", *The Guardian*, 23 de octubre de 2012; Marc Graser, "'Skyfall' a Windfall for Product Placement", *Variety*, 9 de noviembre 2012; Oliver Chiang, "iPad, Product Placement Star of ABC's 'Modern Family' Even before Launch", *Forbes*, 1 de abril de 2010.
34. "FCC Opens Inquiry into Stealthy TV Product Placement", *Associated Press*, 26 de junio de 2008.
35. Popai, www.popai.com, consultado el 22 de agosto de 2010.
36. Ram Bezawada, S. Balachander, P. K. Kannan y Venkatesh Shankar, "Cross-Category Effects of Aisle and Display Placements: A Spatial Modeling Approach and Insights", *Journal of Marketing* 73 (mayo de 2009), pp. 99-117; Pierre Chandon, J. Wesley Hutchinson, Eric T. Bradlow y Scott H. Young, "Does In-Store Marketing Work? Effects of the Number and Position of Shelf Facings on Brand Attention and Evaluation at the Point of Purchase", *Journal of Marketing* 73 (noviembre de 2009), pp. 1-17.
37. www.waltermartsmartnetwork.info, consultado el 27 de marzo de 2014; Bob Greenberg, "Reinventing Retail; E-commerce Impacts the Brick-and-Mortar Store Experience", *Adweek*, 15 de febrero de 2010; Bill Yackey, "Walmart Reveals 18-Month Results for SMART Network", *Digital Signage Today*, 23 de febrero de 2010.
38. Matt McFarland, "Intel's Hidden Ad Gamble Pays Off in First Game of Deal with FC Barcelona", *Washington Post*, 12 de diciembre de 2013.
39. Jeanine Poggi, "TV Ad Prices: Football Is Still King", *Advertising Age*, 20 de octubre de 2013.
40. Steve McClellan, "Costs for TV Spots Rocket 7%", *Media Daily News*, 29 de enero de 2013; "4As Television Production Cost Survey", 4As, 21 de enero de 2013.
41. "Sports Illustrated Rate Card 2014" y "People Magazine Rate Card 2014".
42. Chen Lin, Sriram Venkataraman y Sandy Jap, "Media Multiplexing Behavior: Implications", *Marketing Science*, 32 (marzo-abril de 2013), pp. 310-324.

43. Marshall Freimer y Dan Horsky, "Periodic Advertising Pulsing in a Competitive Market", *Marketing Science* 31 (julio-agosto de 2012), pp. 637-648.
44. David B. Montgomery y Alvin J. Silk, "Estimating Dynamic Effects of Market Communications Expenditures", *Management Science* (junio de 1972), pp. 485-501; Kristian S. Palda, *The Measurement of Cumulative Advertising Effect* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1964), p. 87.
45. Peter J. Danaher y Tracey S. Dagger, "Comparing the Relative Effectiveness of Advertising Channels: A Case Study of a Multimedia Blitz Campaign", *Journal of Marketing Research* 50 (agosto de 2013), pp. 517-534; Gerard J. Tellis, Rajesh K. Chandy y Pattana Thaivanich, "Which Ad Works, When, Where, and How Often? Modeling the Effects of Direct Television Advertising", *Journal of Marketing Research* 37 (febrero de 2000), pp. 32-46.
46. Nigel Hollis, "The Future of Tracking Studies", *Admap*, octubre de 2004, pp. 151-153.
47. Tomado de Robert C. Blattberg y Scott A. Neslin, *Sales Promotion: Concepts, Methods, and Strategies* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990). Este libro ofrece un análisis detallado de la promoción de ventas. Encontrará una revisión exhaustiva del trabajo académico sobre la promoción de ventas en Scott Neslin, "Sales Promotion", Bart Weitz y Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (Londres: Sage, 2002), pp. 310-338.
48. "2014 Coupon Trends: 2013 Year-End Report", www.inmar.com, marzo de 2014.
49. Para revisar un buen resumen de los estudios que investigan si la promoción mina la preferencia de los consumidores por las marcas líderes, vea Robert C. Blattberg y Scott A. Neslin, "Sales Promotion: The Long and Short of It", *Marketing Letters* 1 (diciembre de 2004). Para revisar un tema relacionado, vea Michael J. Barone y Tirthankar Roy, "Does Exclusivity Pay Off? Exclusive Price Promotions and Consumer Response", *Journal of Marketing* 74 (marzo de 2010), pp. 121-132.
50. Harald J. Van Heerde, Sachin Gupta y Dick Wittink, "Is 75% of the Sales Promotion Bump due to Brand Switching? No, Only 33% Is", *Journal of Marketing Research* 40 (noviembre de 2003), pp. 481-491.
51. Magid M. Abraham y Leonard M. Lodish, "Getting the Most out of Advertising and Promotion", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1990, pp. 50-60. Vea también Shuba Srinivasan, Koen Pauwels, Dominique Hanssens y Marnik Dekimpe, "Do Promotions Benefit Manufacturers, Retailers, or Both?", *Management Science* 50 (mayo de 2004), pp. 617-629.
52. Emily Bryson York y Natalie Zmuda, "Sampling: The New Mass Media", *Advertising Age*, 12 de mayo de 2008, pp. 3, 56.
53. "2010 REGGIE Awards Shopper Marketing: P&G Gain—Project Gainiac", *Promotion Marketing Association*, www.pmalink.org.
54. Rajkumar Venkatesan y Paul W. Farris, "Measuring and Managing Returns from Retailer-Customized Coupon Campaigns", *Journal of Marketing* 76 (enero de 2012), pp. 76-94.
55. Nathan Vardi, "Groupon and Zynga Are the Worst-Performing Stocks of the Year", *Forbes*, 8 de octubre de 2012; Cassie Lancellotti-Young, "Groupon Case", Glassmeyer/McNamee Center for Digital Strategies, Dartmouth College, 2011; Brad Stone y Douglas MacMillan, "Are These Four Words Worth \$25 Billion", *Bloomberg BusinessWeek*, 27 de marzo de 2011; "Is Groupon a Good Deal?", *Entrepreneur*, marzo de 2011, p. 61. Para revisar investigaciones relevantes, vea Xueming Luo, Michelle Andrews, Yiping Song y Jaakko Aspara, "Group-Buying Deal Popularity", *Journal of Marketing* 78 (marzo de 2014), pp. 20-33.
56. Kusum L. Ailawadi, Karen Gedenk, Christian Lutzky y Scott A. Neslin, "Decomposition of the Sales Impact of Promotion-Induced Stockpiling", *Journal of Marketing Research* 44 (agosto de 2007); Eric T. Anderson y Duncan Simester, "The Long-Run Effects of Promotion Depth on New versus Established Customers: Three Field Studies", *Marketing Science* 23 (invierno de 2004), pp. 4-20; Luc Wathieu, A. V. Muthukrishnan y Bart J. Bronnenberg, "The Asymmetric Effect of Discount Retraction on Subsequent Choice", *Journal of Consumer Research* 31 (diciembre de 2004), pp. 652-665.
57. Rebecca J. Slotegraaf y Koen Pauwels, "The Impact of Brand Equity Innovation on the Long-Term Effectiveness of Promotions", *Journal of Marketing Research* 45 (junio de 2008), pp. 293-306.
58. Kusum L. Ailawadi, Bari A. Harlam, Jacques Cesar y David Trounce, "Promotion Profitability for a Retailer: The Role of Promotion, Brand, Category, and Store Characteristics", *Journal of Marketing Research* 43 (noviembre de 2006), pp. 518-536.
59. Miguel Gomez, Vithala Rao y Edward McLaughlin, "Empirical Analysis of Budget and Allocation of Trade Promotions in the U.S. Supermarket Industry", *Journal of Marketing Research* 44 (agosto de 2007); Norris Bruce, Preyas S. Desai y Richard Staelin, "The Better They Are, the More They Give: Trade Promotions of Consumer Durables", *Journal of Marketing Research* 42 (febrero de 2005), pp. 54-66.
60. Kusum L. Ailawadi y Bari Harlam, "An Empirical Analysis of the Determinants of Retail Margins: The Role of Store Brand Share", *Journal of Marketing* 68 (enero de 2004), pp. 147-166; Kusum L. Ailawadi, "The Retail Power-Performance Conundrum: What Have We Learned?", *Journal of Retailing* 77 (otoño de 2001), pp. 299-318; Koen Pauwels, "How Retailer and Competitor Decisions Drive the Long-Term Effectiveness of Manufacturer Promotions", *Journal of Retailing* 83 (2007), pp. 364-390.
61. James Bandler, "The Shadowy Business of Diversion", *Fortune*, 17 de agosto de 2009, p. 65.
62. IBIS World USA, www.ibisworld.com; Noah Lim, Michael J. Ahearne y Sung H. Ham, "Designing Sales Contests: Does the Prize Structure Matter?", *Journal of Marketing Research* 46 (junio de 2009), pp. 356-371.
63. Christopher Heine, "Best Use of Mobile: Go Ahead, Take a Picture—It Lasts Longer", *Adweek*, 19 de agosto de 2013; "Samsung Galaxy Camera's Successful E-commerce Campaign", *VanWestMedia*, 26 de agosto de 2013; "Samsung Galaxy Camera Presents 'Life's a Photo—Take It' Competition", www.venturebeat.com, 13 de diciembre de 2012.
64. Joe A. Dodson, Alice M. Tybout y Brian Sternthal, "Impact of Deals and Deal Retraction on Brand Switching", *Journal of Marketing Research* 15 (febrero de 1978), pp. 72-81.
65. "Sponsorship Spending Growth Slows in North America as Marketers Eye Newer Media and Marketing Options", *IEG Sponsorship Report*, 7 de enero de 2014.
66. Philip Kotler, "Atmospherics as a Marketing Tool", *Journal of Retailing* (invierno de 1973-1974), pp. 48-64.
67. Bettina Cornwell, Michael S. Humphreys, Angela M. Maguire, Clinton S. Weeks y Cassandra Tellegen, "Sponsorship-Linked Marketing: The Role of Articulation in Memory", *Journal of Consumer Research* 33 (diciembre de 2006), pp. 312-321.
68. "Brands Suit Up for 'Iron Man 2'", *Adweek*, 14 de mayo de 2010.
69. "BB&T Continues Sponsorship with Clint Bowyer, Richard Childress Racing", *SceneDaily*, 14 de enero de 2010; "BB&T Puts Name on New Winston-Salem Ballpark", *Winston-Salem Journal*, 24 de febrero de 2010.
70. La Association of National Advertisers cuenta con una útil fuente: *Event Marketing: A Management Guide*, que está disponible en www.ana.net/bookstore.
71. T. Bettina Cornwell, Clinton S. Weeks y Donald P. Roy, "Sponsorship-Linked Marketing: Opening the Black Box", *Journal of Advertising* 34 (verano de 2005).
72. B. Joseph Pine y James H. Gilmore, *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1999).
73. "2006 Experiential Marketing Study", *Jack Morton*, www.jackmorton.com.
74. www.factorytour.com, consultado el 23 de junio de 2014.

75. "Do We Have a Story for You!", *Economist*, 21 de enero de 2006, pp. 57-58; Al Ries y Laura Ries, *The Fall of Advertising and the Rise of PR* (Nueva York: HarperCollins, 2002).
76. "A Purr-fect Fit: CeeLo Green and Purrfect Remix the Meow Mix Cat Food Jingle", PRWeek Awards 2014, www.awards.prweekus.com; Rebecca Cullers, "CeeLo Green Creates a Purrfect Meow Mix Remix with His Cat", *Adweek*, 10 de mayo de 2012; Ken Wheaton, "Stop the Presses: CeeLo Green, Purrfect Remix Meow Mix Jingle", *Advertising Age*, 4 de mayo de 2012.
77. "The Comeback Kid: Cisco Bounces Back from a Knockdown Punch", PRWeek Awards 2014, www.awards.prweekus.com.
78. Arthur M. Merims, "Marketing's Stepchild: Product Publicity", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1972, pp. 111-112.
14. "Automotive Brand Websites Drive Trials", www.warc.com, 31 de enero de 2013.
15. Jessi Hempel, "The Online Numbers Game", *Fortune*, 3 de septiembre de 2007, p. 18.
16. Avi Goldfarb y Catherine Tucker, "Why Managing Consumer Privacy Can Be an Opportunity", *MIT Sloan Management Review*, primavera de 2013, pp. 10-12.
17. Emily Steel, "Marketers Take Search Ads beyond Search Engines", *Wall Street Journal*, 19 de enero de 2009.
18. "Paid Search Clickthrough Rates Up Year over Year", *eMarketer*, 23 de enero de 2012; Mike Chapman, "What Clicks Worldwide?", *Adweek*, 31 de mayo de 2011.
19. Ron Berman y Zsolt Katona, "The Role of Search Engine Optimization in Search Marketing", *Marketing Science* 32 (julio-agosto de 2013), pp. 644-651; Oliver J. Rutz, Randolph E. Bucklin y Garrett P. Sonnier, "A Latent Instrumental Variables Approach to Modeling Keyword Conversion in Paid Search Advertising", *Journal of Marketing Research* 49 (junio de 2012), pp. 306-319; Oliver J. Rutz y Randolph E. Bucklin, "From Generic to Branded: A Model of Spillover in Paid Search Advertising", *Journal of Marketing Research* 48 (febrero de 2011), pp. 87-102; Paula Andruss, "How to Win the Bidding Wars", *Marketing News*, 1 de abril de 2008, p. 28; Jefferson Graham, "To Drive Traffic to Your Site, You Need to Give Good Directions", *USA Today*, 23 de junio de 2008.

Capítulo 21

1. Thomas Leskin, "Schuylkill Native Part of Winning Doritos Super Bowl Commercial", *The Morning Call*, 4 de febrero de 2014; Jennifer Rooney, "Doritos Again Asks Fans to 'Crash the Super Bowl'—This Time from around the World", *Forbes*, 12 de septiembre de 2013; Elaine Wong, "What Mountain Dew Learned from 'DEWmocracy'", *Adweek*, 16 de junio de 2010; Natalie Zmuda, "New Pepsi 'Dewmocracy' Push Threatens to Crowd Out Shops", *Advertising Age*, 2 de noviembre de 2009.
2. Andrew T. Stephen y Jeff Galak, "The Effects of Traditional and Social Earned Media on Sales: A Study of a Microlending Marketplace", *Journal of Marketing Research* 49 (octubre de 2012), pp. 624-639.
3. Por ejemplo, vea André Bonfrer y Xavier Drèze, "Real-Time Evaluation of E-mail Campaign Performance", *Marketing Science* 28 (marzo-abril de 2009), pp. 251-263.
4. Kenneth C. Wilbur y Yi Zhu, "Click Fraud", *Marketing Science* 28 (marzo-abril de 2009), pp. 293-308.
5. "Mobile Continues to Steal Share of US Adults' Daily Time Spent with Media", *eMarketer*, 22 de abril de 2014.
6. Asim Ansari y Carl F. Mela, "E-customization", *Journal of Marketing Research* 40 (mayo de 2003), pp. 131-145.
7. "U.S. Digital Adspend Passes TV", www.warc.com, 11 de abril de 2014.
8. Mike Kacsmar, "Tough Mudder CEO Redefines a Successful Race", *Forbes*, 20 de marzo de 2014; Matt Gutman, "The Tough Mudder: 'The Toughest Race on the Planet'", *ABC News*, 27 de enero de 2012; Mike Ozanian, "Tough Mudder Has Created a New Business Model for Sports", *Forbes*, 26 de octubre de 2010.
9. Hans Risselada, Peter C. Verhoef y Tammo H.A. Bijmolt, "Dynamic Effects of Social Influence and Direct Marketing on the Adoption of High-Technology Products", *Journal of Marketing* 78 (marzo de 2014), pp. 52-68; Zsolt Katona, Peter Pal Zubcsek y Miklos Sarvary, "Network Effects and Personal Influences: The Diffusion of an Online Social Network", *Journal of Marketing Research* 48 (junio de 2011), pp. 425-443; Allen P. Adamson, *Brand Digital* (Nueva York: Palgrave Macmillan, 2008).
10. John R. Hauser, Glen L. Urban, Guilherme Liberali y Michael Braun, "Website Morphing", *Marketing Science* 28 (marzo-abril de 2009), pp. 202-223; Peter J. Danaher, Guy W. Mullarkey y Skander Essegaier, "Factors Affecting Web Site Visit Duration: A Cross-Domain Analysis", *Journal of Marketing Research* 43 (mayo de 2006), pp. 182-194; Philip Kotler, *According to Kotler* (Nueva York: American Management Association, 2005).
11. Jeffrey F. Rayport y Bernard J. Jaworski, *e-commerce* (Nueva York: McGraw-Hill, 2001), p. 116.
12. Bob Tedeschi, "E-Commerce Report", *New York Times*, 24 de junio de 2002.
13. Jan-Benedict E. M. Steenkamp e Inge Geyskens, "How Country Characteristics Affect the Perceived Value of Web Sites", *Journal of Marketing* 70 (julio de 2006), pp. 136-150.
20. Jay Paul, "A Revolutionary Marketing Strategy: Answer Customers' Questions", *New York Times*, 27 de febrero de 2013.
21. Jacob Goldenberg, Gal Oestreicher-Singer y Shachar Reichman, "The Quest for Content: How User-Generated Links Can Facilitate Online Exploration", *Journal of Marketing Research* 49 (agosto de 2012), pp. 452-468.
22. Zsolt Katona, "Competing for Influencers in a Social Network", documento de trabajo, Haas School of Business, University of California en Berkeley, 2014; Michael Trusov, Anand V. Bodapati y Randolph E. Bucklin, "Determining Influential Users in Internet Social Networks", *Journal of Marketing Research* 47 (agosto de 2010), pp. 643-658.
23. Peter J. Danaher, Janghyuk Lee y Laoucine Kerbache, "Optimal Internet Media Selection", *Marketing Science* 29 (marzo-abril de 2010), pp. 336-347; Puneet Manchanda, Jean-Pierre Dubé, Khim Yong Goh y Pradeep K. Chintagunta, "The Effects of Banner Advertising on Internet Purchasing", *Journal of Marketing Research* 43 (febrero de 2006), pp. 98-108.
24. Glen Urban, Guilherme (Gui) Liberali, Erin Macdonald, Robert Bordley y John Hauser, "Morphing Banner Advertising", *Marketing Science* 33 (enero-febrero de 2014), pp. 27-46; Jan H. Schumann, Florian von Wangenheim y Nicole Groene, "Targeted Online Advertising: Using Reciprocity Appeals to Increase Acceptance among Users of Free Web Services", *Journal of Marketing* 78 (enero de 2014), pp. 59-75; Michael Braun y Wendy Moe, "Online Display Advertising: Modeling the Effects of Multiple Creatives and Individual Impression Histories", *Marketing Science* 32 (septiembre-octubre de 2013), pp. 753-767; Anja Lambrecht y Catherine Tucker, "When Does Retargeting Work? Information Specificity in Online Advertising", *Journal of Marketing Research* 50 (octubre de 2013), pp. 561-576.
25. Nora Aufreiter, Julien Boudet y Vivien Weng, "Why Marketers Keep Sending You E-mails", *McKinsey Quarterly*, enero de 2014.
26. "Email, Search Remain Key for Brands", www.warc.com, 24 de enero de 2013.
27. "Email Advertisers Face Backlash", www.warc.com, 18 de enero de 2013.
28. Natalie Zmuda, "How E-mail Became a Direct-Marketing Rock Star in Recession", *Advertising Age*, 11 de mayo de 2009, p. 27.
29. Aurfreiter, Boudet y Weng, "Why Marketers Keep Sending You E-mails".

30. Jessica Naziri, "Dollar Shave Club Co-founder Michael Dubin Had a Smooth Transition", *Los Angeles Times*, 16 de agosto de 2013; Emily Glazer, "A David and Gillette Story", *Wall Street Journal*, 12 de abril de 2012, Mark Evans, "Is DollarShaveClub.com Really the Best Launch Video?", www.blog.sysomos.com, 19 de marzo de 2012.
31. Paul Dwyer, "Measuring the Value of Word of Mouth and Its Impact in Consumer Communities", *Journal of Interactive Marketing* 21 (primavera de 2007), pp. 63-79; Kelly K. Spors, "The Customer Knows Best", *Wall Street Journal*, 13 de julio de 2009, p. R5.
32. Para conocer un análisis académico de las salas de chat, sitios de recomendaciones y secciones de reseñas de clientes en línea, vea Dina Mayzlin, "Promotional Chat on the Internet", *Marketing Science* 25 (marzo-abril de 2006), pp. 155-163; y Judith Chevalier y Dina Mayzlin, "The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews", *Journal of Marketing Research* 43 (agosto de 2006), pp. 345-354.
33. Heather Green, "The Big Shots of Blogdom", *BusinessWeek*, 7 de mayo de 2007; TreeHugger, www.treehugger.com/about, consultado el 28 de abril de 2014.
34. Kim Hart, "Angry Customers Use Web to Shame Firms", *Washington Post*, 5 de julio de 2006.
35. Para una revisión de literatura relevante, vea Christophe Van Den Bulte y Stefan Wuyts, *Social Networks and Marketing* (Marketing Science Institute Relevant Knowledge Series, Cambridge, Mass., 2007); y para revisar algunas consideraciones prácticas, vea "A World of Connections: A Special Report on Social Networking", *Economist*, 30 de enero de 2010.
36. Allen Adamson, "No Contest: Twitter and Facebook Can Both Play a Role in Branding", www.forbes.com, 6 de mayo de 2009.
37. Jae Young Lee y David R. Bell, "Neighborhood Social Capital and Social Learning for Experience Attributes of Products", *Marketing Science* 32 (noviembre-diciembre de 2013), pp. 960-976.
38. "Profiting from Friendship", *Economist*, 30 de enero de 2010, pp. 9-12.
39. Rebecca Walker Naylor, Cait Poyner Lamberton y Patricia M. West, "Beyond the 'Like' Button: The Impact of Mere Virtual Presence on Brand Evaluations and Purchase Intentions in Social Media Settings", *Journal of Marketing* 76 (noviembre de 2012), pp. 105-120.
40. "A Peach of Opportunity", *Economist*, 30 de enero de 2010, pp. 9-12.
41. "CafeMom Launches The Stir, the All-Day, Every Day Content Destination for Moms", www.prnewswire.com, 30 de marzo de 2010; Claire Cain Miller, "The New Back Fence", *Forbes*, 7 de abril de 2008; www.cafemom.com/about, consultado el 26 de abril de 2014.
42. David Taylor, "Can Social Media Show You the Money", *Brandgym Research Paper* 6, septiembre de 2012.
43. Christian Schulze, Lisa Schöler y Bernd Skiera, "Not All Fun and Games: Viral Marketing for Utilitarian Products", *Journal of Marketing* 78 (enero de 2014), pp. 1-19.
44. "Lay's 'Do Us a Flavor' Contest Is Back: Fans Invited to Submit Next Great Potato Chip Flavor Idea for the Chance to Win \$1 Million", *PR Newswire*, 14 de enero de 2014; Valeri Reaves, "Facebook's App Crashes during the Lay's 'Do Us a Flavor' Million Dollar Contest", www.examiner.com, 21 de julio de 2012; Bruce Horowitz, "Lay's Goes on Facebook with \$1 Million Prize for New Flavor", *USA Today*, 18 de julio de 2012.
45. Stephen Baker, "Beware Social Media Snake Oil", *Bloomberg Businessweek*, 14 de diciembre de 2009, pp. 48-51.
46. Daniel Birnbaum, "SodaStream's CEO on Turning a Banned Super Bowl Ad into Marketing Gold", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2014; Kyle Stock, "The Secret of SodaStream's Success", *Bloomberg Businessweek*, 31 de julio de 2013; Stuart Feil, "Gift for Gab", *Adweek*, 10 de diciembre de 2012.
47. Ed Keller y Brad Fay, "Word of Mouth Advocacy: A New Key to Advertising Effectiveness", *Journal of Advertising Research*, 52 (diciembre de 2012), pp. 459-464.
48. Jeff Koyen, "Mouth Meets Mouse", *Adweek*, 22 de noviembre de 2011, pp. W1-W5.
49. Barak Libai, Eitan Muller y Renana Peres, "Decomposing the Value of Word-of-Mouth Seeding Programs: Acceleration Versus Expansion", *Journal of Marketing Research* 50 (abril de 2013), pp. 161-176, Oliver Hinz, Bernd Skiera, Christian Barrot y Jan U. Becker, "Seeding Strategies for Viral Marketing: An Empirical Comparison", *Journal of Marketing* 75 (noviembre de 2011), pp. 55-71; Ralf van der Lans, Gerrit van Bruggen, Jehoshua Eliashberg y Berend Wierenga, "A Viral Branching Model for Predicting the Spread of Electronic Word of Mouth", *Marketing Science* 29 (marzo-abril de 2010), pp. 348-365.
50. Thales Teixeira, "How to Profit from 'Lean' Advertising", *Harvard Business Review*, junio de 2013, pp. 23-25.
51. *Will It Blend?* www.willitblend.com; Blendtec, www.blendtec.com; Piet Levy, "I Tube, YouTube", *Marketing News*, 30 de marzo de 2009, p. 8; Phyllis Berman, "Food Fight", *Forbes*, 13 de octubre de 2008, p. 110; Rob Walker, "Mixing It Up", *New York Times*, 24 de agosto de 2008; Jon Fine, "Ready to Get Weird, Advertisers?", *BusinessWeek*, 8 de enero de 2007, p. 24.
52. Jonah Berger y Raghuram Iyengar, "Communication Channels and Word of Mouth: How the Medium Shapes the Message", *Journal of Consumer Research* 40 (octubre de 2013), pp. 567-579. Ve también Mitch Lovett, Renana Peres y Roni Shachar, "On Brands and Word of Mouth", *Journal of Marketing Research* 50 (agosto de 2013), pp. 427-444; Amar Cheema y Andrew M. Kaikati, "The Effect of Need for Uniqueness on Word of Mouth", *Journal of Marketing Research* 47 (junio de 2010), pp. 553-563.
53. Jonah Berger y Eric M. Schwartz, "What Drives Immediate and Ongoing Word of Mouth?", *Journal of Marketing Research* 48 (octubre de 2011), pp. 869-880.
54. Matteo De Angelis, Andrea Bonezzi, Alessandro M. Peluso, Derek D. Rucker y Michele Costabile, "On Braggarts and Gossips: A Self-Enhancement Account of Word-of-Mouth Generation and Transmission", *Journal of Marketing Research* 49 (agosto de 2012), pp. 551-563; Sha Yang, Mantian Hu, Russ Winer, Henry Assael y Xiaohong Chen, "An Empirical Study of Word-of-Mouth Generation and Consumption", *Marketing Science* 31 (noviembre-diciembre de 2012), pp. 952-963. Ve también Yinlong Zhang, Lawrence Feick y Vikas Mittal, "How Males and Females Differ in Their Likelihood of Transmitting Negative Word of Mouth", *Journal of Consumer Research* 40 (abril de 2014), pp. 1097-1108; David Dubois, Derek D. Rucker y Zakary L. Tormala, "From Rumors to Facts, and Facts to Rumors: The Role of Certainty Decay in Consumer Communications", *Journal of Marketing Research* 48 (diciembre de 2011), pp. 1020-1032.
55. Sharad Goel, Duncan J. Watts y Daniel G. Goldstein, "The Structure of Online Diffusion Networks", *Proceedings of the 13th ACM Conference on Electronic Commerce (EC'12)*, Valencia, España, 4-8 de junio de 2012, pp. 623-638.
56. Olivier Toubia y Andrew T. Stephen, "Intrinsic vs. Image-Related Utility in Social Media: Why Do People Contribute Content to Twitter?", *Marketing Science* 32 (mayo-junio de 2013), pp. 368-392.
57. Thales Teixeira, "The New Science of Viral Ads", *Harvard Business Review*, marzo de 2012, pp. 25-27; Thales Teixeira, Michel Wedel y Rik Pieters, "Emotion-Induced Engagement in Internet Video Advertisements", *Journal of Marketing Research* 49 (abril de 2012), pp. 144-159. Ve también Jonah Berger y Katherine L. Milkman, "What Makes Online Content Viral?", *Journal of Marketing Research* 49 (abril de 2012), pp. 192-205.
58. James Peter Rubin, "Where Word-of-Mouth and Shopper Data Meet", *Adweek*, 10 de diciembre de 2012; Zak Stambor, "For Green Mountain Coffee Roasters a Little Education Goes a Long Way", *Internet Retailer*, 27 de julio de 2012; Stuart Feil, "Gift for Gab", *Adweek*, 10 de diciembre de 2012; Barbara Kiviat, "Word on the Street", *Time*, 12 de abril de 2007; Dave Balter, "Rules of the Game", *Advertising Age Point*, diciembre de 2005, pp. 22-23.

59. Matthew Creamer y Rupal Parekh, "Ideas of the Decade", *Advertising Age*, 14 de diciembre de 2009.
60. Amar Cheema y Andrew M. Kaikati, "The Effect of Need for Uniqueness on Word of Mouth", *Journal of Marketing Research* 47 (junio de 2010), pp. 553-563.
61. Stephan Ludwig, Ko de Ruyter, Mike Friedman, Elisabeth C. Brügggen, Martin Wetzels y Gerard Pfann, "More than Words: The Influence of Affective Content and Linguistic Style Matches in Online Reviews on Conversion Rates", *Journal of Marketing* 77 (enero de 2013), pp. 87-103; Yi Zhao, Sha Yang, Vishal Narayan y Ying Zhao, "Modeling Consumer Learning from Online Product Reviews", *Marketing Science* 32 (enero-febrero de 2013), pp. 153-169; Rebecca Walker Naylor, Cait Poyner Lamberton y David A. Norton, "Seeing Ourselves in Others: Reviewer Ambiguity, Egocentric Anchoring, and Persuasion", *Journal of Marketing Research* 48 (junio de 2011), pp. 617-631.
62. "Nielsen: Global Consumers' Trust in 'Earned' Advertising Grows in Importance", 10 de abril de 2012. Veá también Itamar Simonson y Emanuel Rosen, *Added Value* (Nueva York: Harper Collins, 2014).
63. Ekaterina Walter, "When Co-creation Becomes the Beating Heart of Marketing, Companies Win", *Fast Company*, 29 de noviembre de 2012.
64. Dina Mayzlin, Yaniv Dover y Judith A. Chevalier, "Promotional Reviews: An Empirical Investigation of Online Review Manipulation", *American Economic Review*, 2014, en prensa.
65. Sinan Aral, "The Problem with Online Ratings", *MIT Sloan Management Review*, invierno de 2014, pp. 47-52. Veá también Shrihari Sridhar y Raji Srinivasan, "Social Influence Effects in Online Product Ratings", *Journal of Marketing* 76 (septiembre de 2012), pp. 70-88; Wendy W. Moe y Michael Trusov, "The Value of Social Dynamics in Online Product Ratings Forums", *Journal of Marketing Research* 48 (junio de 2011), pp. 444-456. Para revisar investigaciones relacionadas, vea Ann Kronrod y Shai Danziger, "Wii Will Rock You! The Use and Effect of Figurative Language in Consumer Reviews of Hedonic and Utilitarian Consumption", *Journal of Consumer Research* 40 (diciembre de 2013), pp. 726-739.
66. Zoey Chen y Nicholas Lurie, "Temporal Contiguity and Negativity Bias in the Impact of Online Word of Mouth", *Journal of Marketing Research* 50 (agosto de 2013), pp. 463-476; Yubo Chen, Qi Wang y Jinhong Xie, "Online Social Interactions: A Natural Experiment on Word of Mouth versus Observational Learning", *Journal of Marketing Research* 48 (abril de 2011), pp. 238-254.
67. "The Value of Conversation", *Adweek*, 14 de mayo de 2012.
68. Keith Barry, "Fiesta Stars in Night of the Living Social Media Campaign", *Wired*, 21 de mayo de 2010; Matthew Dolan, "Ford Takes Online Gamble with New Fiesta", *Wall Street Journal*, 8 de abril de 2009.
69. V. Kumar, J. Andrew Petersen y Robert P. Leone, "How Valuable Is Word of Mouth?", *Harvard Business Review*, octubre de 2007, pp. 139-146.
70. Omar Merlo, Andreas B. Eisingerich y Seigyoung Auh, "Why Customer Participation Matters", *MIT Sloan Management Review*, invierno de 2014, pp. 81-88.
71. Jackie Huba, "From Word of Mouth to Customer Evangelism", *AMA Marketing News*, 31 de agosto de 2012; www.churchofthecustomer.com.
72. Adam L. Penenberg, "How Much Are You Worth to Facebook?", *Fast Company*, 1 de octubre de 2009.
73. Preethi Chamikuttyl, "Wharton Professor David Bell, on Brand Building in the Offline and Online World", *Your Story*, 3 de septiembre de 2013.
74. "Mobile Marketing Facts 2014", *Advertising Age*, 14 de abril de 2014.
75. "Mobile Continues to Steal Share of US Adults' Daily Time Spent with Media", *eMarketer*, 22 de abril de 2014.
76. Sunil Gupta, "For Mobile Devices, Think Apps, Not Ads", *Harvard Business Review*, marzo de 2013, pp. 71-75.
77. "VW Set for Launch in 8 Months", WorldCarFans.com, www.worldcarfans.com, 20 de marzo de 2007; Eleftheria Parpis, "Volkswagen's Public Polling Pays Off", *Adweek*, 19 de mayo de 2008; Andrew Grill, "Volkswagen Tiguan Mobile Advertising Case Study", *London Calling*, www.londoncalling.mobi, 20 de mayo de 2009.
78. "New Merrill Edge Mobile App Uses 3D Technology to Put Retirement Planning in Your Hands", www.newsroom.bankofamerica.com, 26 de febrero de 2014; Emily Brandon, "An Innovative Way to Face Retirement", www.money.usnews.com, 14 de enero de 2013; Kayla Tausche y Jesse Bergman, "Your 'Face' and Your Retirement at 100", www.cnbc.com, 19 de diciembre de 2012; Hal E. Hershfield, Daniel G. Goldstein, William F. Sharpe, Jesse Fox, Leo Yeykelis, Laura L. Carstensen y Jeremy N. Bailenson, "Increasing Saving Behavior through Age-Progressed Renderings of the Future Self", *Journal of Marketing Research* 48 (noviembre de 2011), pp. S23-S37.
79. Peter DaSilva, "Cellphone in New Role: Loyalty Card", *New York Times*, 31 de mayo de 2010.
80. Diana Ransom, "When the Customer Is in the Neighborhood", *Wall Street Journal*, 17 de mayo de 2010.
81. Don Clark y Nick Wingfield, "Intel, Microsoft Offer Smart Sign Technology", *Wall Street Journal*, 12 de enero de 2010; Andrew Lavalley, "Unilever to Test Mobile Coupons in Trial at Supermarket, Cellphones Will Be the Medium for Discount Offers", *Wall Street Journal*, 29 de mayo de 2009; Bob Tedeschi, "Phone Smart Cents-Off Coupons and Other Special Deals, via Your Cellphone", *New York Times*, 17 de diciembre de 2008.
82. Spencer E. Ante, "Online Ads Can Follow You Home", *Wall Street Journal*, 29 de abril de 2013.
83. Paul Heine, "Is This the Long-Awaited Answer to Measuring Video Viewers Everywhere They're Watching?", *Adweek*, 23 de marzo de 2014.
84. Piet Levy, "Set Your Sites on Mobile", *Marketing News*, 30 de abril de 2010, p. 6; Tom Lowry, "Pandora: Unleashing Mobile-Phone Ads", *BusinessWeek*, 1 de junio de 2009, pp. 52-53.
85. Christopher Heine, "Agencies and Cannes Judges Say Less Is More for Mobile", *Ad Week*, 17 de junio de 2013.
86. Elisabeth Sullivan, "The Tao of Mobile Marketing", *Marketing News*, 30 de abril de 2010, pp. 16-20.
87. Loretta Chao, "Cell Phone Ads Are Easier Pitch in China Interactive Campaigns", *Wall Street Journal*, 14 de enero de 2007.

Capítulo 22

- Joshua Green, "The Science behind Those Obama Campaign E-Mails", *Bloomberg Businessweek*, 29 de noviembre de 2012; Michael Scherer, "Inside the Secret World of the Data Crunchers Who Helped Obama Win", *Time*, 7 de noviembre de 2012; David Jackson, "How Obama Won Re-Election", *USA Today*, 9 de noviembre de 2012; Joshua Green, "Corporations Want Obama's Winning Formula", *Bloomberg Businessweek*, 26 de noviembre de 2012, pp. 37-39.
- Ran Kivetz e Itamar Simonson, "The Idiosyncratic Fit Heuristic: Effort Advantage as a Determinant of Consumer Response to Loyalty Programs", *Journal of Marketing Research* 40 (noviembre de 2003), pp. 454-467; Ran Kivetz e Itamar Simonson, "Earning the Right to Indulge: Effort as a Determinant of Customer Preferences toward Frequency Program Rewards", *Journal of Marketing Research* 39 (mayo de 2002), pp. 155-170.
- Ira Kalb, "How to Do Direct Marketing That's Not Annoying", *Business Insider*, 12 de noviembre de 2013.
- Stan Rapp y Thomas L. Collins, *Maximarketing* (Nueva York: McGraw-Hill, 1987).

5. "Tip Top: Diamond Echo Award", Direct Marketing Association, www.dma.org; "Feel Tip Top: Bronze Winner", www.caples.org; Ben Fahey, "Kiwis Urged to Feel Tip Top This Summer", *Idealog*, 23 de octubre de 2012; "Tip Top Delivers Ice Creams to Kiwis' Doors in New Integrated Campaign via Colenso, BBDO NZ", *Campaign Brief*, 29 de noviembre de 2012.
6. Allison Schiff, "DMA: Direct Response Rates Beat Digital", *Direct Marketing News*, 14 de junio de 2012.
7. Para revisar una curiosa variación basada en el momento del RFM, vea Y. Zhang, Eric T. Bradlow y Dylan S. Small, "Capturing Clumpiness when Valuing Customers: From RFM to RFMC", documento de trabajo, 2014, Wharton School of Business.
8. Bob Stone y Ron Jacobs, *Successful Direct Marketing Methods*, 8a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 2007). Vea también David A. Schweidel y George Knox, "Incorporating Direct Marketing Activity into Latent Attrition Models", *Marketing Science* 32 (mayo-junio de 2013), pp. 471-487.
9. Edward L. Nash, *Direct Marketing: Strategy, Planning, Execution*, 4a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 2000).
10. Matt Schiffrin, "Master Class", *Forbes*, 17 de enero de 2011, pp. 54-55.
11. La *longevidad promedio del cliente (N)* está relacionada con la *tasa de retención del cliente (CR)*. Suponga que la empresa retiene al 80 por ciento de sus clientes cada año. Entonces la longevidad promedio del cliente está dada por: $N = 1/(1 - CR) = 1/0.2 = 5$ años.
12. 2011 MCM 100, *MultiChannel Merchant*, www.multichannelmerchant.com, consultado el 27 de enero de 2014.
13. "Internet & Mail-Order Retail Industry Profile", www.firstresearch.com, 3 de marzo de 2014.
14. Todd Woody, "War on Junk Mail", *Forbes*, 7 de mayo de 2012, pp. 48-49.
15. Steve Kroft, "The Data Brokers: Selling Your Personal Information", www.cbsnews.com, 9 de marzo de 2014.
16. V. Kumar, Rajkumar Venkatesan y Werner Reinartz, "Knowing What to Sell, When, and to Whom", *Harvard Business Review*, marzo de 2006, pp. 131-137.
17. Jeff Zabin, "The Importance of Being Analytical", *Brandweek*, 24 de julio de 2006, p. 21; Stephen Baker, "Math Will Rock Your World", *BusinessWeek*, 23 de enero de 2006, pp. 54-62; Michelle Kessler y Byron Acohido, "Data Miners Dig a Little Deeper", *USA Today*, 11 de julio de 2006.
18. www.dunnhumby.com, consultado el 27 de diciembre de 2012; Burt Heim, "Getting inside the Customer's Mind", *BusinessWeek*, 22 de septiembre de 2008, p. 88; Mike Duff, "Dunnhumby Complicates Outlook for Tesco, Kroger, Wal-Mart", bnet.com, 13 de enero de 2009; Sarah Mahoney, "Macy's Readies New Marketing Strategy, Hires Dunnhumby", *Marketing Daily*, 14 de agosto de 2008; Kerry Capell, "Tesco: Wal-Mart's Worst Nightmare", *Bloomberg Businessweek*, 29 de diciembre de 2008.
19. Christopher R. Stephens y R. Sukumar, "An Introduction to Data Mining", Rajiv Grover y Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, Cal.: Sage Publications, 2006), pp. 455-486; Pang-Ning Tan, Michael Steinbach y Vipin Kumar, *Introduction to Data Mining* (Upper Saddle River, NJ: Addison Wesley, 2005); Michael J. A. Berry y Gordon S. Linoff, *Data Mining Techniques: For Marketing, Sales, and Customer Relationship Management*, 2a. ed. (Hoboken, NJ: Wiley Computer, 2004); James Lattin, Doug Carroll y Paul Green, *Analyzing Multivariate Data* (Florence, Kentucky: Thomson Brooks/Cole, 2003).
20. *Ibid.*; George S. Day, "Creating a Superior Customer-Relating Capability", *MSI Report No. 03-101* (Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, 2003); "Why Some Companies Succeed at CRM (and Many Fail)", *Knowledge at Wharton*, <http://knowledge.wharton.upenn.edu>, 15 de enero de 2003.
21. Werner Reinartz y V. Kumar, "The Mismanagement of Customer Loyalty", *Harvard Business Review*, julio de 2002, pp. 86-94; Susan M. Fournier, Susan Dobscha y David Glen Mick, "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1998, pp. 42-51.
22. Jon Swartz, "eBay Faithful Expect Loyalty in Return", *USA Today*, 1 de julio de 2002.
23. V. Kumar y Werner J. Reinartz, "The Mismanagement of Customer Loyalty", *Harvard Business Review*, julio de 2002.
24. "Employment by Major Occupational Group, 2012 and Projected 2022", www.bls.gov/news.release/ecopro.t06.htm.
25. "The View from the Field", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2012, pp. 101-109.
26. John Bello, "Sell Like Your Outfit Is at Stake. It Is", *BusinessWeek Online*, 5 de febrero de 2004; John Bello, "The Importance of Sales for Entrepreneurs", *USA Today*, 11 de febrero de 2004; Jeanine Prezioso, "Lizard King's Story", *Fairfield County Business Journal*, 10 de diciembre de 2001.
27. Shrihari Sridhar, Murali K. Mantrala y Sönke Albers, "Personal Selling Elasticities: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing Research* 47 (octubre de 2010).
28. Adaptado de Robert N. McMurry, "The Mystique of Super-Salesmanship", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1961, p. 114. Vea también William C. Moncrief III, "Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Sales Forces", *Journal of Marketing Research* 23 (agosto de 1986), pp. 261-270.
29. Brent Adamson, Matthew Dixon y Nicholas Toman, "The End of Solution Sales", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2012, pp. 60-68.
30. Lawrence G. Friedman y Timothy R. Furey, *The Channel Advantage: Going to Marketing with Multiple Sales Channels* (Oxford, Reino Unido: Butterworth-Heinemann, 1999).
31. Michael Ahearne, Scott B. MacKenzie, Philip M. Podsakoff, John E. Mathieu y Son K. Lam, "The Role of Consensus in Sales Team Performance", *Journal of Marketing Research* 47 (junio de 2010), pp. 458-469.
32. Ashwin W. Joshi, "Salesperson Influence on Product Development: Insights from a Study of Small Manufacturing Organizations", *Journal of Marketing* 74 (enero de 2010), pp. 94-107; Philip Kotler, Neil Rackham y Suj Krishnaswamy, "Ending the War between Sales & Marketing", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2006, pp. 68-78; Timothy M. Smith, Srinath Gopalakrishna y Rubikar Chatterjee, "A Three-Stage Model of Integrated Marketing Communications at the Marketing-Sales Interface", *Journal of Marketing Research* 43 (noviembre de 2006), pp. 546-579.
33. "The View from the Field", pp. 101-109.
34. Piet Levy, "Sales Support", *Marketing News*, 30 de marzo de 2011, pp. 18-23.
35. Michael Copeland, "Hits and Misses", *Business 2.0*, abril de 2004, p. 142.
36. Para conocer las diferencias entre bonos y comisiones, vea Sunil Kishore, Raghunath Singh Rao, Om Narasimhan y George John, "Bonuses versus Commissions: A Field Study", *Journal of Marketing Research* 50 (junio de 2013), pp. 317-333.
37. "Sales Performance Benchmarks", *Go-to-Market Strategies*, 5 de junio de 2007. Para conocer las implicaciones fiscales internacionales de la indemnización, vea Dominique Rouziès, Anne T. Coughlan, Erin Anderson y Dawn Iacobucci, "Determinants of Pay Levels and Structures in Sales Organizations", *Journal of Marketing* 73 (noviembre de 2009), pp. 92-104.
38. Daniel H. Pink, "A Radical Prescription for Sales", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2012, pp. 76-77.

39. Tony Ritigliano y Benson Smith, *Discover Your Sales Strengths* (Nueva York: Random House Business Books, 2004).
40. Sonke Albers, "Sales-Force Management—Compensation, Motivation, Selection, and Training", Bart Weitz y Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (Londres: Sage, 2002), pp. 248-266.
41. Michael R. W. Bommer, Brian F. O'Neil y Beheruz N. Sethna, "A Methodology for Optimizing Selling Time of Salespersons", *Journal of Marketing Theory and Practice* (primavera de 1994), pp. 61-75. Vea también Lissan Joseph, "On the Optimality of Delegating Pricing Authority to the Sales Force", *Journal of Marketing* 65 (enero de 2001), pp. 62-70.
42. Gaurav Sabnis, Sharmila C. Chatterjee, Rajdeep Grewal y Gary L. Lilien, "The Sales Lead Black Hole: On Sales Reps' Follow-up of Marketing Leads", *Journal of Marketing* 77 (enero de 2013), pp. 52-67.
43. Dartnell Corporation, *30th Sales-Force Compensation Survey* (Chicago: Dartnell Corp., 1999). Otros fracasos indican que el 12.7 por ciento se gasta en visitas de servicio, el 16 por ciento en tareas administrativas, el 25.1 por ciento en ventas telefónicas y el 17.4 por ciento en esperas y viajes. Para un análisis de esta base de datos, vea Sanjog Misra, Anne T. Coughlan y Chakravarthi Narasimhan, "Salesforce Compensation: An Analytical and Empirical Examination of the Agency Theoretic Approach", *Quantitative Marketing and Economics* 3 (marzo de 2005), pp. 5-39.
44. Michael Ahearne, Son K. Lam, John E. Mathieu y Willy Bolander, "Why Are Some Salespeople Better at Adapting to Organizational Change?", *Journal of Marketing* 74 (mayo de 2010), pp. 65-79.
45. Jeff Green, "The New Willy Loman Survives by Staying Home", *Bloomberg Businessweek*, 14 de enero de 2013, pp. 16-17.
46. Barbara Giamanco y Kent Gregoire, "Tweet Me, Friend Me, Make Me Buy", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2012, pp. 88-93.
47. Willem Verbeke y Richard P. Bagozzi, "Sales-Call Anxiety: Exploring What It Means when Fear Rules a Sales Encounter", *Journal of Marketing* 64 (julio de 2000), pp. 88-101. Vea también Douglas E. Hughes y Michael Ahearne, "Energizing the Reseller's Sales Force: The Power of Brand Identification", *Journal of Marketing* 74 (julio de 2010), pp. 81-96; Jeffrey P. Boichuk, Willy Bolander, Zachary R. Hall, Michael Ahearne, William J. Zahn y Melissa Nieves, "Learned Helplessness among Newly Hired Salespeople and the Influence of Leadership", *Journal of Marketing* 78 (enero de 2014), pp. 95-111.
48. Gilbert A. Churchill Jr., Neil M. Ford, Orville C. Walker Jr., Mark W. Johnston y Greg W. Marshall, *Sales-Force Management*, 9a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2009). Vea también Eric G. Harris, John C. Mowen y Tom J. Brown, "Reexamining Salesperson Goal Orientations: Personality Influencers, Customer Orientation, and Work Satisfaction", *Journal of the Academy of Marketing Science* 33 (invierno de 2005), pp. 19-35.
49. Noah Lim, Michael J. Ahearne y Sung H. Ham, "Designing Sales Contests: Does the Prize Structure Matter?", *Journal of Marketing Research* 46 (junio de 2009), pp. 356-371.
50. Thomas Steenburgh y Michael Ahearne, "Motivating Salespeople: What Really Works", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2012, pp. 70-75.
51. Sanjog Misra y Harikesh Nair, "A Structural Model of Sales-Force Compensation Dynamics: Estimation and Field Implementation", *Quantitative Marketing and Economics* 9 (septiembre de 2011), pp. 211-225.
52. Thomas Steenburgh y Michael Ahearne, "Motivating Salespeople: What Really Works", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2012, pp. 70-75.
53. Lisa Vaas, "Oracle Teaches Its Sales Force to Play Nice", *eWeek*, 28 de julio de 2004; Lisa Vaas, "Oracle's Sales Force Reorg Finally Bears Fruit", *eWeek*, 17 de diciembre de 2003; Ian Mount, "Out of Control", *Business 2.0*, agosto de 2002, pp. 38-44.
54. Andrea L. Dixon, Rosann L. Spiro y Magbul Jamil, "Successful and Unsuccessful Sales Calls: Measuring Salesperson Attributions and Behavioral Intentions", *Journal of Marketing* 65 (julio de 2001), pp. 64-78; Verbeke y Bagozzi, "Sales-Call Anxiety: Exploring What It Means when Fear Rules a Sales Encounter", pp. 88-101.
55. Neil Rackham, *SPIN Selling* (Nueva York: McGraw-Hill, 1988). Vea también su libro *The SPIN Selling Fieldbook* (Nueva York: McGraw-Hill, 1996); James Lardner, "Selling Salesmanship", *Business 2.0*, diciembre de 2002-enero de 2003, p. 66; Sharon Drew Morgen, *Selling with Integrity: Reinventing Sales through Collaboration, Respect, and Serving* (Nueva York: Berkeley Books, 1999); Neil Rackham y John De Vincentis, *Rethinking the Sales Force* (Nueva York: McGraw-Hill, 1996).
56. Parte del siguiente análisis está basado en un estudio clásico de W. J. E. Crissy, William H. Cunningham e Isabella C. M. Cunningham, *Selling: The Personal Force in Marketing* (Nueva York: Wiley, 1977), pp. 119-129. Para revisar algunas perspectivas y consejos contemporáneos vea Jia Lynn Yang, "How to Sell in a Lousy Economy", *Fortune*, 29 de septiembre de 2008, pp. 101-106; y Jessi Hempel, "IBM's All-Star Salesman", *Fortune*, 29 de septiembre de 2008, pp. 110-119.
57. "The View from the Field", pp. 101-109.
58. Ashlee Vance, "Crawling the Web for Sales Leads", *Bloomberg Businessweek*, 6 de mayo de 2013.
59. Christian Homburg, Michael Müller y Martin Klarmann, "When Should the Customer Really Be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters", *Journal of Marketing* 75 (marzo de 2011), pp. 55-74.
60. Stephanie Clifford, "Putting the Performance in Sales Performance", *Inc.*, febrero de 2007, pp. 87-95.
61. Joel E. Urbany, "Justifying Profitable Pricing", *Journal of Product & Brand Management* 10 (2001), pp. 141-159.
62. Jia Lynn Yang, "How Can I Keep My Sales Team Productive in a Recession?", *Fortune*, 2 de marzo de 2009, p. 22.
63. Brent Adamson, Matthew Dixon y Nicholas Toman, "Dismantling the Sales Machine", *Harvard Business Review*, noviembre de 2013, pp. 103-109.
64. V. Kumar, Rajkumar Venkatesan y Werner Reinartz, "Performance Implications of Adopting a Customer-Focused Sales Campaign", *Journal of Marketing* 72 (septiembre de 2008), pp. 50-68; George R. Franke y Jeong-Eun Park, "Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing Research* 43 (noviembre de 2006), pp. 693-702; Richard G. McFarland, Goutam N. Challagalla y Tasadduq A. Shervani, "Influence Tactics for Effective Adaptive Selling", *Journal of Marketing* 70 (octubre de 2006), pp. 103-117.

Capítulo 23

1. Mat McDermott, "Patagonia's New Wetsuits Will Be Made from Plants", *TreeHugger.com*, 19 de noviembre de 2012; Brian Dumaine, "Patagonia Products: Built to Last", *www.cnn.com*, 13 de agosto de 2012; Tim Nudd, "Ad of the Day: Patagonia", *Adweek*, 28 de noviembre de 2011.
2. Para un análisis adicional, vea Philip Kotler, Hermawan Karatajaya e Iwan Setiawan, *Marketing 3.0: From Products to Consumers to the Human Spirit* (Hoboken, NJ: Wiley, 2010).
3. Cheryl Jensen, "Prius Tops Consumer Reports List of Best New-Car Values", *New York Times*, 27 de diciembre de 2012; Dan Neil, "The Fuel-Sipping Prius Gets a Bigger Brother", *Wall Street Journal*, 18 de junio de 2011; Karey Wutkowski, "Car Makers Try to Copy Green Halo of Prius", *Reuters*, 8 de abril de 2008.
4. Para revisar algunas perspectivas académicas detalladas sobre la estrategia y las tácticas de marketing, vea *Kellogg on Marketing*,

- 2a. ed., Alice M. Tybout y Bobby J. Calder, eds. (Nueva York: Wiley, 2010); y *Kellogg on Integrated Marketing*, Dawn Iacobucci y Bobby Calder, eds. (Nueva York: Wiley, 2003).
5. Para conocer una amplia descripción histórica del pensamiento de marketing, vea D. G. Brian Jones y Eric H. Shaw, "A History of Marketing Thought", Barton A. Weitz y Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (Londres: Sage, 2002), pp. 39-65; para revisar asuntos más específicos relacionados con la interfase entre el marketing y las ventas, vea Christian Homburg, Ove Jensen y Harley Krohmer, "Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy", *Journal of Marketing* 72 (marzo de 2008), pp. 133-154.
 6. Frederick E. Webster Jr., "Expanding Your Network", *Marketing Management* (otoño de 2010), pp. 16-23; Frederick E. Webster Jr., Alan J. Malter y Shankar Ganesan, "Can Marketing Regain Its Seat at the Table?", *Marketing Science Institute Report No. 03-113* (Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, 2003); Frederick E. Webster Jr., "The Role of Marketing and the Firm", Barton A. Weitz y Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (Londres: Sage, 2002), pp. 39-65.
 7. Jan Wieseke, Michael Ahearne, Son K. Lam y Rolf van Dick, "The Role of Leaders in Internal Marketing", *Journal of Marketing* 73 (marzo de 2009), pp. 123-145; Hamish Pringle y William Gordon, *Beyond Manners: How to Create the Self-Confident Organisation to Live the Brand* (West Sussex, Reino Unido: John Wiley & Sons, 2001); John P. Workman Jr., Christian Homburg y Kjell Gruner, "Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants", *Journal of Marketing* 62 (julio de 1998), pp. 21-41.
 8. Grant McCracken, *Chief Culture Officer: How to Create a Living Breathing Corporation* (Nueva York: Basic Books, 2009).
 9. Todd Guild, "Think Regionally, Act Locally: Four Steps to Reaching the Asian Consumer", *McKinsey Quarterly* 4 (septiembre de 2009), pp. 22-30.
 10. "State and Country Quick Facts", *U.S. Census Bureau*, <http://quickfacts.census.gov/qfd/states/12/12086.html>, consultado el 24 de mayo de 2014.
 11. "Category Management Goes beyond Grocery", *Cannondale Associates White Paper*, www.cannondaleassoc.com, 13 de febrero de 2007; Laurie Freeman, "P&G Widens Power Base: Adds Category Managers", *Advertising Age*, 12 de octubre de 1987.
 12. Jane Simms, "Categorically Speaking", *Marketing*, 16 de junio de 2010.
 13. Para lecturas históricas adicionales sobre los orígenes de la administración de marca y de las categorías, vea George S. Low y Ronald A. Fullerton, "Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical Historical Evaluation", *Journal of Marketing Research* 31 (mayo de 1994), pp. 173-190.
 14. D. Gail Fleener, "The Next Space Optimizer", *Progressive Grocer*, marzo de 2009.
 15. Larry Selden y Geoffrey Colvin, *Angel Customers & Demon Customers* (Nueva York: Portfolio [Penguin], 2003).
 16. Para un análisis más profundo de los temas relacionados con la implementación de una organización basada en clientes, en la que se fundamenta gran parte de este párrafo, vea George S. Day, "Aligning the Organization with the Market", *MIT Sloan Management Review* 48 (otoño de 2006), pp. 41-49.
 17. Frederick E. Webster Jr., "The Role of Marketing and the Firm", Barton A. Weitz y Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (Londres: Sage, 2002), pp. 39-65.
 18. Para revisar investigaciones sobre el predominio de los directores de marketing, vea Pravin Nath y Vijay Mahajan, "Chief Marketing Officers: A Study of Their Presence in Firms' Top Management Teams", *Journal of Marketing* 72 (enero de 2008), pp. 65-81. Para mayor análisis sobre la importancia de los directores de marketing, vea David A. Aaker, *Spanning Silos: The New CMO Imperative* (Boston: Harvard Business School Press, 2008).
 19. Para conocer más acerca de la creatividad, vea Pat Fallon y Fred Senn, *Juicing the Orange: How to Turn Creativity into a Powerful Business Advantage* (Boston: Harvard Business School Press, 2006); Bob Schmetterer, *Leap: A Revolution in Creative Business Strategy* (Hoboken, NJ: Wiley, 2003); Jean-Marie Dru, *Beyond Disruption: Changing the Rules in the Marketplace* (Hoboken, NJ: Wiley, 2002); y todos los libros de Edward DeBono.
 20. Gary Hamel, *Leading the Revolution* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).
 21. Jagdish N. Sheth, *The Self-Destructive Habits of Good Companies... and How to Break Them* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007).
 22. William L. Wilkie y Elizabeth S. Moore, "Marketing's Relationship to Society", Barton A. Weitz y Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (Londres: Sage, 2002), pp. 1-38.
 23. David Hessekiel, "Cause Marketing Leaders of the Pack", www.forbes.com, 31 de enero de 2012.
 24. Raj Sisodia, David B. Wolfe y Jag Sheth, *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007).
 25. "Growth on Principle: The Unconventional Leadership of Stonyfield Farm", *Center for Customer Insights*, 12 de febrero de 2014; Gary Hirshberg, *Stirring It Up: How to Make Money and Save the World* (Nueva York: Hyperion, 2008); Marc Gunther, "Stonyfield Stirs Up the Yogurt Market", www.money.cnn.com, 4 de enero de 2008; Melanie D. G. Kaplan, "Stonyfield Farm CEO: How an Organic Yogurt Business Can Scale", *SmartPlanet*, www.smartplanet.com, 17 de mayo de 2010.
 26. Elisabeth Sullivan, "Play by the New Rules", *Marketing News*, 30 de noviembre de 2009, pp. 5-9; para lecturas adicionales, vea Dorothy Cohen, *Legal Issues in Marketing Decision Making* (Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 1995).
 27. E. J. Schultz, "Senators Target Tax Deduction—This Time for the Children", *Advertising Age*, 16 de mayo de 2014; Lyndsey Layton, "In a First, Agriculture Dept. Plans to Regulate Food Marketing in Schools", *Washington Post*, 25 de febrero de 2014; Janet Adamy, "Tough New Rules Proposed on Food Advertising for Kids", *Wall Street Journal*, 29 de abril de 2011. Para revisar investigaciones académicas relevantes, vea Tirtha Dhar y Kathy Baylis, "Fast-Food Consumption and the Ban on Advertising Targeting Children: The Quebec Experience", *Journal of Marketing Research* 48 (octubre de 2011), pp. 799-813.
 28. Kent Hoover, "Favorability Ratings Up for Both Businesses and Labor Unions", *American Business Daily*, 27 de junio de 2013.
 29. "The Harris Poll 2013 RQ® Summary Report", www.harrisinteractive.com, consultado el 21 de mayo de 2014.
 30. Mary Jo Hatch y Majken Schultz, *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity through Corporate Branding* (San Francisco: Jossey-Bass, 2008); Majken Schultz, Yun Mi Antorini y Fabian F. Csaba, *Corporate Branding: Purpose, People, and Process* (Copenhaga, Dinamarca: Copenhagen Business School Press, 2005); Ronald J. Alsop, *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting, and Repairing Your Most Valuable Asset* (Nueva York: Free Press, 2004).
 31. Monique Oxener, "Sustainability Ambitions: Keurig Green Mountain Commits to a Recyclable K-Cup Pack by 2020", www.csnewswire.com, 3 de abril de 2014; "Massachusetts Governor Deval Patrick Commends Green Mountain Coffee Roaster Inc. and Keurig on Corporate Social Responsibility", *Business Wire*, 21 de julio de 2011; Scott Kirsner, "An Environmental Quandary Percolates at Green Mountain Coffee Roasters", *Boston Globe*, 3 de enero de 2010; Natalie Zmuda, "Green Mountain Takes on Coffee Giants Cup by Cup", *Advertising Age*, 1 de junio de 2009, p. 38.
 32. Angela M. Eikenberry, "The Hidden Cost of Cause Marketing", *Stanford Social Innovation Review* (verano de 2009); Aneel Karnani, "The Case against Corporate Social Responsibility", *Wall Street Journal*, 23 de agosto de 2010.
 33. Dina Spector, "The Simple Way Stonyfield Farm Cut \$18 Million in Expenses", *Business Insider*, 23 de febrero 2012.
 34. Sandra O'Loughlin, "The Wearin' o' the Green", *Brandweek*, 23 de abril de 2007, pp. 26-27. Para una respuesta crítica, vea también John R. Ehrenfield, "Feeding the Beast", *Fast Company*, diciembre de 2006-enero de 2007, pp. 42-43.

35. Rachel Tepper, "Whole Foods Seafood Ban: Unsustainable Fish No Longer Sold Include Skate and Atlantic Cod", *Huffington Post*, 23 de abril de 2012.
36. Pete Engardio, "Beyond the Green Corporation", *BusinessWeek*, 29 de enero de 2007, pp. 50-64.
37. Global 100, www.global100.org, consultado el 21 de mayo de 2014.
38. Pete Engardio, "Beyond the Green Corporation", *BusinessWeek*, 29 de enero de 2007, pp. 50-64.
39. David Roberts, "Another Inconvenient Truth", *Fast Company*, marzo de 2008, p. 70; Melanie Warner, "P&G's Chemistry Test", *Fast Company*, julio-agosto de 2008, pp. 71-74.
40. Heather Clancy, "Icon: Gary Hirshberg, Co-Founder and Chairman, Stonyfield Farms", www.smartplanet.com, 26 de agosto de 2013.
41. Ying-Ching Lin y Chiu-chi Angela Chang, "Double Standard: The Role of Environmental Consciousness in Green Product Usage", *Journal of Marketing* 76 (septiembre de 2012), pp. 125-134; Michael Hopkins, "What the 'Green' Consumer Wants", *MIT Sloan Management Review* (verano de 2009), pp. 87-89. Para revisar investigación de los consumidores relacionada, vea Julie R. Irwin y Rebecca Walker Naylor, "Ethical Decisions and Response Mode Compatibility: Weighting of Ethical Attributes in Consideration Sets Formed by Excluding versus Including Product Alternatives", *Journal of Marketing Research* 46 (abril de 2009), pp. 234-246.
42. Stephanie Clifford y Andrew Martin, "As Consumers Cut Spending, 'Green' Products Lose Allure", *New York Times*, 21 de abril de 2011.
43. John A. Quelch y Nathalie Laidler-Kylander, *The New Global Brands: Managing Non-Government Organizations in the 21st Century* (Mason, Ohio: South-Western, 2006); Philip Kotler y Nancy Lee, *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause* (Nueva York: Wiley, 2005); Lynn Upshaw, *Truth: The New Rules for Marketing in a Skeptical World* (Nueva York: AMACOM, 2007).
44. www.timberland.com/en/about-timberland, consultado el 21 de mayo de 2014; Mark Borden y Anya Kamentz, "The Prophet CEO", *Fast Company*, septiembre de 2008, pp. 126-129; Tara Weiss, "Special Report: Going Green", *Forbes.com*, 3 de julio de 2007; Matthew Grimm, "Progressive Business", *Brandweek*, 28 de noviembre de 2005, pp. 16-26; Kate Galbraith, "Timberland's New Footprint: Recycled Tires", *New York Times*, 3 de abril de 2009; Aman Singh, "Timberland's Smoking Ban: Good Corporate Citizenship or Overkill?", *Forbes*, 3 de junio de 2010; Amy Cortese, "Products; Friend of Nature? Let's See Those Shoes", *New York Times*, 6 de marzo de 2007.
45. Newman's Own Foundation, www.newmansown.foundation.org, consultado el 17 de mayo de 2014; Paul Newman y A. E. Hotchner, *Shameless Exploitation in Pursuit of the Common Good: The Madcap Business Adventure by the Truly Oddest Couple* (Waterville, Maine: Thorndike Press, 2003).
46. "Giving USA: Charitable Donations Grew in 2012, but Slowly, Like the Economy", www.philanthropy.iupui.edu, 18 de junio de 2013.
47. Daniel Korschun, C. B. Bhattacharya y Scott D. Swain, "Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees", *Journal of Marketing* 78 (mayo de 2014), pp. 20-37.
48. Larry Chiagouris e Ipshita Ray, "Saving the World with Cause-Related Marketing", *Marketing Management* 16 (julio-agosto de 2007), pp. 48-51; Hamish Pringle y Marjorie Thompson, *Brand Spirit: How Cause-Related Marketing Builds Brands* (Nueva York: Wiley, 1999); Sue Adkins, *Cause-Related Marketing: Who Cares Wins* (Oxford, Reino Unido: Butterworth-Heinemann, 1999); "Marketing, Corporate Social Initiatives, and the Bottom Line", resumen de conferencia del Marketing Science Institute, *MSI Report No. 01-106*, 2001.
49. Minette Drumwright y Patrick E. Murphy, "Corporate Societal Marketing", Paul N. Bloom y Gregory T. Gundlach, eds., *Handbook of Marketing and Society* (Thousand Oaks, Cal.: Sage, 2001), pp. 162-183.
50. "2013 Cone Communications Social Impact Study: The Next Cause Evolution", www.conecomm.com.
51. "How Dawn Saves Wildlife", www.dawnsaveswildlife.com, consultado el 17 de mayo de 2014; www.dawn-dish.com/us/dawn/savingwildlife, consultado el 17 de mayo de 2014; "Dawn Expands 40-Year Commitment to Wildlife Rescue with \$1 Million Donation and New Documentary Series Featuring Rob Lowe", *Business Wire*, 16 de julio de 2013.
52. Christian Homburg, Marcel Stierl y Torsten Bornemann, "Corporate Social Responsibility in Business-to-Business Markets: How Organizational Customers Account for Supplier Corporate Social Responsibility Engagement", *Journal of Marketing* 77 (noviembre de 2013), pp. 54-72; Sean Blair y Alexander Chernev, "Doing Well by Doing Good: The Benevolent Halo of Social Goodwill", resumen del Marketing Science Institute pp. 12-103, 2011, www.msi.org; Xueming Luo y C. B. Bhattacharya, "Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value", *Journal of Marketing* 70 (octubre de 2006), pp. 1-18; C. B. Bhattacharya y Sankar Sen, "Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies", *Journal of Marketing* 67 (abril de 2003), pp. 76-88; Sankar Sen y C. B. Bhattacharya, "Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility", *Journal of Marketing Research* 38 (mayo de 2001), pp. 225-244.
53. Paul N. Bloom, Steve Hoeffler, Kevin Lane Keller y Carlos E. Basurto, "How Social-Cause Marketing Affects Consumer Perceptions", *MIT Sloan Management Review* (invierno de 2006), pp. 49-55; Carolyn J. Simmons y Karen L. Becker-Olsen, "Achieving Marketing Objectives through Social Sponsorships", *Journal of Marketing* 70 (octubre de 2006), pp. 154-169; Guido Berens, Cees B. M. van Riel y Gerrit H. van Bruggen, "Corporate Associations and Consumer Product Responses: The Moderating Role of Corporate Brand Dominance", *Journal of Marketing* 69 (julio de 2005), pp. 35-48; Donald R. Lichtenstein, Minette E. Drumwright y Bridgette M. Braig, "The Effect of Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits", *Journal of Marketing* 68 (octubre de 2004), pp. 16-32; Stephen Hoeffler y Kevin Lane Keller, "Building Brand Equity through Corporate Societal Marketing", *Journal of Public Policy and Marketing* 21 (primavera de 2002), pp. 78-89. Vea también el número especial: Corporate Responsibility, *Journal of Brand Management* 10, núms. 4-5 (mayo de 2003).
54. "2013 Cone Communications Social Impact Study: The Next Cause Evolution", www.conecomm.com; C. B. Bhattacharya, Sankar Sen y Daniel Korschun, "Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent", *MIT Sloan Management Review* 49 (enero de 2008), pp. 37-44.
55. Mark R. Forehand y Sonya Grier, "When Is Honesty the Best Policy? The Effect of Stated Company Intent on Consumer Skepticism", *Journal of Consumer Psychology* 13 (2003), pp. 349-356. Vea también Aradhna Krishna, "Can Supporting a Cause Decrease Donations and Happiness?: The Cause Marketing Paradox", *Journal of Consumer Psychology* 21 (julio de 2011), pp. 338-345.
56. Susan Perry, "KFC-Komen 'Buckets for the Cure' Campaign Raises Questions", *MinnPost.com*, www.minnpost.com, 20 de abril de 2010; Chuck English, "Cause Splash vs. Cause Marketing", *Doing Good for Business*, www.doinggoodforbusiness.wordpress.com, 17 de mayo de 2010; Nancy Schwartz, "Busted Nonprofit Brand: Anatomy of a Corporate Sponsorship Meltdown (Case Study)", *Getting Attention!*, www.gettingattention.org, 28 de abril de 2010.
57. Para revisar una investigación relacionada, vea Ann Kronrod, Amir Grinstein y Luc Wathieu, "Go Green! Should Environmental Messages Be So Assertive?", *Journal of Marketing* 76 (enero de 2012), pp. 95-102; Katherine White, Rhiannon MacDonnell y John H. Ellard, "Belief in a Just World: Consumer Intentions and Behaviors toward Ethical Products", *Journal of Marketing* 76 (enero de 2012), pp. 103-118.
58. Kevin Lane Keller y Lowey Bundy Sichel, "(Product) Red: Building a Social Marketing Brand", *Best Practice Cases in Brand Management* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2015); www.red.org, consultado el 21 de mayo de 2014; Mya Frazier, "Costly Red Campaign Reaps Meager \$18 Million", *Advertising Age*, 5 de marzo de 2007; Viewpoint: Bobby Shriver, "CEO: Red's Raised Lots of Green", *Advertising Age*, 12 de marzo de 2007; Michelle Conlin, "Shop (in the Name of Love)", *BusinessWeek*, 2 de octubre de 2006, p. 9.
59. Ronald J. Alsop, *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting, and Repairing Your Most Valuable Asset* (Nueva York: Free Press, 2004), p. 125.

60. Ronald McDonald House Charities, www.rmhc.org, consultado el 17 de mayo de 2014.
61. <http://ww5.komen.org/CorporatePartners.aspx>, consultado el 17 de mayo de 2014.
62. Christine Bittar, "Seeking Cause and Effect", *Brandweek*, 11 de noviembre de 2002, pp. 18-24.
63. www.goredforwomen.org/home/about-go-red, consultado el 17 de mayo de 2014.
64. Stefanie Rosen Robinson, Caglar Irmak y Satish Jayachandran, "Choice of Cause in Cause-Related Marketing", *Journal of Marketing* 76 (julio de 2012), pp. 126-139.
65. One Sight, www.onesight.org, consultado el 17 de mayo de 2014.
66. www.worldwildlife.org/partnerships, consultado el 24 de mayo de 2014.
67. Jeff Chu, "The Cobbler's Conundrum", *Fast Company*, julio-agosto de 2013; Christina Binkley, "Charity Gives Shoe Brand Extra Shine", *Wall Street Journal*, 1 de abril de 2010; "How I Got Started... Blake Mycoskie, Founder of TOMS Shoes", *Fortune*, 22 de marzo de 2010, p. 72; Dan Heath y Chip Heath, "An Arms Race of Goodness", *Fast Company*, octubre de 2009, pp. 82-83; Toms, www.toms.com/movement-one-for-one, consultado el 22 de mayo de 2014.
68. Philip Kotler, David Hessekiel y Nancy Lee, *Good Works: Marketing and Corporate Initiatives That Build a Better World... and the Bottom Line* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2012); Philip Kotler y Nancy Lee, *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good* (Thousand Oaks, Cal.: Sage, 2008); Alan Andreasen, *Social Marketing in the 21st Century* (Thousand Oaks, Cal.: Sage, 2006).
69. Para conocer una aplicación, vea Sekar Raju, Priyali Rajagopal y Timothy J. Gilbride, "Marketing Healthful Eating to Children: The Effectiveness of Incentives, Pledges, and Competitions", *Journal of Marketing* 74 (mayo de 2010), pp. 93-106.
70. Para revisar investigación académica relevante acerca del desarrollo de programas de marketing social, vea Deborah A. Small y Nicole M. Verrochi, "The Face of Need: Facial Emotion Expression on Charity Advertisements", *Journal of Marketing Research* 46 (diciembre de 2009), pp. 777-787; Katherine White y John Peloza, "Self-Benefit versus Other-Benefit Marketing Appeals: Their Effectiveness in Generating Charitable Support", *Journal of Marketing* 73 (julio de 2009), pp. 109-124; Merel Van Diepen, Bas Donkers y Philip Hans Franses, "Dynamic and Competitive Effects of Direct Mailings: A Charitable Giving Application", *Journal of Marketing Research* 46 (febrero de 2009), pp. 120-133; Jen Shang, Americus Reed II y Rachel Croson, "Identity Congruency Effects on Donations", *Journal of Marketing Research* 45 (junio de 2008), pp. 351-361.
71. www.wwf.org, "Current Partners", consultado el 14 de mayo de 2014; Andrew Adam Newman, "Avoiding Violent Images for an Anti-Poaching Campaign", *New York Times*, 19 de febrero de 2013; Mike DeSouza, "Coke Cans Turning White to Protect Polar Bears", *Edmonton Journal*, 26 de octubre de 2011; Mindy Charski, "World Wildlife Fund Roars as the King of the Direct Marketing Jungle", *Deliver*, 12 de diciembre de 2011.
72. Para mayor información sobre el desarrollo y la aplicación de planes de marketing, vea H. W. Goetsch, *Developing, Implementing, and Managing an Effective Marketing Plan* (Chicago: NTC Business Books, 1993). Vea también Thomas V. Bonoma, *The Marketing Edge: Making Strategies Work* (Nueva York: Free Press, 1985). Gran parte de esta sección está basada en el trabajo de Bonoma.
73. Para revisar otros ejemplos, vea Paul W. Farris, Neil T. Bendle, Phillip E. Pfeifer y David J. Reibstein, *Marketing Metrics: 50+ Metrics Every Executive Should Master* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2006).
74. Philip Kotler, William Gregor y William Rodgers, "The Marketing Audit Comes of Age", *Sloan Management Review* 30 (invierno de 1989), pp. 49-62; Frederick Reichheld, *The Loyalty Effect* (Boston: Harvard Business School Press, 1996) analiza el desgaste de las cifras.
75. Kotler, Gregor y Rodgers, "The Marketing Audit Comes of Age", pp. 49-62.
76. Alfred R. Oxenfeldt, "How to Use Market-Share Measurement", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1969, pp. 59-68.
77. Existe el 50 por ciento de probabilidades de que una observación sucesiva sea más alta o más baja. Por lo tanto, la probabilidad de encontrar seis valores sucesivos más altos está dada por 1/2 elevado a la sexta potencia o 1/64.
78. De manera alternativa, las empresas necesitan concentrarse en factores que afecten el valor de los accionistas. La meta de la planeación de marketing es aumentar el valor de los accionistas, que es el valor actual del flujo de ingreso futuro creado por las acciones presentes de la empresa. El análisis de la tasa de rentabilidad suele enfocarse sólo en los resultados de un año. Vea Alfred Rapport, *Creating Shareholder Value*, edición revisada. (Nueva York: Free Press, 1997).
79. Robin Cooper y Robert S. Kaplan, "Profit Priorities from Activity-Based Costing", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1991, pp. 130-135; para una aplicación reciente al transporte, vea Tom Kelley, "What Is the Real Cost: How to Use Lifecycle Cost Analysis for an Accurate Comparison", *Beverage World*, enero de 2010, pp. 50-51.

Apéndice

1. La información sobre los antecedentes y los datos de mercado se adaptó de Sascha Seagan y Eugene Kim, "Which Is the Best Next-Gen Android Smartphone?", *PC Magazine*, mayo de 2014, pp. 55-62; smart-phone specs: www.phonearena.com; "Smartphone Subscriber Market Share Report", 4 de junio de 2014, www.comscore.com; "Gartner Says Annual Smartphone Sales Surpassed Sales of Feature Phones for the First Time in 2013", 13 de febrero de 2014, www.gartner.com; company history: www.apple.com, www.samsung.com, www.lg.com, www.motorola.com, www.htc.com.

Glosario

A

actitudes evaluaciones, sentimientos y tendencias a la acción de un individuo hacia algún objeto o una idea, pueden ser favorables o desfavorables.

acuerdos vinculados acuerdos donde los productores de marcas fuertes venden sus productos a los distribuidores sólo si éstos compran productos o servicios relacionados, como pueden ser otros productos de la línea de marca.

adaptación de la comunicación ajuste de los programas de comunicación para cada mercado local.

adaptación del producto cambios hechos a un producto para satisfacer condiciones o preferencias locales.

adaptación doble adaptar tanto el producto como las comunicaciones al mercado local.

administración de la cadena de suministro (SCM) obtención de los insumos necesarios (materias primas, componentes y bienes de capital), su conversión eficiente en productos terminados y su transporte hacia su destino final.

administración de las relaciones con el cliente (CRM) proceso de administración cuidadosa de información detallada sobre los clientes y todos los “puntos de contacto” con ellos para maximizar su lealtad.

administración de las relaciones con los socios (PRM) actividades de la empresa destinadas a crear relaciones mutuamente satisfactorias con socios clave como los proveedores, distribuidores, las agencias de publicidad e investigadores de mercados.

administración del valor del cliente (CVM) análisis de los datos individuales de clientes actuales y potenciales para desarrollar estrategias de marketing con la finalidad de adquirir y retener a los clientes y dirigir su comportamiento.

adopción decisión individual de convertirse en usuario regular de un producto.

agrupamiento mixto el vendedor ofrece bienes tanto de manera individual como en paquetes.

agrupamiento puro cuando una empresa ofrece sus productos exclusivamente en paquete.

almacén de datos conjunto de datos actualizados que se captan, organizan y almacenan en el centro de contacto de una empresa.

almacenamiento en contenedores colocar los bienes en cajas o remolques para facilitar su transferencia entre dos medios de transporte.

amenaza del entorno desafío planteado por una tendencia o un desarrollo desfavorable que podría provocar un descenso en las ventas o en las ganancias.

ampliación de línea cuando una empresa extiende su línea de producto más allá de su rango actual.

análisis conjunto método para identificar los valores de utilidad que los consumidores asocian con los diferentes niveles de atributos del producto.

análisis de costos basados en actividades (CBA) proceso de contabilidad que permite cuantificar la rentabilidad real de diferentes actividades mediante la identificación de sus costos reales.

análisis de escenarios desarrollo de representaciones plausibles sobre el futuro de una empresa a partir de diferentes suposiciones

sobre las fuerzas que impulsan el mercado, incluyendo diversos factores de incertidumbre.

análisis de microventas análisis de productos y territorios específicos que no logran las ventas esperadas.

análisis de oportunidad de mercado (MOA) sistema utilizado para determinar el atractivo y la probabilidad de éxito en el mercado.

análisis de precio neto análisis del precio de lista, del descuento promedio, de los gastos promocionales y de la publicidad compartida de la empresa para determinar el precio neto.

análisis de rentabilidad por cliente (CPA) medio para calcular y clasificar la rentabilidad de los clientes mediante técnicas contables como el sistema de costos basado en actividades (CBA).

análisis de riesgos método para calcular las posibles tasas de rendimiento y sus probabilidades de ocurrencia mediante estimaciones de variables de incertidumbre que afectan la rentabilidad.

análisis de valor para el cliente informe de las fortalezas y debilidades de la empresa en comparación con las de sus competidores.

análisis de varianza de ventas medida de la contribución relativa de diferentes factores a una diferencia en el desempeño de ventas.

análisis de ventas medición y evaluación de las ventas reales en relación a las metas.

anuncios de pago por clic *vea* búsquedas pagadas.

anuncios en display o banners anuncios rectangulares pequeños en internet que contienen texto y tal vez una imagen para reforzar una marca.

aplicaciones móviles pequeños programas de software que pueden descargarse a los teléfonos inteligentes.

aprendizaje cambios en la conducta de un individuo a partir de la experiencia.

arbitraje para resolver un conflicto, cuando dos partes están de acuerdo en presentar sus argumentos a uno o más árbitros y en aceptar su decisión.

arquitectura de marca *vea* estrategia de branding.

asesoría a clientes datos, sistemas de información y asesoría que el vendedor ofrece a los compradores.

asociaciones de marca todos los pensamientos, sentimientos, percepciones, imágenes, experiencias, creencias, actitudes y demás aspectos de la marca que se vinculan con el correspondiente nodo de marca.

atención selectiva proceso mental de discriminación donde se presta atención a algunos estímulos y a otros no.

auditoría de marca serie de procedimientos enfocados en los consumidores para evaluar la salud de la marca, descubrir sus fuentes de capital de marca y sugerir formas para mejorar y reforzar su capital.

auditoría de marketing examen exhaustivo, sistemático, independiente y periódico del entorno de marketing y de los objetivos, las estrategias y actividades de una empresa o una unidad de negocio.

B

base de datos de clientes colección organizada de información exhaustiva sobre clientes individuales y potenciales que está actualizada, es accesible y puede utilizarse para propósitos de marketing.

base de datos empresarial información completa sobre las compras anteriores de los clientes de la empresa, así como sus volúmenes, precios y ganancias.

beneficio básico el servicio o beneficio que el cliente compra en realidad.

beneficio total para el cliente valor monetario percibido a partir del conjunto de beneficios económicos, funcionales y psicológicos que los consumidores esperan recibir de una determinada oferta de mercado como resultado del producto, el servicio, las personas y la imagen.

bienes de capital bienes duraderos que facilitan el desarrollo o la administración del producto terminado.

bienes de compra bienes cuyas características compara el consumidor con base en su adecuación, calidad, precio y estilo durante el proceso de selección y compra.

bienes de conveniencia bienes que el consumidor adquiere con regularidad, de inmediato y con un mínimo esfuerzo.

bienes de especialidad bienes con características o identificación de marca únicas por las cuales existen suficientes compradores que están dispuestos a hacer un esfuerzo especial de compra.

bienes duraderos bienes tangibles que por lo general sobreviven a los usos diversos de los consumidores, que requieren más ventas personales y servicio, exigen un margen más alto y requieren más garantías por parte del vendedor.

bienes no buscados aquellos que el consumidor no conoce o que por lo general no piensa adquirir, como detectores de humo.

bienes no duraderos bienes tangibles que se compran frecuentemente y que por lo general se consumen en uno o pocos usos.

branding dotar a los productos y servicios con el poder de una marca.

branding de ingredientes caso especial de marca conjunta (co-branding) que implica la creación de valor de marca para materiales, componentes o partes que necesariamente se encuentran dentro de otros productos con marca.

branding interno actividades y procesos relacionados con la marca que ayudan a informar e inspirar a los empleados.

búsquedas pagadas los especialistas en marketing utilizan términos de búsqueda y cuando un consumidor busca dichos términos utilizando google, yahoo! o bing, el anuncio aparece en la página de resultados; los anunciantes sólo pagan si el consumidor hace clic en el vínculo de su empresa.

C

cadena de valor herramienta para identificar varias maneras de crear mayor valor para el cliente.

cadena de valor de la marca enfoque estructurado para evaluar fuentes y resultados de capital de marca y la forma en que las actividades de marketing generan valor de marca.

calidad totalidad de rasgos y características de un producto o servicio que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades explícitas o latentes.

calidad de ajuste grado en el que todas las unidades producidas son idénticas y cumplen con las especificaciones prometidas.

calidad del desempeño nivel en el que operan las características principales de un producto.

canal de marketing convencional canal de distribución formado por un productor independiente, uno o varios mayorista(s) y uno o varios detallistas.

canal de nivel cero (canal de marketing directo) cuando el fabricante vende directamente al consumidor final.

canales de comunicación personal comunicación entre dos o más personas de manera directa, cara a cara, de cara al público, por teléfono o por correo electrónico.

canales de marketing conjunto de organizaciones interdependientes involucradas en el proceso de poner a disposición de los consumidores un producto o servicio para su uso o consumo.

capacitación a clientes formación impartida a los empleados de los clientes para que utilicen el equipo del vendedor de manera adecuada y eficiente.

capital de clientes la suma de valores de vida de todos los clientes de una empresa.

capital de marca valor agregado intrínseco a los productos y servicios por parte de los consumidores.

capital de marca basado en el cliente efecto diferencial que el conocimiento de la marca tiene sobre la respuesta del consumidor al marketing de dicha marca.

características aquello que complementa la función básica de un producto.

categorías de destino categorías de producto que impactan más dónde eligen las familias hacer sus compras y la forma en que perciben a un detallista en particular.

clases sociales divisiones relativamente homogéneas y perdurables ordenadas jerárquicamente dentro de una sociedad y cuyos miembros comparten valores, intereses y comportamientos similares.

cliente potencial compra, voto o donativo de un cliente futuro.

cliente rentable persona, hogar o empresa que con el tiempo producen un flujo de ingresos que excede por una cantidad aceptable el flujo de los costos en que incurre la empresa para atraerlos, venderles y atenderlos.

co-branding (también **dual branding** o **agrupación de marcas**) dos o más marcas reconocidas se combinan en un producto conjunto o venden sus productos juntos de alguna manera.

codificación de la memoria cómo y dónde accede la información a la memoria.

cohortes grupos de individuos nacidos durante el mismo periodo y que conviven a lo largo de la vida.

compensación ofrecer otros artículos como pago por las compras realizadas.

competencia central atributo que 1) es una fuente de ventaja competitiva y realiza una contribución significativa a los beneficios percibidos por el cliente, 2) tiene aplicaciones en gran variedad de mercados y 3) es difícil que los competidores lo imiten.

comportamiento del consumidor estudio de cómo los individuos, los grupos y las organizaciones eligen, compran, usan y desechan los bienes, servicios, ideas o experiencias para satisfacer sus necesidades y deseos.

compras organizacionales proceso de toma de decisiones en el que las organizaciones formales establecen la necesidad de

adquirir productos y servicios e identifican, evalúan y eligen entre las diferentes marcas y proveedores disponibles.

comprensión del mercado información diagnóstica sobre cómo y por qué se observan determinados efectos en el mercado y lo que esto significa para las empresas.

comunicaciones de marketing medios por los cuales las empresas intentan informar, persuadir y recordar a los consumidores —de manera directa o indirecta— acerca de los productos y marcas que venden.

comunicaciones integradas de marketing (IMC) concepto de la planificación de comunicaciones de marketing que reconoce el valor agregado de un plan exhaustivo.

comunidad de marca conjunto especializado de consumidores y empleados cuya identificación y actividades se concentran alrededor de la marca.

comunidades de práctica cuando se alienta a los empleados de diferentes departamentos a compartir conocimientos y habilidades con otras personas, a menudo a través de sitios web internos.

concepto de marketing sostiene que la clave para alcanzar las metas de la organización consiste en ser más eficiente que la competencia en la creación, entrega y comunicación de un valor superior para el cliente en los mercados meta.

concepto de producción establece que los consumidores prefieren productos que están ampliamente disponibles y son de bajo precio.

concepto de producto plantea que los consumidores prefieren los productos que ofrecen las mejores características de calidad, rendimiento o innovación.

conciliación cuando un tercero con habilidad para conciliar los intereses de dos partes en conflicto se involucra para resolver una disputa.

confiabilidad medida de la probabilidad de que un producto no falle ni tenga mal funcionamiento dentro de un periodo específico.

conflicto de canal situación en la que las acciones de uno de los miembros del canal impiden que otro alcance sus objetivos.

conocimiento de marca todos los pensamientos, sentimientos, imágenes, experiencias, creencias y demás asociados con la marca.

contabilidad mental manera en que los consumidores codifican, categorizan y evalúan los resultados financieros de sus alternativas.

contacto con la marca cualquier experiencia que tenga con la marca un consumidor actual o potencial y que lleve información sobre la marca, la categoría de productos o el mercado y se relacione con el servicio o producto del especialista en marketing.

cooptación esfuerzo realizado por una organización para obtener el apoyo de los líderes de otra al incluirlos en los consejos consultivos, consejos directivos y otros grupos similares.

coordinación del canal cuando los miembros del canal se unen para alcanzar las metas comunes en lugar de sus potencialmente incompatibles objetivos individuales.

costeo por objetivos restar el margen de utilidad deseado del precio al que un producto será vendido, dado su atractivo y los precios de los competidores.

costo de ciclo de vida costo de la compra del producto más el costo descontado de mantenimiento y reparaciones, menos el valor residual descontado.

costo promedio costo unitario para un nivel determinado de producción; se calcula dividiendo los costos totales entre la producción.

costo total para el cliente conjunto de costos percibido en que el cliente espera incurrir al evaluar, obtener, utilizar y desechar una oferta de mercado determinada. Incluye los costos monetarios, de tiempo, de energía y psicológicos.

costos fijos (indirectos) costos que no varían con la producción o con los ingresos por ventas.

costos totales suma de los costos fijos y variables para un nivel determinado de producción.

costos variables costos que varían directamente con el nivel de producción.

creencia pensamiento descriptivo que una persona tiene acerca de algo.

crowdfunding cuando individuos o empresas financian sus proyectos utilizando los social media y otros medios para generar interés y obtener contribuciones del público en general.

crowdsourcing trabajadores externos, remunerados o no pagados, que pueden ofrecer la pericia necesaria o una perspectiva diferente para una tarea o proyecto, como el desarrollo de un nuevo producto.

cuadro de mando del comportamiento de los clientes desempeño de una empresa año tras año respecto a una serie de medidas específicas basadas en los clientes.

cuadro de mando del desempeño de los interesados rastrea la satisfacción de los diferentes grupos que tienen interés e influencia en el funcionamiento de la empresa.

cuestionario conjunto de preguntas que se presentan a los encuestados.

cultura determinante fundamental de los deseos y el comportamiento de una persona.

cultura corporativa experiencias, historias, creencias y normas compartidas que caracterizan a una organización.

cuota (participación) de mercado mayor nivel de demanda selectiva de un producto.

cuota de ventas meta de ventas establecida para una línea de productos, una división de la empresa o un representante de ventas.

curva de experiencia (curva de aprendizaje) disminución del costo promedio unitario a partir de la experiencia de producción acumulada.

D

declaración de misión declaraciones que las organizaciones desarrollan para compartirlas con sus gerentes, empleados y (en muchas ocasiones) con sus clientes.

demanda de la empresa participación estimada de la demanda de mercado que corresponde a una empresa para diferentes niveles de esfuerzo de marketing durante un periodo determinado.

demanda de mercado volumen total de un producto susceptible de ser adquirido por un grupo definido de consumidores en un área geográfica determinada, durante un periodo definido, en un entorno de marketing concreto y bajo un programa de marketing específico.

detallista (o tienda al detalle) toda empresa de negocios cuyas ventas provienen fundamentalmente de las ventas al menudeo.

detallistas corporativos puntos de venta al detalle, propiedad de una empresa, que logran economías de escala, mayor poder de compra, mayor reconocimiento de marca y empleados mejor capacitados.

dilución de marca cuando los consumidores dejan de asociar la marca con un producto específico o con productos muy similares, o cuando comienzan a pensar de manera menos favorable sobre la marca.

diplomacia cuando cada parte envía a una persona o un grupo para reunirse con su homólogo para resolver un conflicto.

dirección de marketing arte y ciencia de seleccionar mercados meta y de conseguir, conservar y aumentar el número de clientes mediante la creación, entrega y comunicación de un mayor valor para el cliente.

discriminación proceso en el que se reconocen las diferencias en conjuntos de estímulos similares y, en consecuencia, se ajustan las respuestas.

discriminación de precios situación en que la empresa vende un producto o servicio a dos o más precios que no reflejan una diferencia proporcional de costos.

diseño la totalidad de características que afectan a cómo se ve, se siente y funciona un producto desde el punto de vista del consumidor.

distorsión selectiva tendencia a interpretar información de productos de modo que se ajuste a las percepciones del consumidor.

distribución exclusiva limitación drástica del número de intermediarios para mantener el control sobre el nivel de servicio y los resultados ofrecidos por los revendedores.

distribución intensiva cuando el fabricante coloca sus bienes o servicios en el mayor número de puntos de venta posible.

distribución selectiva uso de sólo algunos intermediarios dispuestos a ofrecer un producto específico.

dumping situación en la que una empresa establece un precio inferior a sus costos o fija un precio menor del establecido en el mercado nacional con la finalidad de entrar o ganar un nuevo mercado.

durabilidad medida de la vida operativa esperada de un producto en situaciones naturales o extremas.

E

e-commerce utiliza un sitio web para realizar transacciones o facilitar la venta de productos y servicios en línea.

economía compartida cuando los consumidores comparten bicicletas, automóviles, ropa, sillones, departamentos, herramientas y habilidades obteniendo así mayor valor de sus posesiones.

elementos de marca dispositivos que pueden ser registrados como marca y sirven para identificarla y diferenciarla, tales como su nombre, logotipo o personaje representativo.

embudo del marketing identifica el porcentaje del mercado meta potencial en cada etapa del proceso de decisión, desde apenas consciente hasta el que muestra un alto nivel de lealtad.

empresa conjunta empresa en la cual múltiples inversionistas comparten la propiedad y el control.

empresa global compañía que tiene operaciones en más de un país y goza de ventajas en las áreas de investigación y desarrollo, producción, logística, marketing y finanzas, en sus costos y reputación, a las cuales no tienen acceso los competidores nacionales.

empresas con presencia en línea y fuera de línea empresas con presencia física que han añadido un sitio en internet para dar información o realizar e-commerce.

empresas con presencia exclusiva en línea compañías que lanzan un sitio web sin haber existido previamente como empresa física.

enfoque de venta establece que si se dejan solos a los clientes y a los negocios, no comprarán suficientes productos de la empresa.

entrega qué tan adecuada es la manera en que el producto o servicio llega al cliente.

envasado todas las actividades de diseño y producción del contenedor de un producto.

equipo de administración de activos de la marca (BAMT) representantes clave de las funciones relacionadas con el desempeño de la marca.

equipos de proyecto grupos multifuncionales encargados de desarrollar productos o negocios específicos.

equipos especiales lugares de trabajo informales, en ocasiones garages, donde equipos de intra-emprendedores trabajan para desarrollar nuevos productos.

escala de probabilidad de compra escala que mide la probabilidad de que un comprador realice una compra determinada.

escalada de precios aumento en el precio de un producto debido a los costos adicionales provocados por su venta en diferentes países.

especialista en marketing alguien que busca una respuesta —captar la atención, una compra, un voto, un donativo— de un tercero llamado cliente potencial.

estatus posición de un individuo dentro de su propia jerarquía o cultura.

estilo describe la apariencia de un producto y el sentimiento que provoca en el comprador.

estilo de vida patrón de vida de una persona que se expresa mediante sus actividades, intereses y opiniones.

estrategia plan de una empresa para lograr sus objetivos.

estrategia de atracción uso de publicidad y promoción por parte del fabricante para persuadir a los consumidores de solicitar el producto a los intermediarios, de manera que éstos realicen pedidos.

estrategia de branding número y naturaleza de elementos comunes y distintivos de la marca que se aplican a los diferentes productos que vende la empresa.

estrategia de empuje cuando el fabricante utiliza su presupuesto de la fuerza de ventas y de promoción para lograr que los intermediarios ofrezcan, promocionen y vendan el producto a los usuarios finales.

estudios de seguimiento de marca recopilación a lo largo del tiempo de datos cuantitativos de los consumidores que proporcionan información de referencia consistente sobre el desempeño de las marcas y los programas de marketing.

etapa de vida principal preocupación de una persona, como divorciarse, casarse en segundas nupcias, cuidar de un padre anciano, decidir cohabitar con otra persona, decidir la compra de una nueva vivienda, etcétera.

extensión de categoría aplicar la marca madre a un producto nuevo que no pertenece a la categoría del producto actualmente atendida por la marca madre.

extensión de línea uso de la marca madre para nombrar a un producto nuevo que se dirige a un nuevo segmento de mercado dentro de la categoría de producto actualmente atendida por la marca madre.

extensión de marca uso del nombre de una marca ya existente para nuevas categorías de productos.

extensión directa introducción de un producto en un mercado extranjero sin cambio alguno en sus características.

F

facilidad de pedido qué tan fácil es para el cliente hacer un pedido a la empresa.

familia de marcas situación donde la marca madre ya se encuentra asociada a múltiples productos mediante extensiones de marca.

familia de orientación padres y hermanos.

familia de procreación cónyuge e hijos.

fijación de precios altos-bajos cobrar precios más altos a diario para después llevar a cabo promociones frecuentes y ventas especiales.

fijación de precios basada en la competencia precios basados en gran medida en los precios de los competidores.

fijación de precios con base en el rendimiento meta determinación del precio que produciría la tasa de rendimiento sobre la inversión (ROI) que espera la empresa.

fijación de precios con base en el valor obtener clientes leales al cobrar un precio relativamente bajo por una oferta de alta calidad.

fijación de precios de descremado del mercado estrategia de fijación de precios que establece inicialmente precios altos que poco a poco van descendiendo por capas de mercado (descremado) para maximizar los beneficios a partir de los clientes menos sensibles al precio.

fijación de precios de penetración de mercado estrategia de fijación de precios en la que éstos comienzan siendo bajos para impulsar un mayor volumen de ventas en los clientes sensibles al precio y generar así un aumento en la productividad.

fijación de precios en dos fases una cuota fija más una cuota de uso variable.

fijación de precios en función del rendimiento cuando las empresas ofrecen 1) descuentos limitados a las compras tempranas, 2) precios más elevados a compras tardías y 3) precios más bajos para el inventario no vendido justo antes de que caduque.

fijación de precios para mezclas de productos la empresa busca un conjunto de precios que maximice la ganancia en la mezcla total.

focus group grupo de seis a 10 personas cuidadosamente seleccionadas de acuerdo con ciertas características demográficas,

psicográficas o de otro tipo, a quienes se reúne para analizar varios temas de interés.

forma tamaño, conformación o estructura física de un producto.

formulación de metas proceso de desarrollo de objetivos específicos para el periodo de planificación.

fuerza de ventas contractual representantes, agentes de ventas e intermediarios del fabricante que reciben una comisión sobre sus ventas.

fuerza de ventas directa (o de la empresa) empleados a tiempo completo o parcial que trabajan exclusivamente para la empresa.

G

garantías enunciados formales sobre el rendimiento esperado del producto por parte del fabricante.

genéricos versiones de productos comunes sin marca, con empaque sencillo y de menor precio, como espagueti, toallas de papel o duraznos en conserva.

grupo estratégico empresas que siguen la misma estrategia y se dirigen al mismo mercado meta.

grupos de aspiración grupos a los que a una persona le gustaría pertenecer.

grupos de pertenencia grupos que ejercen influencia directa sobre una persona.

grupos de referencia todos los grupos que ejercen una influencia directa o indirecta en las actitudes o conductas de un individuo.

grupos disociativos grupos cuyos valores o comportamiento son rechazados por un individuo.

grupos primarios grupos con los que una persona interactúa de manera continua e informal como la familia, amigos, vecinos y compañeros de trabajo.

grupos secundarios grupos que tienden a ser más formales y requieren menos interacción que los grupos primarios, como los grupos religiosos, profesionales y sindicales.

H

heurística reglas generales o atajos mentales en el proceso de toma de decisiones.

heurística conjuntiva el consumidor fija un nivel mínimo aceptable para cada atributo y elige la primera alternativa que cumpla el estándar mínimo para todos los atributos.

heurística de anclaje y ajuste los consumidores formulan un juicio inicial y luego lo ajustan a su primera impresión sobre la base de información adicional.

heurística de disponibilidad cuando los consumidores basan sus predicciones en la rapidez y facilidad con la que les viene a la mente un ejemplo de un resultado específico.

heurística de eliminación de aspectos situación en la que el consumidor compara una serie de marcas de acuerdo con un atributo seleccionado de manera probabilística y elimina las marcas que no cumplen con un nivel mínimo aceptable.

heurística de representatividad situación donde los consumidores basan sus pronósticos en el grado de representatividad o similitud respecto a otros ejemplos.

heurística lexicográfica selección del consumidor de la mejor marca con base en el atributo percibido como el más importante.

I

implementación del marketing proceso que convierte los planes de marketing en acciones y asegura que sean ejecutadas de manera que se logren los objetivos establecidos en el plan.

impulso fuerte estímulo interno que conmina a la acción.

impulsores de capital de marca las tres formas principales para crear capital de marca mediante la elección de los elementos de marca, los programas de actividades de marketing y el apalancamiento de asociaciones secundarias.

índice de desarrollo de marca (BDI) índice de ventas de una marca en relación con las ventas de la categoría.

índice de penetración de mercado comparación del nivel actual de la demanda de mercado con el nivel de demanda potencial.

industria grupo de empresas que ofrecen un producto o clases de productos que son sustituibles entre sí.

industria global industria donde las posiciones estratégicas de los competidores dentro de los mercados geográficos o nacionales importantes se ven afectadas por sus posiciones globales generales.

influencia personal efecto que una persona ejerce sobre la actitud o probabilidad de compra de otra.

informativo (mensaje) profundiza sobre los atributos o beneficios de un producto o servicio.

innovación cualquier bien, servicio o idea que se percibe como algo nuevo.

instalación trabajo realizado para que un producto funcione en el lugar planeado.

intermediarios mayoristas de pequeña escala que venden a pequeños detallistas.

invención de productos creación de un artículo nuevo mediante desarrollo de productos u otros medios.

invención hacia adelante creación de un nuevo producto para satisfacer una necesidad en otro país.

invención hacia atrás reintroducción de formas anteriores de un producto que se pueden adaptar bien a las necesidades de otro país.

investigación de los efectos de la comunicación determinar si un anuncio transmite la información de manera efectiva.

investigación etnográfica enfoque específico de investigación observacional que utiliza conceptos y herramientas de la antropología y de otras disciplinas de las ciencias sociales con el fin de proporcionar un conocimiento cultural profundo de cómo viven y trabajan las personas.

investigación experimental investigación con mayor validez científica diseñada para captar las relaciones de causa y efecto mediante la eliminación de explicaciones alternativas a los hallazgos observados.

J

jerarquía de valor para el cliente cinco niveles de producto que deben abordar los especialistas en marketing al planear una oferta de mercado: beneficio básico, producto básico, producto esperado, producto ampliado y producto potencial.

L

lealtad compromiso de volver a comprar o continuar siendo cliente habitual de un producto o servicio.

líder de opinión persona que en las comunicaciones informales relacionadas a un producto ofrece consejos o información sobre una categoría de productos o un producto específico.

línea de marcas todos los productos, tanto originales como las extensiones de línea y de categoría, que se venden bajo un determinado nombre de marca.

lista de correo de clientes conjunto de nombres, direcciones y números telefónicos.

logística de mercado planificación de la infraestructura necesaria para satisfacer la demanda, implementarla y controlar los flujos físicos de materiales y bienes finales, desde sus puntos de origen hasta sus puntos de uso final, para satisfacer las exigencias del cliente obteniendo un beneficio.

M

mantenimiento y reparación programa de servicio para ayudar a los clientes a mantener los productos que han adquirido en buen estado de funcionamiento.

manufactura esbelta producción de bienes con el mínimo desperdicio de tiempo, materiales y dinero.

mapa de productos artículos de la competencia que compiten contra los artículos de una empresa X.

marca nombre, término, letrero, símbolo, diseño, o una combinación de dichos elementos, que identifican los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores para diferenciarlos de los de sus competidores.

marca madre marca existente que da origen a una extensión de marca.

marca principal o **marca de familia** cuando la marca madre ya se encuentra asociada con múltiples productos mediante extensiones de marca.

marca propia marca que los detallistas y mayoristas desarrollan y venden.

marco de referencia competitivo estrechamente vinculado con las decisiones del mercado meta, define con qué otra marca o marcas se compite y, por lo tanto, cuáles deben ser tema del análisis competitivo. Las decisiones sobre el marco de referencia competitivo están muy relacionadas con las decisiones del mercado meta.

margen fijar el precio de un artículo mediante un incremento estándar en su costo.

marketing actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.

marketing con causa marketing que vincula la contribución de la empresa a una causa determinada con la participación directa o indirecta de sus clientes en las transacciones que le generan ingresos.

marketing de base de datos proceso de conformar, mantener y usar bases de datos de clientes y otro tipo de información con el fin de contactar, realizar transacciones y establecer relaciones con los clientes.

marketing de compradores la manera en que los fabricantes y detallistas utilizan sus existencias, los exhibidores y las promociones para influir activamente en los consumidores para que compren un producto.

marketing de pedido directo marketing en el que los profesionales de marketing buscan una respuesta medible del consumidor, por lo general, un pedido.

marketing directo uso de canales directos al consumidor para entregar bienes y servicios a los clientes sin utilizar intermediarios de marketing.

marketing holístico concepto que se fundamenta en el desarrollo, el diseño y la implementación de programas, procesos y actividades de marketing que reconocen su amplitud e interdependencias.

marketing integrado combinación y ajuste de las actividades de marketing para maximizar sus efectos individuales y colectivos.

marketing interno elemento del marketing holístico que consiste en contratar, capacitar y motivar a los empleados idóneos que quieren atender bien a los clientes.

marketing multicanal práctica en la que una empresa utiliza dos o más canales de marketing para llegar a uno o más segmentos de clientes.

marketing omnicanal cuando múltiples canales trabajan en conjunto, sin contratiempos, y se ajustan a la forma en que cada cliente meta prefiere hacer negocios, sin importar si se le atiende en línea, en una tienda o por teléfono.

marketing social el que realiza una organización gubernamental o sin fines de lucro para favorecer una causa, como "Di no a las drogas".

marketing viral uso de internet para crear comunicaciones de boca en boca para respaldar los efectos y objetivos de marketing.

materiales y piezas bienes que se integran por completo en el producto del fabricante.

megatendencia gran cambio social, económico, político y tecnológico de lenta formación y que, una vez ocurrido, ejerce influencia durante siete a 10 años o incluso más.

memoria de corto plazo (STM) almacenamiento temporal de la información.

memoria de largo plazo (LTM) almacenamiento permanente de la información.

mensajes emergentes (pop-ups) anuncios, a menudo en video o animación, que aparecen durante los cambios de página en un sitio web.

mercado grupos diversos de clientes.

mercado atendido todos los compradores capaces y dispuestos a comprar el producto de la empresa.

mercado disponible conjunto de consumidores que tienen interés, acceso e ingresos para adquirir una oferta en particular.

mercado empresarial todas las organizaciones que adquieren bienes y servicios usados en la producción de otros productos o servicios que se compran, alquilan o suministran a otros.

mercado gris productos de marca que se desvían de los canales de distribución autorizados o normales tanto en su país de origen como en el extranjero.

mercado institucional escuelas, hospitales, residencias de ancianos, prisiones y otras instituciones que deben proporcionar bienes y servicios a las personas que se encuentran a su cuidado.

mercado meta parte del mercado disponible calificado al que la empresa decide atender.

mercado penetrado conjunto de consumidores que compran el producto de una empresa.

mercado potencial conjunto de consumidores que manifiestan un nivel de interés suficiente en una oferta de mercado.

mercado potencial total volumen máximo de ventas disponible para todas las empresas en un sector industrial durante un periodo determinado, dado un esfuerzo específico de marketing de la industria y en ciertas condiciones del entorno.

metáforas profundas marcos u orientaciones básicas que tienen los consumidores hacia el mundo que les rodea.

método de construcción de mercado identificación de todos los compradores potenciales de cada mercado y estimación de sus compras potenciales.

método de la demanda lateral identificar el efecto que tiene el patrocinio sobre el conocimiento de marca de los consumidores.

métodos de enfoque en la oferta aproximación del tiempo o espacio que se dedica a la cobertura de un evento, por ejemplo, el número de segundos que la marca está visible claramente en la pantalla del televisor o las pulgadas de columna en un recorte de prensa donde se le menciona.

métrica de marketing conjunto de medidas que utilizan las empresas para cuantificar, comparar e interpretar su desempeño de marketing.

mezcla de comunicaciones de marketing publicidad, promoción de ventas, eventos y experiencias, relaciones públicas y publicity, marketing directo y ventas personales.

mezcla de marcas conjunto de todas las líneas de marca que fabrica una empresa

mezcla de productos *ver* surtido de productos.

micrositios área limitada en internet, administrada y pagada por una empresa o un anunciante externo.

miembros de una categoría productos o conjuntos de productos con los que compite una marca y que funcionan como sustitutos cercanos.

minería de datos extracción de información útil acerca de individuos, tendencias y segmentos a partir de grandes conjuntos de datos.

moda pasajera moda fugaz, de carácter impredecible, de corta duración y sin relevancia social, económica o política.

modelo de memoria de redes asociativas representación conceptual que entiende la memoria como un grupo de nodos y vínculos interconectados, donde los nodos representan la información o los conceptos almacenados y los vínculos representan la fuerza de asociación entre dicha información o dichos conceptos.

modelo de valor esperado los consumidores evalúan productos y servicios al combinar sus creencias de marca (positivas y negativas) de acuerdo con la ponderación de su importancia.

modelos no compensatorios en el contexto de las elecciones del consumidor, cuando éste no considera simultáneamente todos los atributos positivos y negativos al tomar su decisión.

motivación necesidad que una vez que alcanza un nivel suficiente de intensidad, impulsa a una persona a la acción.

movimiento consumerista (de protección al consumidor) movimiento organizado de ciudadanos y organismos gubernamentales que busca mejorar los derechos y el poder de los compradores en su relación con los vendedores.

multitareas (personas) hacer dos o más cosas al mismo tiempo.

N

neuromarketing investigación del cerebro sobre el efecto de los estímulos de marketing.

O

objetivo de publicidad tarea de comunicación específica y nivel de logro que debe alcanzarse con un público específico en un periodo específico.

oferta de mercado flexible 1) solución sencilla que contiene los elementos del producto y servicio que todos los miembros del segmento valoran y 2) opciones discrecionales que son valiosas para algunos miembros del segmento.

oportunidad de marketing área de necesidad e interés de un comprador en la cual existe una alta probabilidad de que una empresa satisfaga la necesidad de manera rentable.

organización estructuras, políticas y cultura corporativa de una empresa.

organización por administración de clientes compañía que trata con clientes individuales más que con el mercado masivo o con segmentos de mercado.

organización por administración de mercados cuando un gerente de mercado supervisa a varios gerentes de desarrollo de mercado, especialistas de mercado o especialistas en el sector industrial y recurre a sus servicios funcionales conforme son necesarios.

organizaciones centradas en el mercado empresas que están organizadas en líneas de mercado.

P

partición del mercado proceso para la investigación de la jerarquía de atributos que los consumidores examinan al elegir una marca en caso de que utilicen estrategias de decisión por fases.

participación de mercado atendido ventas de una empresa expresadas como porcentaje de las ventas totales del mercado.

participación del consumidor nivel de compromiso y procesamiento activo que lleva a cabo el consumidor al responder a un estímulo de marketing.

participación general de mercado ventas de una empresa expresadas como porcentaje de las ventas totales del mercado.

participación relativa de mercado cuota de mercado de una empresa respecto a su principal competidor.

percepción proceso mediante el cual un individuo elige, organiza e interpreta la información que recibe para formarse una imagen coherente del mundo.

percepción subliminal recepción y procesamiento de mensajes dirigidos al subconsciente y que afectan la conducta.

pérdida de clientes índice elevado de deserción de clientes.

personalidad conjunto de rasgos psicológicos distintivos del ser humano que generan respuestas relativamente consistentes y perdurables ante los estímulos del entorno.

personalidad de la marca mezcla específica de características humanas que pueden atribuirse a una marca determinada.

personalización masiva capacidad de una empresa para satisfacer los requerimientos de cada cliente.

plan de marketing documento escrito que sintetiza lo que el profesional de marketing ha aprendido sobre el mercado e indica cómo planea la empresa alcanzar sus objetivos de marketing; este documento ayuda a dirigir y coordinar los esfuerzos de marketing.

plan estratégico de marketing establece los mercados meta y la propuesta de valor que ofrecerá la empresa fundamentada en el análisis de las mejores oportunidades de mercado.

plan táctico de marketing tácticas de marketing que incluyen las características del producto, la promoción, comercialización y fijación de precios, los canales de ventas y el servicio.

planificación de la cadena de demanda proceso de diseño de la cadena de suministros con base en la adopción de una perspectiva del mercado meta y trabajando hacia atrás.

poder del canal capacidad para alterar el comportamiento de los miembros del canal para que lleven a cabo acciones que de otra manera no realizarían.

porcentaje de penetración de producto porcentaje de propiedad o uso de un producto o servicio dentro de una población determinada.

portafolio de marcas conjunto de todas las marcas y líneas de marca que una empresa pone a la venta dentro de una categoría específica.

posibilidad de reparación medida de la facilidad de reparación de un producto cuando falla o tiene mal funcionamiento.

posicionamiento diseño de la oferta y de la imagen de una empresa para ocupar un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta.

potencial de mercado límite al que se aproxima la demanda de mercado conforme los gastos de marketing de la industria se aproximan al infinito en un entorno de marketing determinado.

potencial de ventas de la empresa límite de ventas al que se aproxima la demanda de la empresa a medida que sus actividades de marketing aumentan respecto a las de sus competidores.

precio de mercado precio que cobra la competencia por un producto igual o similar.

precio de transferencia precio que una empresa cobra a otra unidad de la misma empresa por bienes que le envía a las filiales en otros países.

precios bajos todos los días (EDLP) en las ventas al detalle, un precio bajo constante con pocas o ninguna promoción de precio ni descuentos especiales.

precios de referencia información de precios que un consumidor guarda en la memoria y usa para interpretar y evaluar un nuevo precio.

presupuesto de ventas estimación conservadora del volumen esperado de ventas que se usa para tomar decisiones de compra, producción y flujos de efectivo.

principio de congruencia mecanismo psicológico que plantea que a los consumidores les gusta considerar lo más similares posible a los objetos que están aparentemente relacionados entre sí en su nivel de preferencia.

proceso de adopción del consumidor fases mentales por las que atraviesa un individuo desde que oye por primera vez sobre una innovación hasta su adopción final.

proceso de difusión de la innovación diseminación de una idea nueva desde su fuente de invención o creación hasta sus usuarios o adoptantes finales.

producto cualquier cosa que pueda ser ofrecida a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad, incluyendo bienes físicos, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas.

producto ampliado incluye características que van más allá de las expectativas del cliente y que lo diferencian de los productos competidores.

producto bajo licencia aquel producto de cuya marca se ha concedido una licencia a otros fabricantes que son los que realmente lo fabrican.

producto básico aquello que específicamente y en realidad es el producto.

producto esperado conjunto de atributos y condiciones que los compradores esperan cuando adquieren determinado producto.

producto potencial el que abarca todas las posibles mejoras y transformaciones que puede experimentar el producto o la oferta en el futuro.

productos cautivos artículos que son necesarios para el uso de otros productos, como las navajas de rasurar o los rollos de película.

programación de distribución creación de un sistema de marketing vertical bien planificado y administrado de manera profesional que satisface las necesidades tanto del fabricante como de los distribuidores.

programación de la ruta crítica (CPS) técnicas de planificación en red para coordinar las numerosas tareas necesarias para lanzar un producto nuevo.

programas de frecuencia (FP) diseñados para proporcionar recompensas a los clientes que hacen compras frecuentemente y en grandes cantidades.

programas de membresía de un club programas abiertos a todo aquel que compre un producto o servicio o restringidos a un grupo de afinidad cuyos miembros estén dispuestos a pagar una pequeña cuota.

promesa de marca visión del especialista en marketing de lo que la marca puede llegar a ser y a hacer para los consumidores.

promoción de ventas conjunto de herramientas de incentivos, sobre todo a corto plazo, diseñado para estimular una compra mayor o más rápida de productos o servicios específicos por parte de consumidores o intermediarios.

pronosticar arte de anticipar la posible respuesta de los compradores bajo una serie de condiciones.

pronóstico de mercado demanda de mercado que corresponde al nivel de gastos de marketing de una industria.

pronóstico de ventas de la empresa nivel de ventas previsto de acuerdo con un determinado plan de marketing y un entorno de marketing supuesto.

propuesta de valor conjunto total de beneficios que la empresa promete entregar a los clientes.

psicografía ciencia que utiliza la psicología y la demografía para entender mejor a los consumidores.

publicidad cualquier forma de promoción y presentación no personal y pagada de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.

publicidad exterior (también llamada **publicidad fuera de casa**) anuncios que aparecen fuera del hogar y en lugares donde los consumidores trabajan o se entretienen.

publicidad no pagada la meta de asegurar espacio editorial (y no espacio pagado) en medios impresos y de difusión masiva para promocionar algo.

público cualquier grupo que tenga un interés real o potencial, o influencia, en la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos.

punto de venta (P-O-P) ubicación donde se realiza una compra, generalmente se piensa en términos de ventas al detalle.

puntos de diferencia (POD) atributos o beneficios que los consumidores asocian fuertemente con una marca, los evalúan positivamente y creen que no los podrían encontrar en la misma medida en una marca competidora.

puntos de paridad (POP) asociaciones sobre atributos o beneficios que no necesariamente son exclusivos de una marca y pueden en realidad ser compartidos con otras marcas.

R

recuperación de la memoria cómo y desde dónde sale la información de la memoria.

red de generación de valor (cadena de suministro) cadena de suministro de una empresa y la manera en que ésta se asocia con proveedores y distribuidores específicos para fabricar productos y llevarlos a los mercados.

red de marketing red formada por la empresa y los grupos de interés con los que mantiene relaciones rentables para ambas partes.

red de valor sistema de asociaciones y alianzas que la empresa crea para generar, aumentar y entregar sus ofertas.

relaciones públicas (PR) variedad de programas diseñados para promover o proteger la imagen de una empresa o de sus productos individuales.

relaciones públicas de marketing (MPR) publicidad no pagada y otras actividades que sirven para construir la imagen corporativa o del producto con la finalidad de facilitar el logro de las metas de marketing.

rentabilidad directa del producto (DPP) método para calcular los costos de manipulación de un producto desde que llega al almacén hasta que el cliente lo adquiere en la tienda detallista.

retención selectiva el cliente recuerda aspectos positivos que le agradan de un producto y olvida los aspectos positivos de los productos de la competencia.

rol actividades que se espera realice una persona.

S

salas de exhibición cuando los consumidores examinan un producto físicamente y recopilan información en una tienda, pero realizan la compra real posteriormente en línea con otro detallista, generalmente para garantizar un precio más bajo.

satisfacción sentimientos de placer o decepción de una persona que se generan al comparar el resultado o el desempeño percibido de un producto contra las expectativas.

selección de medios encontrar el medio que sea más redituable para entregar el número y tipo de exposiciones deseados al público meta.

señales estímulos que determinan cuándo, dónde y cómo responde una persona.

servicio cualquier acto o función que una parte ofrece a otra, es en esencia intangible y no implica tener propiedad sobre algo.

sesgo hedónico cuando las personas son proclives a atribuir el éxito a sí mismas y el fracaso a factores externos.

sistema de apoyo para la toma de decisiones de marketing (MDSS) conjunto coordinado de información, sistemas, herramientas y técnicas que, con el apoyo de software y hardware, contribuyen a que una organización recopile e interprete la información relevante sobre el negocio y el entorno, y la convierta en un fundamento útil para tomar las decisiones de marketing.

sistema de canal de marketing conjunto específico de canales de marketing empleados por una empresa.

sistema de canal integrado de marketing las estrategias y tácticas de venta operadas mediante un canal reflejan las estrategias y tácticas de venta operadas a través de uno o más canales.

sistema de centro y rayos organización de administración de productos donde el gerente de marca o de producto se encuentra en el centro (de manera figurada) y los rayos conducen a los diferentes departamentos que representan las relaciones laborales.

sistema de entrega de valor todas las experiencias que el cliente tendrá entre la búsqueda de la oferta y la compra del producto o servicio.

sistema de información de marketing (MIS) personas, equipos y procedimientos para recopilar, clasificar u ordenar, analizar, evaluar y distribuir información a los responsables de la toma de decisiones de marketing.

sistema de inteligencia de marketing conjunto de procedimientos y fuentes que utilizan los gerentes para obtener información cotidiana sobre las novedades que se presentan en el entorno de marketing.

sistema de marketing horizontal dos o más empresas sin relación alguna unen sus recursos o programas para explotar oportunidades de marketing emergentes.

sistema de marketing vertical (VMS) incluye al fabricante, a uno o varios mayoristas y minoristas que actúan como un sistema unificado.

sistema de productos grupo de artículos diversos, pero relacionados entre sí, que funcionan de manera compatible.

sistemas integrados de logística (ILS) administración de materiales, de sistemas de flujos de materiales y distribución física mediante el uso de tecnologías de información (TI).

social media medio en el que los consumidores comparten información en texto, imágenes, audio y video entre sí y con las empresas, y viceversa.

subculturas grupos con valores, creencias, preferencias y comportamientos comunes que son resultado de sus especiales experiencias o circunstancias de vida, como nacionalidades, religiones, grupos étnicos y regiones geográficas.

submarca marca nueva combinada con una existente.

suministros y servicios a empresas bienes y servicios de corto plazo que facilitan el desarrollo o la administración del producto terminado.

suprasegmento conjunto de segmentos que tienen alguna similitud aprovechable.

surtido de productos conjunto de todos los productos y artículos que ofrece un vendedor determinado.

T

tablero de mando de marketing forma estructurada de difundir la información obtenida a partir de las métricas de marketing y del modelamiento de la mezcla de marketing.

telemarketing uso del teléfono y de centros de atención telefónica para atraer a clientes potenciales, vender a los clientes actuales y dar servicio al tomar pedidos y responder preguntas.

tendencia dirección, orden o secuencia de eventos que tiene cierta intensidad y duración.

teoría prospectiva los consumidores definen sus alternativas de decisión en términos de ganancias y pérdidas de acuerdo con una función de valor.

transformativo (mensaje) profundiza sobre la imagen y beneficios no relacionados con el producto.

U

unidades estratégicas de negocio (SBU) negocio o conjunto de negocios relacionados que pueden planificarse aparte del resto de la empresa, tienen su propio conjunto de competidores y un gerente responsable de la planificación estratégica y de la producción de utilidades.

V

valor de vida del cliente (CLV) valor presente neto (valor actual neto) del flujo de las ganancias futuras que se espera recibir por las compras de por vida realizadas por un cliente.

valor percibido valor que promete la empresa en su propuesta y que el cliente percibe.

valor percibido por el cliente (CPV) diferencia entre la evaluación de un cliente potencial sobre la totalidad de los beneficios y costos de una oferta y las alternativas percibidas.

valoración de marca estimado del valor financiero total de la marca.

valores fundamentales sistema de creencias que subyace a las actitudes y al comportamiento de los consumidores y determina sus elecciones y deseos en el largo plazo.

variantes de marca líneas de marca ofrecidas a diferentes detallistas o canales de distribución específicos.

venta mayorista todas las actividades relacionadas con la venta de bienes o servicios a aquellos que los adquieren para revenderlos o usarlos en su negocio.

ventaja competitiva capacidad de una empresa para desempeñarse de una o más maneras que sus competidores no pueden o no desean igualar.

ventas al detalle todas las actividades relacionadas con la venta directa de bienes y servicios a los consumidores finales para su uso personal, no comercial.

Índice

Nombres

- Aaker, David, 209, 329
Aaker, Jennifer, 163
Aaron, Hank, 612
Abelson, Jenn, 613
Abramovich, Giselle, 654
Acquisti, Alessandro, 85
Adamson, Allen, 329, 632
Adamy, Janet, 332
Adashek, Jonathon, 95
Addicks, Mark, 309
Adler, Carlye, 655
Ahluwalia, Rohini, 168
Ahrendts, Angela, 320–321
Aksoy, Lerzan, 135
Alagon, Jorge, 315
Alden, William, 296
Aldrin, Buzz, 296
Al-Khawaja, Maryam, 242
Allen, James, 32
Allen, Paul, 94
Alleyne, Richard, 474
Allison, Melissa, 154
Alpeyrie, Jonathon, 106
Ambler, Tim, 116, 118
Amin, Hussein, 242
Anderson, Chris, 267, 463
Anderson, Diane, 685
Anderson, James C., 202, 262, 543
Anderson, Jim, 545
Andreassen, Tor W., 135
Aniston, Jennifer, 294
Ansari, Kimia M., 271
Ante, Spencer E., 414, 459
Anthony, Scott D., 439
Armstrong, Lance, 31, 32, 313
Armstrong, Lindsay, 379
Armstrong, Shelagh, 74
Arnould, Eric J., 145
Arroniz, Inigo, 47
Ashworth, Laurence, 592
Aurfreiter, Nora, 620
Avalos, George, 667
- Babin, Laurie A., 147
Bailey, Christopher, 321
Bailey, Jeff, 491
Bajaj, Vikas, 414
Bajarin, Tim, 60
Baker, David R., 59
Balachnadar, Subramanian, 388
Balch, Oliver, 345
Bannan, Karen J., 59, 626
Barbaro, Michael, 97
Barker, Eric, 455
Barnes, Brooks, 185
Barr, Alistair, 523
Barr, Merrill, 558
Barret, Victoria, 47
Barrett, Colleen, 491
Barth, Paul, 70
Baskin, Jonathan Salem, 633
Basu, Amiya, 388
Bauerlin, Valerie, 627
Baumgartner, Hans, 108
Beamer, Jonathan, 654
Bean, Leon Leonwood, 493
Bean, Randy, 70
Beckham, David, 302, 612
Beene, Geoffrey, 289
- Belch, George, 172
Belch, Michael, 172
Bell, David, 628
Bell, Kathy Button, 205
Bellas, Michael C., 534
Bello, John, 643
Belsie, Laurent, 408
Bemner, Brian, 397
Bendapudi, Neeli, 427
Benioff, Marc, 47, 459
Bensinger, Greg, 269, 490, 534
Berfield, Susan, 540
Berger, Warren, 47
Berner, Robert, 333
Bernoff, Josh, 117
Berry, Leonard L., 419–420, 427
Berry, Tim, 55
Best, Paul, 78
Best, Robert J., 263
Beucke, Dan, 613
Beyman, Michael, 525
Beyoncé, 281, 569
Bezawada, Ram, 667
Bezous, Jeff, 522–523
Bhasin, Kim, 633
Bhatt, Ajay, 59
Bieber, Justin, 160, 242
Bikoff, J. Darius, 294
Binkley, Christina, 529
Birkett, Laurie, 147
Birkner, Christine, 196
Birnbaum, Daniel, 623
Birtwell, Celia, 512
Bitner, Mary Jo, 405, 419
Bjork, Christopher, 553
Blacker, Stanley, 289
Blakely, David, 122
Blazevic, Vera, 414
Bloom, Paul N., 81
Blumenthal, Robin Goldwyn, 124
Boateng, William, 105
Bodapati, Anand V., 626
Bodett, Tom, 591
Bogenrief, Margaret, 555
Bolt, Usain, 221
Bond, Sir John, 270, 271
Bono, 296
Bonoma, Thomas V., 262
Boudet, Julien, 620
Boudette, Neil, 273
Boudreaux, Chris, 117
Boyle, Matthew, 525, 555
Bradbury, Paul, 163
Bradford, Ben, 54
Bradlow, Eric T., 534
Brady, Michael K., 356
Brady, Tom, 294, 312
Brakus, Joško, 403
Branson, Richard, 685
Brasel, S. Adam, 534, 558
Breen, Bill, 75
Bridges, Jeff, 569
Briesch, Richard A., 383
Brill, Julie, 85
Brin, Sergey, 32
Britton, Tracy, 271
Broderick, Matthew, 597
Brodie, John, 529
Brodkin, Jon, 463
Broniarczyk, Susan M., 383
Brooks, Chad, 408
Brosnan, Tim, 612
- Brotman, Adam, 452
Brough, Aaron, 388
Brown, Bruce, 439
Brown, Erika, 596
Brown, Heidi, 363
Brown, Stuart F., 397
Brown, Tim, 47, 122, 432
Brownsell, Alex, 271
Bryant, Kobe, 31
Brynjolfsson, Erik, 70, 267
Bucklin, Randolph E., 626
Buffet, Warren, 586
Bughin, Jacques, 70
Bulik, Beth Snyder, 458
Burnett, Mark, 242
Burns, Ursula, 337
Burns, Will, 571
Burnsed, Brian, 481
Burrows, Peter, 458
Burton, Philip Ward, 590
Burton, Scot, 310
Bush, Jim, 418
Bush, Michael, 124
Buss, Dale, 114, 395
Byrne, John A., 215
- Cachon, Gerard, 345
Cacioppo, John, 180
Cadwallader, Susan, 419
Cairns, David, 80
Callahan, Sean, 214
Capell, Kerry, 187, 553, 686
Capon, Noel, 646
Carlson, Nicholas, 242
Carpenter, Mackenzie, 109
Carroll, David, 408
Carus, Felicity, 75
Carvajal, Doreen, 243
Casey, Paul, 569
Cassidy, Hilary, 297
Cassidy, John, 267, 632
Cendrowski, Scott, 297
Chaet, Heather, 269
Chamberlain, Lisa, 122
Chambers, John, 189
Chan, Kimmy Wa, 414
Chandon, Pierre, 534
Chang, Rita, 33
Charan, Ram, 439
Charney, Jeff, 654
Chattopadhyay, Amitaya, 626
Cheng, Andria, 97
Chernev, Alexander, 55, 383, 388
Chesky, Brian, 464
Cheverton, Peter, 646
Childers, Terry L., 167, 168
Chintagunta, Pradeep K., 383
Chizauskas, Cathy, 670
Chouinard, Yvon, 657
Chrisofari, Alberto, 37
Christensen, Glenn L., 109
Chung, Mong-Koo, 217
Cink, Stewart, 569
Clancy, Heather, 60
Clapton, Eric, 23
Clark, Chris, 271
Clark, Don, 60
Clarke, Philip, 155
Clarkson, Kelly, 294
Cleeren, Kathleen, 356
Clifford, Stephanie, 60, 81, 147, 474
- Clooney, George, 569
Clothier, Mark, 273
Cobain, Kurt, 253
Cohen, Ben, 25
Cohen, Sacha Baron, 238
Coleman-Lochner, Lauren, 333
Collins, Jim, 47
Colvin, Geoffrey, 54, 215
Comarow, Avery, 427
Comstock, Beth, 215
Cone, Carol C., 671
Cone, Carol L., 671
Conlin, Michelle, 583
Connan, Caroline, 231
Cooli, Bruce, 135
Cook, Brad, 611
Cook, Scott, 123
Cook, Steven, 39
Cook, Thomas, 214
Cooper, Robert G., 433, 438
Cooper, Simon, 425
Corbett, Peter, 632
Coster, Helen, 379, 529
Coupland, Douglas, 253
Couric, Katie, 4
Cox, Courtney, 443
Craig, Daniel, 595
Crain, Rance, 332
Creamer, Matthew, 490
Crumpacker, Mark, 10
Curtis, Harry, 404
Cutler, Alex, 360
Cutrone, Carolyn, 383
- Damon, Matt, 569
Dan, Avi, 654
Daniels, Chris, 529
D'Antonio, Michael, 306
Darke, Peter, 592
DaSilva, Alison T., 671
Davenport, Thomas H., 70
David, George, 323
Davidson, John, 383
Dawson, Chester, 397
Day, George, 36, 39
De Avila, Joseph, 458
DeGeneres, Ellen, 173, 258, 281, 297
DeJoria, John Paul, 376
Dekimpe, Marnik G., 356
Dell, Michael, 69, 128
Dello, Cotton, 627
De Lollis, Barbara, 122
De Niro, Robert, 281, 297, 569
Depp, Johnny, 569
Derdenger, Timothy P., 388
De Ruyter, Ko, 414
Deshpande, Rohit, 209
De Swann Arons, Marc, 39
Deutschman, Alan, 686
Devanth, Arun, 345
Dichter, Ernest, 165
Dickson, Tom, 624
Diehl, Kristin, 383
Dion, Celine, 569
Dishman, Lydia, 439
Disney, Roy, 184
Disney, Walt, 184
Doebble, Justin, 363
Dolan, Matthew, 626
Dolliver, Mark, 81
Donahoe, John, 489

Donnelly, James H., 401
 Dorsey, Jack, 241–242
 Dotzel, Thomas, 419
 Doyle, Patrick, 157
 Doyle, Peter, 358
 Dr. Dre, 430
 Dravid, Rahul, 612
 Drexler, Mickey, 292
 Drucker, Peter, 5, 39, 55
 Drumwright, Minette, 668
 Du Plessis, Erik, 558
 Dube, Laurette, 168
 Dubin, Michael, 620
 Dudley, Renee, 345
 Duenzl, Frank, 101
 Duhigg, Charles, 85
 Dukes, Anthony, 534
 Dvoskin, Elizabeth, 534
 Dyson, James (Sir), 435

Eakin, Emily, 109
 Eassa, Ashraf, 363
 East, Robert, 135
 Edgett, Scott J., 438
 Edison, Thomas, 214
 Edmondson, Gail, 273
 Edwards, Cliff, 60
 Ehrenberg, Andrew, 352
 Eisenberg, Anne, 109
 Elberse, Anita, 267
 Elder, Ryan S., 168
 Elkind, Peter, 686
 Elliot, Stuart, 95, 654
 Ellis, Perry, 289
 Emerson, Ralph Waldo, 682
 Epstein, Marc J., 315
 Epstein, Zach, 363
 Erickson, Gary, 667
 Essig, Todd, 111
 Etherington, Darrell, 363
 Evans, Peter, 155
 Ewers, Justin, 32

Fackler, Martin, 363
 Fader, Peter, 139
 Fahey, Liam, 315
 Fanin, Tony, 543
 Farley, Jim, 315, 645
 Farris, Paul, 480
 Favre, Brett, 569
 Feder, Barnaby J., 196
 Federer, Roger, 31, 302, 612
 Feinberg, Fred, 111
 Feld, Anthony, 468
 Feldman, Mark A., 671
 Ferraro, Leslie, 185
 Ferrell, Will, 562
 Fey, Tina, 281
 50 Cent, 294
 Fisher, Anne, 442
 Fisher, Daniel, 215
 Fisher, Kate, 16
 Fisher, Matt, 16
 Fishman, Charles, 397
 Fiske, Neil, 468
 Fletcher, Richard, 155
 Fluhr, Jeff, 455
 Fodor Marek, 627
 Folse, Judith Anne Garretson,
 310
 Ford, Henry, 354, 441
 Fornell, Claes, 133

Fox, Edward J., 383
 Fox, Emily Jane, 32
 Frazier, Mya, 583
 Freeman, Morgan, 569
 Freling, Traci H., 597
 Freud, Sigmund, 165
 Frommer, Dan, 33
 Fuerza aérea estadounidense,
 446
 Furguson, John, 95

Gallo, Carmine, 185, 425, 686
 Galvin, John, 333
 Gamble, James, 332
 Garretson, Judith A., 310
 Gates, Bill, 94
 Gebbia, Joe, 464
 George, Kevin, 632
 George, William R., 401
 Gerdeman, Dina, 388
 Gerstner, Louis V., Jr., 364, 365,
 663
 Gerzema, John, 306
 Ghosh, Bikran, 388
 Giannulli, Mossimo, 582
 Gilbert, Jennifer, 196
 Gillette, King C., 612
 Gimbel, Barney, 491
 Ginsberg, Jill Meredith, 81
 Gips, James, 534, 558
 Gladwell, Malcolm, 160
 Glass, Noah, 241
 Godes, David, 207
 Godin, Seth, 148, 434
 Goizueta, Roberto, 611
 Goldenberg, 626
 Golder, Peter, 352, 353, 358
 Goldfarb, Avi, 85
 Goldiner, Dave, 97
 Golding, Ellie, 559
 Goldman, Sharon M., 269
 Golemon, Deborah L., 147
 Gomes, Lee, 267
 Gonzalez, Angel, 525
 Gorbachev, Mikhail, 296
 Gorog, Danny, 33
 Goudreau, Jenna, 187
 Govindarajan, Vijay, 75
 Goyanes, Ily, 592
 Graf, Steffi, 296
 Graham, Jefferson, 33
 Grant, Spencer, 105
 Graves, Michael, 539
 Green, CeeLo, 607–608
 Green, Paul E., 447
 Green, Richard (Sir), 512
 Green, Stephen, 271
 Green, Tim, 155
 Greenberg, Jeff, 71
 Greene, Jay, 196
 Greenfield, Jerry, 25
 Greenhouse, Steven, 525
 Greenwald, John, 611
 Gregory, Sean, 97
 Grinler, Dwayne D., 405, 419
 Grewal, Dhruv, 419
 Greyser, Stephen A., 356
 Griffin, Abbie, 439
 Griner, David, 231
 Grisaffe, Douglas B., 597
 Grove, Andy, 438
 Guarino, Mark, 356

Gupta, Sunil, 139
 Gupta, Surajeet Das, 20
 Gustafsson, Katarina, 345
 Gutchess, Angela H., 111
 Guth, Robert A., 95

Ha, Peter, 582
 Hackett, James, 40
 Hagner, Honus, 612
 Hague, Paul, 108
 Hamilton, Ryan, 383
 Hamm, John, 569
 Hamm, Steve, 47
 Hanks, Tom, 569
 Hanlon, Patrick, 291
 Hanna, Jim, 684
 Hanson, Randy, 135
 Hardie, Bruce, 139
 Harrington, Anna, 363
 Harris, Elizabeth, 490
 Hart, Kevin, 255
 Hartman, Cathy L., 81
 Hasson, Andrew, 54
 Hastings, Reed, 505
 Haugtvedt, Curt P., 168, 383
 Hauser, John R., 439
 Hayashi, Alden M., 147
 Haysbert, Dennis, 569
 Hed, Niklas, 433
 Hein, Kenneth, 60, 271, 540
 Helm, Burt, 32, 59, 95
 Helsen, Kristiaan, 356
 Henley, Jon, 187
 Henry, Thierry, 612
 Henton, George, 84
 Hepburn, Audrey, 296
 Herr, Paul M., 168, 383
 Herzberg, Frederick, 165–167
 Hetter, Katia, 481
 Hilfiger, Tommy, 289
 Hill, Sam, 686
 Hills, Sarah, 592
 Hilton, Paris, 569
 Himmelman, Jeff, 490
 Hirshberg, Gary, 665, 668
 Hoch, Stephen J., 383
 Hof, Robert D., 523
 Hofer-Shall, Zach, 117
 Hoffman, Donna L., 627
 Hogan, John E., 470
 Hoggett, Tony, 155
 Holahan, Catherine, 490, 633
 Holmes, Ryan, 627
 Holt, Benjamin, 394
 Holt, Douglas, 291
 Honigman, Daniel B., 114, 491
 Horovitz, Bruce, 310, 408, 468,
 597, 685
 Hosaka, Tomoko A., 397
 Hovland, Carl, 566
 Howard, Theresa, 685
 Hsieh, Tony, 409
 Hsu, Tiffany, 81
 Hsueh, Pei-Yun, 627
 Hu, Judy, 215
 Hu, Yu “Jeffrey”, 267
 Huang, Yanliu, 534
 Huba, Jackie, 628
 Hudson, Jennifer, 569
 Hughes, Cameron, 549
 Hui, Sam K., 534
 Hunt, Shelby D., 209

Huston, Larry, 332, 439
 Hutchinson, J. Wesley, 534
 Hymowitz, Carol, 333

Iezzi, Teresa, 122
 Iger, Bob, 184
 Ihlwan, Moon, 47, 363
 Immelt, Jeffrey R., 75, 215
 Inman, J. Jeffrey, 534
 Iovine, Jimmy, 430
 Ishikawa, Kelly, 164
 Isidore, Chris, 32, 397
 Iwata, Edward, 685

Jackson, Anna-Louise, 468
 Jackson, Peter, 108
 Jacoby, Jacob, 179
 James, LeBron, 31, 310, 566
 Jana, Reena, 32, 75, 296, 474
 Jasmand, Claudia, 414
 Jaworski, Bernard, 277, 617, 618
 Jay-Z, 79–80
 Jenkins, Holman Jr., 523
 Jeter, Derek, 612
 Ji-Sung, Park, 612
 Jobs, Steve, 122, 458, 607
 John, Leslie, 85
 Johnson, Avery, 592
 Johnson, Lauren, 596
 Johnson, Mark, 124
 Johnson, Ron, 479
 Johnston, Megan, 667
 Jolie, Angelina, 296, 302
 Jolly, David, 242
 Jones, Chuck, 363
 Jones, Jeffrey M., 81
 Jones, Reginald, 214
 Jones, Terril Yue, 458
 Jordan, Michael, 30

Kaka, 302
 Kamprad, Ingvar, 185–186
 Kanter, Rosabeth Moss, 22
 Kaplan, Allison, 32
 Kapner, Suzanne, 97, 345
 Kardes, Frank R., 168, 383
 Karlgard, Rich, 47
 Karp, David, 300
 Karpinski, Richard, 33
 Kartajaya, Hermawan, 15
 Kashuk, Sonia, 582
 Kasner, Sarah Jeffrey, 105
 Kassim, Saleem, 242
 Kaufer, Stephen, 149
 Kaul, Vivek, 15
 Kavilanz, Parija, 543
 Kawasaki, Guy, 41
 Kay, Brad, 597
 Kazykhanov, Yerzhan, 238
 Kearsley, Kelly, 425
 Keates, John, 166
 Keaveney, Susan M., 418
 Keegan, Warren, 233
 Keeler, Scott, 148
 Keiningham, Timothy L., 135
 Keller, Kevin Lane, 209, 315,
 328, 377, 579, 582
 Kelly, Anne Marie, 356
 Kessler, Michelle, 59
 Keys, Alicia, 569
 Khan, Suhail, 135
 Kharif, Olga, 626

Killoran, Ellen, 597
 Kim, Jin-Woo, 597
 Kim, Ju-Young, 463
 Kimes, Mina, 474
 Kirkpatrick, David, 60
 Klein, Calvin, 289
 Klein, Karen E., 124
 Klein, Norman, 356
 Kleinschmidt, Elko J., 433
 Knight, Philip, 30
 Knutson, Brian, 111
 Kobielus, James, 70
 Koch, Jim, 642
 Konrad, Alex, 597
 Kotler, Milton, 335
 Kotler, Philip, 15, 24, 335, 440, 569, 682
 Kowitz, Beth, 474
 Kranhold, Kathryn, 215
 Krauss, Michael, 15
 Kricfalusi, Elizabeth, 242
 Krieger, Mike, 300
 Krishna, Aradhna, 167, 168
 Kroc, Ray, 331, 411
 Kudrow, Lisa, 443
 Kuksov, Dimitri, 383
 Kumar, Nirmalya, 202, 543
 Kumar, V., 117, 207
 Kumar, Vineet, 388
 Kung, Michelle, 596
 Kurtzleben, Danielle, 633
 Kutcher, Ashton, 242, 346

Labrecque, Lauren, 391
 Lady Gaga, 79–80, 242
 Lafley, A.G., 439
 La Forgia, John, 427
 Lange, Liz, 539
 LaPointe, Pat, 119
 Lardner, Richard, 269
 Lashinsky, Adam, 490, 523
 Lavidge, Robert J., 563
 Lawrence, Rick, 627
 Layne, Rachel, 215
 Leahy, Terry, 154
 Learmonth, Michael, 597
 Lebar, Ed, 306
 Leclerc, France, 168
 Lee, Bill, 207
 Lee, Ka, 139
 Lee, Kun-Hee, 363
 Leeftang, Peter S. H., 135
 Leggio, Jennifer, 59
 Lehmann, Donald R., 139, 315
 Lenhart, Amanda, 596
 Lenius, Pat, 534
 Leonard, Devin, 95, 529
 Leondis, Alexis, 481
 Leone, Robert P., 207
 Letz, Jim, 396
 Levinson, Bruce, 269
 Levitt, Theodore, 21, 344
 Levy, Piet, 105, 117, 569
 Levy, Steven, 458
 Lim, Phillip, 5 33
 Lindstrom, Martin, 111
 Lippert, Barbara, 32
 Little, John, 114
 Liu, Yan, 627
 Liu, Yunchuan, 534
 Livingston, John, 70
 Livirie, Andrew, 54

Lloyd, Deborah, 284
 Loeb, Walter, 553, 555
 Loewenstein, George, 85
 Logan, Lori Gordon, 525
 Lohr, Steve, 365
 Lomax, Wendy, 135
 Lopez, Jennifer, 296
 Lopez, Maribel, 503
 Loveman, Gary, 138
 Lowry, Adam, 278
 Luckerson, Victor, 242
 Lutz, Ashley, 525, 655
 Lwin, May, 168
 Lyman, Jay, 458

Ma, Jack, 515
 MacFarlane, Seth, 177
 MacLaurin, Ian, 154
 Macleod, Calum, 345
 MacMillan, Douglas, 490
 Madden, Normandy, 271
 Maddox, Kate, 196
 Madonna, 296
 Madrigal, Demetrius, 105
 Maheshwari, Sapna, 655
 Malcolm, Hadley, 503
 Malcolm, Robert, 39
 Malone, Matthew, 491
 Maloney, John C., 566
 Malydhina, Elena, 185
 Manjoo, Frahad, 117
 Manning, Peyton, 6
 Mantle, Mickey, 612
 Markides, Constantinos C., 75
 Marohn, Kirsti, 379
 Martin, Andrew, 81, 332
 Martin, Hugo, 185, 491
 Martinez, Amy, 154
 Marwaha, Sam, 70
 Maschmeyer, Erika, 655
 Maslow, A. H., 166
 Maslow, Abraham, 165–166
 Massarella, Linda, 569
 Mateschitz, Dietrich, 581
 Matthews, Jay, 109
 Mattil, James, 130
 Matzer, Marla, 59
 Mauldin, William, 345
 Mayer, John, 457
 Maynard, Michelle, 491
 Mayo, Charles, 426
 Mayo, William, 426
 McAfee, Andrew, 70
 McCarthy, Patrick D., 154
 McClain, Bryan, 105
 McConnell, Ben, 628
 McConville, Patti, 43
 McDonald, Malcolm, 646
 McGregor, Jena, 47, 414, 555
 McIntyre, Paul, 611
 McKeough, Tim, 395
 McLoughlin, Keith, 354
 McMillan, Jack, 153
 McNeilly, Mark, 356
 Melby, Caleb, 379
 Meliksetian, Steve, 627
 Melville, Prem, 627
 Menchaca, 627
 Menesguen, Marc, 243
 Menon, Geeta, 168
 Mersereau, Marilyn, 58
 Messina, Chris, 241

Mildenhall, Jonathan, 611
 Miller, Claire Cain, 33
 Miller, James P., 592
 Milne, George R., 391
 Minato, Charlie, 592
 Ming, Yao, 230
 Mintz, Jessica, 147
 Mizrahi, Isaac, 539
 Mnookin, Seth, 242
 Moe, Wendy W., 117, 627
 Moldovan, Sarit, 626
 Mollenkamp, Carrick, 271
 Moorman, Christine, 209
 Morais, Richard C., 243
 Moran, Ursula, 496
 Morgan, Neil A., 135
 Morgan, Robert M., 209
 Moriarty, Dr. Rowland T., 496, 507
 Morita, Akio, 41, 339
 Morrin, Maureen, 168
 Morrison, Scott, 122
 Morrison, Siegerson, 582
 Moses, Lucia, 569, 597
 Moss, Gloria, 540
 Moss, Kate, 512
 Moth, David, 529
 Much, Marilyn, 529
 Mui, Chunka, 408
 Mullman, Jeremy, 32, 613
 Mundy, Alicia, 592
 Muniz, Albert M., 145
 Murphy, Patrick, 668
 Murray, Paul, 114
 Mycoskie, Blake, 672
 Myser, Michael, 442

Nadal, Rafael, 31
 Nagle, Thomas T., 470
 Narus, James A., 202, 262, 543, 545
 Nassetta, Chris, 404
 Natter, Martin, 463
 Needleman, Sarah, 124
 Neff, Jack, 97, 243, 333, 543, 613, 633, 646
 Nelson, Willie, 10
 Netemeyer, Richard G., 310
 Newman, Andrew Adam, 632
 Newman, Paul, 668
 Ng, David, 97
 Nicas, Jack, 427
 Nicholson, Kate, 271
 Nissen, Max, 427
 Nobel, Carmen, 111
 Nordstrom, Bruce, 153
 Nordstrom, Elmer, 153
 Nordstrom, Everett, 153
 Nordstrom, Jim, 153
 Nordstrom, John W., 153
 Nordstrom, Lloyd, 153
 Norris, Floyd, 459
 Noseworthy, Dr. John, 427
 Nudd, Tim, 20, 569
 Nussbaum, Bruce, 122

O, Karen, 10
 O'Brien, Jeffrey M., 365
 O'Connell, Andrew, 558
 O'Connell, Patricia, 363
 O'Donnell, Kevin, 356
 O'Leary, Michael, 461
 O'Leary, Noreen, 534, 597

Obama, Barack, 4, 160, 242, 635
 Obama, Michelle, 301, 666
 Olanoff, Drew, 242
 Olson, Jerry C., 109
 Ono, Yoko, 23
 Orr, Deborah, 271
 Ortega, Amancio, 552
 Osbourne, Ozzy, 569
 Osgood, Charles, 568
 Ostrow, Adam, 627
 Ottman, Jacquelyn A., 81
 Owen-Jones, Sir Lindsay, 242–243

Packard, David, 20
 Page, Larry, 32
 Palmisano, Samuel, 47
 Parasuraman, A., 419–420
 Parekh, Rupal, 273, 310, 569
 Parish, Janet, 419
 Parker, George, 523
 Parsons, Jay, 458
 Passariello, Christina, 296
 Pattison, Kermit, 632
 Pauwels, Koen, 315, 463, 667
 Peace, Natalie, 442
 Pearlstein, Steven, 395
 Peck, Joann, 167, 168
 Pemberton, John S., 610
 Pennings, Joost M. E., 534
 Pepitone, Julianne, 242
 Peppers, Don, 268
 Percy, Larry, 565
 Perez, Florentine, 302
 Perlich, Claudia, 627
 Perry, Katy, 242, 346
 Perry, Matthew, 443
 Peters, Tom, 6
 Petersen, J. Andrew, 207
 Peterson, Steve, 529
 Peterson, Tim, 269
 Petrecca, Laura, 633
 Petty, Richard, 180
 Pfanner, Eric, 242, 296
 Pforzheimer, Harry, 123
 Phelps, Michael, 296
 Phelps, Sherry, 491
 Pickens, T. Boone, 70
 Pierce, Andrew, 356
 Piette, Daniel, 553
 Pinto, Vivea Susan, 20
 Plank, Kevin, 336
 Plungis, Jeff, 481
 Pmidayar, Pierre, 489
 Podmolik, Mary Ellen, 214
 Poggi, Jeanine, 529
 Poirier, Ségolène, 231
 Polk, Thad A., 111
 Pollace, Pam, 60
 Polman, Paul, 3
 Pomerantz, Dorothy, 185, 310
 Porter, Michael, 36, 52, 58, 263, 282
 Postlewaite, Susan, 231
 Postrel, Virginia, 375
 Potter, Dave, 646
 Powell, Ken, 359
 Poynor, Cait, 383
 Prahallad, C. K., 75
 Prefontaine, Steve, 30
 Presley, Elvis, 79
 Pringle, Hamish, 155

Procter, William, 332
 Proulx, Tom, 123
 Pujals, Fernandez, 344
 Purvis, Scott C., 590

 Quelch, John, 363
 Quenqua, Douglas, 271

 Raghur, Priya, 168
 Rampell, Catherine, 474
 Ramsey, Mike, 397
 Ramstad, Evan, 363
 Randall, Kevin, 111
 Rapaille, Clotaire, 165
 Rashid, Karim, 278
 Raux, Caroline, 553
 Raymond, Roy, 655
 Rayport, Jeffrey, 277, 617, 618
 Reardon, Marguerite, 59
 Redden, Joseph P., 383
 Reed, Americus, 105
 Reed, Dan, 408
 Rego, Lopo Leotte, 135
 Reibstein, David, 118, 480
 Reichheld, Fred, 135, 144
 Reid, Nicholas J., 144
 Rein, Irving, 569
 Reiss, Robert, 425
 Revson, Charles, 7
 Rhey, Erik, 54
 Rice, Sbriya, 468
 Richards, Keith, 296
 Richtel, Matt, 555
 Ries, Al, 326
 Rifkin, Glenn, 686
 Rigby, Elizabeth, 155
 Ringer, Randall, 291
 Ritchie, Robin J. B., 592
 Roberts, Andrew, 243, 345, 474
 Roberts, Paul, 427
 Robinson, Patrick J., 198
 Robison, Jennifer, 425
 Rodriguez, Salvador, 571
 Roehm, Michelle L., 356
 Rogers, E., 455
 Rogers, Everett, 454, 563
 Rogers, Martha, 268
 Romaniuk, Jenni, 135
 Romanzi, Ken, 560
 Ronaldo, Christiano, 302
 Rook, Dennis, 105
 Rooney, Jennifer, 39, 47
 Rose, Lacey, 310
 Rosenblum, Paula, 555
 Rosenfeld, Irene, 341
 Rossiter, John, 565
 Rothenberg, Randall, 633
 Rothstein, Edward, 611
 Ryan, Eric, 278

 Sachs, Marylee, 39
 Sagolla, Dom, 242
 Sakkab, Nabil, 439
 Samuel, Josh, 315
 Sandberg, Sheryl, 248
 Sanders, Lisa, 114
 Sanderude, Scott, 644
 Sanserino, Michael, 414
 Santana, Carlos, 346
 Saulnier, Beth, 626

 Sawhney, Mohanbir, 47
 Scanlon, Jessie, 395
 Schau, Hope Jensen, 145
 Schindler, Fred, 646
 Schlanger, Danielle, 491
 Schlegel, Erich, 110
 Schlosser, Julie, 33, 583
 Schmitt, Bernd H., 168, 403
 Schnaars, Steven, 352
 Schonfeld, Erick, 267, 523
 Schueller, Eugene, 242
 Schultes, Renee, 155
 Schultz, E. J., 654
 Schultz, Howard, 684, 685
 Schulze, Horst, 424
 Schweidel, David A., 117, 627
 Scoller, Martin, 569
 Scorsese, Martin, 569
 Scott, Mark, 242
 Scott, Ridley, 597
 Seals, Doc, 85
 Seiders, Kathleen, 419
 Seitz, Patrick, 523
 Sellers, Kevin, 60
 Seltman, Kent D., 427
 Serwer, Andy, 491, 686
 Setiawan, Iwan, 15
 Shackleton, Sir Ernest, 320
 Shaich, Ron, 400
 Shambora, Jessica, 667
 Shankar, Venkatesh, 419, 534
 Shapiro, Benson P., 262, 382
 Sharapova, Maria, 31
 Shatner, William, 569
 Shaughnessy, Haydn, 363
 Sheehan, Daniel, 534
 Sheft-Ason, Jessica, 553
 Shell, Ellen Ruppel, 187
 Shervani, Tasadduq A., 315
 Sheth, Jagdish N., 26, 664
 Shroeck, Michael, 414
 Siegle, Lucy, 345
 Siklos, Richard, 185
 Silverman, Rachel Emma, 124
 Silverstein, Barry, 534
 Silverstein, Michael J., 468
 Simon, Michael, 400
 Sindhvani, Vikas, 627
 Sinegal, Jim, 524
 Sinfield, Joe, 124
 Singer, Natasha, 85
 Singer-Vine, Jeremy, 147
 Sisodia, Rajendra, 26, 664
 Skinner, Jim, 331
 Slavens, Roger, 60
 Smart, Tim, 32
 Smith, Adam, 129
 Smith, David J., 74
 Smith, Fred, 41
 Smith, Michael D., 267
 Smith, Paul Reed, 346
 Smith, Walker, 468
 Snow, Biz, 241
 Soat, Molly, 596
 Sofuoglu, Kenan, 612
 Solomon, Deborah, 523
 Solomon, Micah, 425
 Sonne, Paul, 155, 529
 Sorenson, Lauren, 114
 Spade, Andy, 284
 Spade, Kate, 284
 Spangenberg, Eric R., 168

 Spann, Martin, 463
 Spector, Robert, 154
 Srinivasan, Shuba, 315
 Srivastava, Rajendra K., 315
 Stafford, Edwin R., 81
 Standish, Jeff, 644
 Stanger, Melissa, 391
 Starozhylov, Vladyslav, 173
 Steel, Emily, 241
 Steenkamp, Jan-Benedict E. M., 108, 543
 Stefani, Gwen, 539
 Steiner, Gary A., 563
 Stenberg, Tom, 101
 Stengel, Jim, 15
 Stern, Howard, 569
 Sternberg, Brian, 111
 Steverman, Ben, 583
 Stewart, Thomas A., 215
 Stock, Kyle, 345
 Stone, Kenneth E., 97
 Story, Louise, 613
 Stråberg, Hans, 354
 Strand, Petra, 582
 Strauss, Gary, 654
 Strom, Stephanie, 379, 667
 Strong, E. K., 563
 Stuart, Jennifer Ames, 139
 Stuart, John, 316
 Suher, Jacob A., 534
 Sullivan, Elizabeth, 147, 391, 408
 Sullivan, Mark, 85
 Sunstein, Cass, 177
 Sutton, Robert I., 442
 Swanson, Scott, 427
 Swartz, Jon, 124
 Swift, Taylor, 569
 Swinney, Robert, 345
 Systrom, Kevin, 300

 Tannenbaum, Percy, 568
 Tarren, Brian, 540
 Taylor, Alex, III, 395
 Taylor, Catherine P., 33
 Taylor, Chris, 122, 523
 Taylor, David, 336
 Taylor, Katie, 222
 Tellis, Gerald, 352-353, 358
 Thaler, Richard, 177, 182
 Thibodeau, Michael, 291
 Thomaselli, Rich, 613
 Thompson, Clive, 490
 Thompson, Craig, 291
 Thompson, Marjorie, 155
 Tijs, Marlene, 135
 Timberlake, Cotton, 468
 Timberlake, Justin, 569
 Tiplady, Rachel, 553
 Tischler, Linda, 105, 442
 Todé, Chantal, 154
 Tomlinson, Richard, 243
 Topolsky, Joshue, 85
 Townsend, Matt, 345, 529
 Toyoda, Akio, 396
 Trainer, David, 459
 Tran, David, 346
 Treece, James B., 397
 Tregaskis, Sharon, 54
 Trimble, Chris, 75
 Tripodi, Joe, 20
 Tripplaar, Kristoffer, 73
 Troianovski, Anton, 269

 Trotman, Melanie, 491
 Trout, Jack, 326
 Trump, Donald, 569
 Trusov, Michael, 626
 Tsai, Ming, 560
 Tsuga, Kazuhiro, 37
 Tucker, Catherine, 85
 Tuna, Cari, 414
 Twentyman, Jessica, 70
 Tybout, Alice M., 356

 Underhill, Paco, 540
 Urban, Glen L., 209, 490

 Valentino-Devries, Jennifer, 147
 Van, Lindsey, 116-117
 Van Camp, Scott, 60
 Vance, Ashlee, 59, 70, 463
 Van Den Driest, Frank, 39
 Van Doorn, Jenny, 135
 Van Hampton, Tudor, 395
 Van Heerde, Harald, 356
 Vanheule, Marc, 315
 Van Ittersum, Koert, 534
 Van Rossum, Wouter, 202
 Vara, Vauhini, 459
 Vella, Matt, 332, 458
 Venables, Paul, 597
 Venkatswamy, Govindappa, 75
 Vergara, Sofia, 173
 Via, Greg, 612
 Villas-Boas, J. Miguel, 383
 Vine, Stella, 512
 Vines, Richard, 231
 Vitharana, Padmal, 388
 Vranica, Suzanne, 95, 310, 620
 Vuitton, Louis, 295

 Wachman, Richard, 686
 Wagner, Peter, 268
 Wahlberg, Mark, 177
 Walker, Andrew H., 82
 Walker, Joseph, 414
 Wallop, Harry, 155
 Walter, Travis, 95
 Walton, Sam, 95-96, 411
 Wan, Echo Wen, 414
 Wanamaker, John, 572
 Wansink, Brian, 534
 Warhol, Andy, 67
 Washkewicz, Don, 476
 Wasserman, Todd, 114
 Wasson, Chester R., 358
 Watmore, Ian, 213
 Watson, Thomas J. Jr., 364
 Watts, Duncan, 626
 Webb, Cynthia L., 60
 Webber, Liz, 667
 Weber, John A., 358
 Webster, Frederick E. Jr., 189, 194
 Wee, Heesun, 242
 Weed, Keith, 3
 Weijters, Bert, 108
 Weil, Gilles, 243
 Weiss, Allen, 463
 Welburn, Ed, 375
 Welch, David, 310
 Welch, Jack, 214, 346, 663
 Wells, Melanie, 686
 Weng, Vivien, 620
 Werdigier, Julia, 155
 West, Elizabeth, 523

West, Jim, 179
 Westbrook, Robert A., 315
 Westlund, Richard, 534, 620
 Wexner, Leslie, 346, 536, 655
 White, Bobby, 59
 White, Shaun, 79, 583
 Whitman, Meg, 34–35, 489
 Wierenga, Berend, 139
 Wilbur, Kenneth C., 558
 will.i.am, 569
 Williams, Evan, 241
 Williams, Jennifer, 109
 Williams, Stephen, 273
 Wilson, Chip, 339
 Wilson, Doug, 55
 Wind, Yoram, 189, 194, 447
 Winer, Russell S., 466
 Winfrey, Oprah, 6, 312, 569
 Wingfield, Nick, 33, 458
 Wintour, Anna, 301
 Wohl, Jessica, 332, 525
 Wolcott, Robert C., 47
 Wolf, Michael, 523
 Wolfe, David B., 664
 Wolman, David, 242
 Womack, Brian, 632
 Woodburn, Diana, 646
 Woods, Tiger, 31, 214, 297, 313, 569, 612
 Woolhouse, Megan, 534
 Worstall, Tim, 363
 Wouters, Marc, 202
 Wu, Michelle, 667
 Wynstra, Finn, 202

Yalch, Richard F., 168
 Yanai, Tadashi, 292
 Yang, Dori Jones, 685
 Yapalater, Lauren, 569
 Yee, Chen May, 427
 Yoon, Carolyn, 111
 Yorkston, Eric, 168
 Yoshida, Tatsuo, 396
 Young, Andrew, 430
 Young, Scott H., 534

Zale, Joseph, 470
 Zaltman, Gerald, 109, 209
 Zaltman, Lindsay, 109
 Zaranonello, Lia, 403
 Zeithaml, Valarie A., 401, 405, 419–420
 Zellner, Wendy, 686
 Zetsche, Dieter, 323, 338
 Zidane, Zinedine, 302
 Zillmer, John, 211
 Zimmerman, Ann, 555, 583
 Zimmerman, Eilene, 632
 Zimmerman, Martin, 397
 Zmuda, Natalie, 39, 569, 611
 Zook, Chris, 32
 Zuckerberg, Mark, 631

Empresas, marcas y organizaciones

ABB, 189, 204
 ABC, 46, 184, 558
 Abercrombie & Fitch, 340, 465

Absolut, 305, 390, 469
 Accenture, 213–214, 288, 339, 663
 Accord, 323
 Ace Hardware, 411, 414, 531
 Acer, 477
 Acosta, 200
 A.C. Nielsen Company, 72, 158, 509
 ACS, Índice de satisfacción del cliente, 528
 Actonel, 439
 Acura, 384
 Acushnet, 237
 Acxion, 85
 Ad Council, 592
 Addison Group, 578
 Adidas, 31, 224, 302, 305, 336, 595, 667
 ADM, 279
 Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA), 83
 Administrative Accounting Group, 213
 Adobe, 463
 Adobe Acrobat, 321
 Adobe Reader, 463
 Adobe Systems, 208
 AdSense, 32
Adventures of Curious George, 45
Advertising Age, 32, 33, 39, 97, 114, 122, 124, 196, 231, 243, 271, 273, 310, 332, 333, 458, 490, 529, 543, 569, 583, 591, 597, 611, 613, 627, 633, 646, 654
 Advil, 305
Adweek, 20, 185, 231, 269, 271, 32, 33, 491, 529, 534, 569, 597, 620, 654
 AdWords, 32
 AEG, 354
 Aegis Group, 337
 Aéropostale, 503, 536
 Aetna, 13
 Affiliated Computer Services (ACS), 337
 AFLAC, 310, 589
 Ahold, 200, 510
 AIG, 356
 Airbedandbreakfast.com, 464
 Airblade, Dyson, 435
 Airbnb, 464
 Airbus, 207, 339
 Airflow, Chrysler, 396
 Air Force 1, Nike, 385
 Air France-KLM, 481
 Air Jordan, 30
 Air Multiplier, Dyson, 435
 Air New Zealand, 53
 Air Salvage International, 179
 Air Tran, 490
 Airtricity, 80
 AKQA, 559, 578
 AkzoNobel, 202, 259
Aladdin, 184
 Alamo, 266
 Alaska Airlines, 53
 Alaska Airways, 133

Albert Heijn, 474
 Alcoa, 12
 Aldi, 238, 361, 473–474, 530, 533, 543
 Alexander McQueen, 529
 Alexia All Natural Foods, 299
 Alibaba, 515
 Allegiant Air, 266
 Allen-Bradley Corporation, 436
 ALLEVYN Life, 104
 Allied Van Lines, 403
 Allstate, 310, 403, 411, 519, 642
 Ally Bank, 289, 343, 502
 Ally Financial, 289
 Alpo, 305, 384
 Alternative Distribution Alliance, 53
 Alternative Trading Organizations, 11
 Altoids, 390
 Amazon.com, 4, 19, 38–39, 53–54, 70, 72, 129, 132, 134–135, 150, 177, 232, 267, 275, 303, 305–306, 309, 351, 406, 409, 411, 480, 486, 489, 495, 500, 503, 505, 514, 522–523, 530, 532–533, 546, 554, 568, 642
 Amazon MP3, 523
 Amazon Prime, 523
 Amazon Video On Demand, 523
 Amazon Web Services, 523
 Amazon Widgets, 523
 AmBev, 222
 AMD, 305, 342, 487
 American Airlines (AA), 102–107, 110, 114, 258, 305, 670
 American Apparel, 41
 American Automobile Association, 302
 American Beauty, 543
 American Cancer Society, 673
 American Eagle, 253
American Economic Review: Papers & Proceedings, 85
 American Express, 4, 46, 133, 135, 281, 296–297, 308, 414, 418, 517, 525, 569, 605, 670
 American Express Blue Card, 297, 321, 468
 American Express Centurion Black, 297
 American Express Financial Advisors, 46
 American Express Small Business Services, 297
 American General Indemnity Co., 46
 American General Property Insurance Co., 46
 American Girl, 291
 American Heart Association, “Go Red for Women”, 671, 672
American Idol, 605, 611
 American International Group, 46
 American Marketing Association, 5, 99, 179, 300, 401, 418, 420, 577

American Red Cross, 673
 American Society for Quality, 134
 American University in Cairo, 242
 America Online (AOL), 94, 305, 621
 America’s Intelligence Wire, 32
 Ameriprise Financial, 46
 Amtrak, 264, 421
 Amway, 530, 642
 Amy’s Kitchen, 150
Anchorman, 562
 Andersen Consulting, 213
 Android, 32, 232, 431
 Angie’s List, 49, 150, 177, 407
 Angry Birds, 432–433
 Anheuser-Busch, 91, 229, 324, 581
 Annie’s Home Grown, 667
 Publicidad Anomaly, 310
 Anya Hindmarch, 582
 AOL. *See* America Online
 Apollo Tyres, 226
 Apple, 5, 9, 10, 19, 32, 38, 49, 54, 82, 95, 99, 122, 132, 134–135, 143, 171, 174, 278, 291, 305–306, 308, 317, 326, 341, 344, 352, 363, 372, 375, 388, 440–441, 457–458, 469, 479, 485, 494, 497, 501, 504, 523, 546, 554, 596–597, 606, 621, 670
 Apple App Store, 433
 Apple Developer, 497
 Apple Jacks, 596
 Apple Store, 504
Apprentice, The, 242
 Appstore, 232
 Aquafina, 276, 343, 379
 Aquasana, 101
 ARAMARK, 211
 Ariat, 343
 Ariba, 434, 480
 Armani, 361, 376, 465
 Armani Exchange, 361, 376
 Armani Jeans, 361, 376
 Arm & Hammer, 81, 339
 Armstrong World Industries, 430
 Arnell Group, 392
 Arnold Worldwide, 560
 Arrow Electronics, 545
 Arstechnica.com, 463
 Arthur Andersen, 213
 Arvind Eye Care System, 75
 Associated Press, 45, 80, 103, 124, 147, 151, 170, 178, 188, 210, 219, 235, 397, 632
 Association of National Advertisers, 119
 Association of Surfing Professionals World Tour, 313
 Aston Martin, 41, 595
 A.T. Cross, 393
 Atlanta MGB, 143
Atlantic, 187
 Atom, 59
 Atra, 612

AT&T, 36, 52, 100, 117, 122, 196,
 343, 386, 414, 458, 484,
 570, 667
 Attensity, 101
 @WalmartLabs, 498
 Auchan, 504
 Audi, 117, 174, 326, 386, 559,
 595, 605
 Audi A6, 559
 Aunt Jemima, 326
 Aurolab, 75
 Australian School of Business,
 503
 Autobytel.com, 530
 Automatic Crash Response
 System, OnStar, 429
 Automobile Association, 277
 Automotive News, 397
 AutoNation, 514
 Autotrader, 305
 Avalon, 239
 Avastin, 237
 Avaya, 206
 Aveda, 265, 291, 469
 Avis, 132, 266, 310, 342, 513
 Avis Budget Group, 351
 Avon, 251, 501, 510, 530, 573,
 642, 647, 673
 Avon Breast Cancer Crusade,
 671
 AXE, 110, 170, 306, 596,
 632–633

 Bain, 135
 Balance bars, 277
Bambi, 184
 Bang & Olufsen, 38, 375
 Bank of America, 18, 53, 70,
 122, 276, 305, 340, 356,
 628, 667, 670
 Bank of America Mortgage, 50
 BankAmericard, 296
 Bank Marketing, 271
 Banquet, 473
 Barbie, 537
 Barnes & Noble, 4, 246
 Barnum's Animal Crackers, 672
 Baskin-Robbins, 440
 B.A.S.S., 604
 Bass Pro Shops, 402, 539–540
 Bates CHI & Partners, 578
Batman, 48
 Bausche & Lomb, 305
 Baxter Healthcare, 373, 481
 Bayer, 217, 370
 Bayer AG, 11
 Bayerische Motoren Werke AG,
 272
 Bazaarvoice, 150
 BBC News, 97
 BB&T Corp., 605
 BBDO, 579
 BBVA, 302
 BCG's Growth-Share Matrix, 42
 Beanibabies, 606
 Beatles, The, 79
 Beats by Dr. Dre, 430, 670
Beauty and the Beast, 184
 Becton, Dickinson and
 Company, 663
 Beetle, 570
 Beiersdorf, 606
 Beijing Automotive, 217
 BellaSugar, 621
 Ben & Jerry's, 3, 25, 606, 657
 Benetton, 220, 510, 537, 541
 Aspirina BENGAY, 303
 Altavoces BeoLab 8000, 375
 Berkshire Hathaway, 586
 Best Buy, 38, 114, 149–150,
 200, 337, 385, 393, 441,
 458, 495, 503–504, 510,
 554–555, 664
 Best Western, 149, 228
 Betavine, 53
 Better Business Bureau (BBB),
 484
 Betty Crocker, 310
 Beverage World, 534
 BGR.org, 363
 Bic, 327–328
Big Bang Theory, The, 596
 Big Idea Group, 436
 Big Mac, 331
 Bijan, 538
 Bill Me Later, 489
 Bing, 95, 151, 309
 Bio.com, 296
 Bisquick, 322
 BitTorrent, 305
 Bizrate.com, 72, 146
 BlackBerry, 305, 569
 Black & Decker, 326
 Blank Label.com, 440
 Bledina, 233
 Blend Images, 159
 Blendtec, 624
 Blockbuster, 4, 305
 Blogger, 32, 463
 Bloomberg, 44
Bloomberg Businessweek, 70,
 243, 310, 345, 463, 474,
 481, 493, 626
 Bloomberg.com, 231, 273, 345,
 468, 529
 Bloomingdale's, 252, 495, 530–
 531, 537, 539,
 Blue Cross y Blue Shield, 134,
 302, 337
 Bluefin Labs, 112
 Blue Man Group, 59
 Blue Ribbon Sports, 30
 Blue State Digital, 578
 Bluetooth, 429
 BMW, 4, 38, 47, 72, 148, 220,
 272–273, 281–282, 310–
 311, 371, 384, 410, 440,
 469, 664
 BMW.com, 273
 BMW Mini, 145
 BN Branding, 95
 Bobbi Brown, 519
 Body Shop, The, 16, 220, 530,
 541, 668
 Boeing, 207, 339, 375, 461, 490
 Boeing 747, 116
 Boeing 787 Dreamliner, 165–166
 Detergente Bold, 380
Bon Appetit, 593
 Boost Mobile, 343
 Booz & Company, 360
 Booz Allen Hamilton, 507
Borat, 238
 Borden, 552
 Borders, 82, 533
 Bosch, 354
 Boston Beer, 642
 Boston Consulting Group, 13,
 224–225
Boston Globe, 105, 111, 534,
 613
 Bounty Basic, 251, 383
 Bounty, toallas de papel, 287
 Bounty, 361, 380, 468, 585
 Bowflex, 500
 Bowmar, 352
 Box, 292, 432
 BP, 314, 341, 356, 606
 Brahma, 466
 Brambles, 354
 BrandAsset@ Consulting, 304
Brand Bubble, The, 306
 Brandchannel, 534, 611
 Branding Strategy Insider, 468
 Brandkeys.com, 132
 Brand Union, 578
Brandweek, 60, 81, 114, 271,
 297, 540
 Braun, 374
 Equipo brasileño de fútbol, 31
 Brewin Dolphin Ltd., 155
Revista Brides, 250
 Brim, 357
 Brisk, té helado, 324
 Brita, 101
 British Airways, 146–148, 481,
 685
 British Telecom, 285
 Brooks & Dunn, 604
 Brookstone, 537
 BROTHUR, 536
 Brown University, 379
 BST, 155
 BT Cellnet, 285
 BtoB, 59, 60, 214
 Bucyrus International, 130
 Bud Light, 91
 Bud Light Platinum, 569
 Budweiser, 91, 229, 324, 326,
 569
 Budweiser Black Crown, 326
 Bugaboo, 77
 Build-A-Bear Workshop, 143,
 673
 Bulgari, 377
 Burberry, 163, 224, 290, 300,
 320–321, 345, 372, 533
 Bureau of Industry and Security,
 227
 Bureau of Labor Statistics, 158,
 399
 Burger King, 228, 281, 305, 513,
 540
 Burlington Northern Santa Fe
 Railway, 202
 Burson-Marsteller, 568, 578
 Burton, 313
 Burt's Bees, 81, 632
 Busch Bavarian, 324
Business Horizons, 543
Business Insider, 242, 383, 391,
 427, 491, 525, 555, 592,
 633, 655
Business News, 408
 BusinessPundit.com, 297
Business Standard, 20
Business 2.0, 442, 523, 685
BusinessWeek, 32, 47, 59, 60,
 75, 95, 122, 124, 185,
 187, 196, 205, 215, 273,
 297, 296, 332, 333, 363,
 395, 397, 414, 425, 458,
 481, 490, 504, 523, 540,
 553, 555, 582, 583, 613,
 632, 633, 686
 Butterball Turkey, 407
 Butterball University, 407
 Buy.com, 514
 Buzz, KLM, 475
 Buzzfeed.com, 569
 BzzAgent, 18, 625
 BzzScapes, 625

 Cabela's, 149
 Cabletelevision Advertising
 Bureau, 257
 Cadbury, 53–54, 326, 336, 341,
 391
 Cadillac, 76, 217, 279, 282, 319
 Caesars Entertainment, 138
 Caesars Palace, 138
 CafeMom, 622
 CafePress, 177, 372
 California Milk Processor Board,
 588
 Callaway, 503
 Call of Duty, 132
 Calvin Klein, 377, 521
 Camay, jabón, 380
Campaign, 271
 Campaign for a Commercial-
 Free Childhood, 269
 Campbell Hausfeld, 114
 Campbell's Go! Soup, 67
 Campbell Soup, 66–67, 163,
 233, 258, 318, 322, 351,
 355, 513,
 Camper, 305
 Camry, 231, 321, 323, 396
 Cannes Film Festival, 377
 Canon, 289, 343, 662
 Captain Morgan, 310
 Car2Go, 464
 Cardinal Health, 202
 Carelinx, 416
 Cargill, 667
 Caribou Coffee, 332
 CarMax, 290, 664
 Carnation, 429
 Carnival Cruises, 401–402
 Carnival Triumph, 402
 Carrefour, 155, 200, 224, 238,
 510–511, 530
 Carrier, 40, 323
 Carrier IQ, 85
 Carson Products, 243
 Carspace.com, 17
 Cartier, 376
 Case, 130
 Casino, 504
 Caster & Pollux, 667
 Castle Lager, 229
 Caterpillar (CAT), 38, 41, 122,
 129–131, 189, 197, 214,
 394–395, 422, 477, 509, 664
 CavinKare, 235
 CBS, 523, 558
 C-Class, Mercedes, 382, 384, 468

CDW, 638
Celebrity Big Brother, 589
 Cell, procesador, 47
 Cemex, 199, 226, 373
 Census Bureau, 189
 Center of Innovation, Mayo Clinic, 426
 Centros para control y prevención de enfermedades, 673
Centrino, 59, 60
 Century 21, 305, 360, 596
Chain Store Age, 555
 Champions Tour, 612
 Chanel, 301, 345
 Chanel No. 5, 279
 Chang Soda, 594
 Chapman Kelly, 205
 Charles Schwab, 134, 410, 568
 Charmin, 380
 Charmin Basic, 251, 383
 Chase Home Mortgage, 50
 Chase, 414
 Cheer, detergente, 340, 370, 380
 Cheerios, 129, 288
 Cheetos, 115
 Chelada, 91
 Chengdu, 224
 Cherokee, 155
 Chevrolet, 160, 174, 282, 314, 325, 375, 396, 626
 Chibuku, 229
 Chicago Marathon, 214
Chicago Tribune, 592
 Chicken of the Sea, 143
 Chico's, 626
Chief Executive, 395
 Chik, shampoo, 235
 Chik-fil-A, 356
 Children's Hospital of Pittsburgh, 109
 Children's Online Privacy Protection Act (COPPA), 269
 Children's Place, The, 495
 Chili's, 421
 Chipotle, 10–11, 400
 Chongqing, 224
 Christian Dior, 237, 521
Christian Science Monitor, 356, 408
 Chrysler, 200, 396, 430, 473, 562, 569, 587
 Chubb, 323
CIA World Factbook, 68
Cinderella, 184
 Cineview, 42–43, 45–46
 Cinnabon, 219
 Circle K, 506, 530
 Circuit City, 52, 319, 458, 533
 Cirque Club, 415
 Cirque du Soleil, 415
Cisco Connected Sports, 58
 Cisco Internet of Things Grand Challenge, 440–441
 Cisco I-Prize, 440–441
 Cisco Systems Inc., 58–59, 78, 189, 206, 211, 228, 440–441, 474, 546, 608
 Citi, 310
 Citibank, 246, 412, 570
 Citi Bikes, 570
 Citigroup, 297

Citi Platinum Select AAdvantage Visa Signature, tarjeta, 388
 Citizens Bank, 514
 CityTarget, 583
 Clairol, 234
 Claritas.com, 248
 Clamato, 91
 Classic Coke, 301
 Cleveland Clinic, 502
 CLIF Bar, 667
 Climate Counts, 665
 Clinique, 132, 265, 519
 Clorox, 118, 134, 250, 256
 Clorox Green Works, 81, 668
 Club Green Kids, 144
 Club Med, 38, 620
 CMO.com, 39, 654
 CNBC.com, 242, 525
 CNET, 59
 CNN, 163, 468, 553
 CNN Money, 32, 97, 242, 297, 397
 Coach, 378, 495, 504, 533
 Coca-Cola, 19–20, 72, 148, 170, 218, 223, 227, 231, 234–235, 239–240, 264, 268, 276–277, 294, 301, 317–318, 343–344, 351, 379, 390, 433, 484, 486, 494, 513, 521, 530, 537, 581, 587, 605, 610–611, 623, 629, 640, 663, 666–667, 673, 685
 Coca-Cola Freestyle, 148
 Coconut Delight Oreo Fudge Cremes, 430
 Cohenwolfe.com, 81
 Cohn & Wolfe, 578
 Coinstar, 505
 Coke. *Vea Coca-Cola*
 Colgate, 118, 249, 579, 587
 Colgate Junior, 268
 Colgate-Palmolive, 225, 250, 268
 College of Saint Benedict en Minnesota, 379
 Colonial Sugar Refinery, 387
 Color-wheel-pro.com, 391
 Columbia, 389
 Columbia University, 139
 Columbia/HCA, 481
 Comcast, 275, 407–408, 421, 621
 Comedy Central, 250
 Comet, 361
 Comforel, 67
 Comfort Inn, 368
 Commerce Bank, 664
 Communications Strategy, 95
 Compaq, 50, 174, 364
 CompUSA, 533
 ComputerLand, 364
Computer Reseller News, 60
 comScore, 617
 comScore.com, 33
 Converse, 422
 ConAgra Foods, 71, 104, 289, 344, 473, 552, 667
Condé Nast Portfolio, 491
 ConExpo, 568
 Conference Board, 92
 Congreso, Estados Unidos, 83, 111

CONMED, 547
 Conservation International (CI), 684
 Consol Energy, 192
 Constellation Brands, 259, 384
 Consumer & Market Knowledge Department (CMK), 100
Consumer Reports, 177, 462
 ConsumerReview.com, 72
 Container Store, 664
 Continental Airlines, 44–45, 256
 Contract Freighters, 477
 Converse, 148, 589, 670
 Cookie Jar, 400
 Cool Water by Davidoff For Men, 390
 CoolSavings.com, 600
 Cooperative, 233
 Coors, 169, 234
 Core, 671
 Corian, 389
Cornell Alumni Magazine, 54, 626
 Corning, 4
 Corolla, 396
 Corporación GEO, 225
 Corporate Design Center, Samsung, 375
 Corvette, 282, 325
 Costa Coffee, 336
 Costar.com, 529
 Costco, 38, 135, 246, 361, 406, 468, 510, 524–525, 530, 549, 554, 643, 664
 Cotton Bowl, 612
 Coupons.com, 600
 Courtyard by Marriott, 122, 406, 447, 467
 CoverGirl, 173, 534
 CoverGirl Outlast, 451
 Covisint, 200
 Coway, 374
 Cox Communications, 134
 Cpgmatters.com, 534
 Cracker Jack cereal, 303
 Craisin, 560
 Crayola, 285, 326, 606
 Crest, 122, 180, 234, 249, 309, 326, 332–333, 340, 380, 385
 Crest Rejuvenating Effects, 160
 Crest 3D White Glamorous White Toothpaste, 430
 Crest Whitestrips, 132, 265, 326, 333
 Crisco, 361, 543
 Crocs, 73, 305, 350, 568
 Cross pens, 393
 CSR, 387
 Cummins, 191
Curious George, 45
 Cusquena, 229
 Cutler-Hammer, 201
 CVS, 18, 530, 540–541
 Cyclo Industries, 223

Dacron Polyester, 67
 Dae Partners, 257
 DAF XF Euro 6, 477
Daily Mail, 185
 Daimler, 323, 338, 464
Dallas Morning News, 458
 Dannon, 233, 321

Dannon All Natural Flavors, 321
 Dannon Light & Fit, 321
 Danone, 233
 Dan-o-nino, 321
Dark Knight Batman, 48
 Dartmouth University, 75
 Dasani, 276, 343
 Dash, detergente, 380
 Data Resources, 92
Davy Crockett, 184
 Dawn, 668–669
 Dawn Power Clean, 430
 Dayton Hudson, 519
 DD Perks, 517
 DDB, 622
 DeBeers, 250
 Decadent Chocolate Chip Cookie, 542
 Deckers, 312
 Deep Blue, 364
 Deere & Company, 143, 395
Delaney Report, 32, 215
 Del Monte, 112
 Delhaize, 510
 Dell, 12, 18, 21, 50–51, 53, 128, 135, 174, 177, 200, 206, 361, 364, 389, 392, 436, 477, 549, 621, 627, 638, 670
 Deloitte Consulting, 642
 Delphi, 191
 Delta (auxiliares auditivos Oticon), 109
 Delta Airlines, 407
 Delta Assist, 407
 Demandforce, 123
 Department of Commerce estadounidense, 236
 D.E. Master Blenders 1753, 341
 Premio Deming, 135
Jeans Denizen, 337
 Denny's, 305
 Deutsche Post DHL, 41
 Deutsche Securities Ltd., 396
 Dew Labs Community, 615
 DeWALT, 326
 DeWitt Company, 196
 Diageo, 310, 429, 436, 661
 Dial-a-Mattress, 494
 Diamond Safety, 179
 Dick's Sporting Goods, 302, 347, 350, 500, 529
 Baterías DieHard, 309
 Diet Coke, 569
 Digicel Foundation, 221
 Digicel, 221
 DiGiorno's, 289
 Diligence, 70
 Dillard's, 495
 Diners Club, 305
 DiningIn, 147
 Diován, 542
 Direct Line Insurance, 475
Direct Marketing News, 529
 Directphoto Collection, 161
 DirecTV, 275, 305
 Discount Tire, 355, 519
 Discovery Channel, 129, 570, 625
 Dish, 275

- Disney, 38, 44, 47–48, 184–185, 234, 285–286, 314, 326, 402, 411, 433, 495, 519, 642, 666. *Vea también* Walt Disney Company, The
- Disney Baby, 162
- DisneyBaby.com, 162
- Disney Channel, 46, 184–185
- Disney Club, 495
- Disney Consumer Products, 184
- Disney Cuddly Bodysuits, 162
- Disney Destinations, 185
- Disney Infinity, 185
- Disney Institute, 314
- Disney Interactive, 184
- Disneyland Paris, 234
- Disneyland Resorts, 185
- Disney Media Networks, 184
- Disney Parks and Resorts, 184
- Disney Stores, 495
- Disney Studio Entertainment, 184
- Disney Sunday Night Movie, The*, 184
- Disney World, 184
- DMNews, 154
- Dobbies, 155
- Dockers, 326
- DOCOMO, 516
- Dodge Durango, 562
- Dodge Ram, 587
- Dodgeball, 431
- Dogster, 17, 434
- Dolby, 389, 406
- Dollar General, 504, 530, 533
- Dollar Shave Club, 620
- Dominick's, 661
- Domino's, 157, 276, 344, 356, 408, 566
- Domino's Pizza, LLC, 156
- Donald Duck, 286
- Doritos, 148, 615
- Dos Equis, 569
- Doubletree by Hilton, 403
- Dove, 3 282, 632–633
- Dow Corning, 54, 324, 436
- Downy, 664
- Downy Single Rinse, 440
- Doximity, 18
- Dr. Pepper, 305, 572
- Dr. Pepper Snapple, 134
- Dreft, detergente, 380
- Dristan, 305
- Dropbox, 292, 309, 432
- drybar, 416
- Dryel, 332
- Dryer's Ice Cream, 429
- Dudepins, 251
- Duet, 251
- Dulux, 259
- Dun & Bradstreet, 200, 637
- Dunkin' Brands, 411
- Dunkin' Donuts, 39, 132, 233, 281, 325, 332, 517, 531
- Dunnhumby, 625, 640–641
- DuPont, 44, 67, 109, 189, 204, 389, 627, 667
- DuPont Tyvek, 85
- DuPont's Performance Materials, grupo, 85
- Duracell, 569, 585
- Dw-world.de, 474
- Dyson, 77
- E-TRADE, 19, 85, 134, 361, 473, 502
- Eagle Snacks, 358
- Eaton, 360
- Eaton Corp., 201
- eBay, 38–39, 232, 267, 269, 308, 466, 480, 489, 490, 503, 514, 549, 594, 642, 644
- eBeanstalk.com, 254
- EBureau, 160
- Eco-Fina, 379
- Economic Times, The*, 15
- Economist, The*, 54, 70, 267, 345, 363, 474, 523, 685
- Econsultancy.com, 529
- Ecover, 279
- Eddie Bauer, 636
- Edison Electric Light Company, 214
- Edison Nation, 436
- EDS, 35
- Edsel, 385
- Edward Jones, 411
- Efferdent, 305
- Effie.org, 458
- Egg McMuffin, 331
- Ejército estadounidense, 277
- Elance.com, 72
- Electrolux, 38, 354, 382, 474, 530
- Element, 249
- Eli Lilly, 122, 434, 436
- Elixir, cuerdas para guitarra, 432
- Ellen Tracy, 42
- Elmo TMX, 73
- eMarketer*, 616
- Embraer, 222
- EMC, 193, 206
- Emerson Electric, 205
- Emerson Process Management, 205
- EMI, 352
- Emirates Airlines, 302, 604
- Emmys, The, 583
- Emporio Armani, 361, 376, 670
- En.community.dell.com, 627
- Encyclopædia Britannica, 40, 355, 357
- Energizer, 278
- Energy Brands, 294
- enotes.com, 553
- Enterprise Rent-A-Car, 38, 46–47, 135, 266, 351
- Environment*, 81
- EnviroSell, 540
- Eon Labs, 542
- Epinions.com, 72, 146
- Equal sweetener, 279, 592
- ER*, 443
- Era, detergente, 380
- Esai Co., 436
- Escape, Ford, 596
- ESOMAR, 100
- ESPN, 43–46, 184, 250
- ESPN International, 43,
- ESPN Zone, 43, 291
- Esta Noche Toca, serie de conciertos, 91
- Estée Lauder, 239, 265, 463, 519, 540, 543, 616
- Esurance, 502
- Euro Disney, parque temático, 233–234
- European Commission, The, 84
- European Quality Award, 135
- European Union, 84, 211, 235, 338, 642
- Evernote, 293
- Everyday Value, 155
- EveryTrail, 149
- Evian, 233, 484
- Evista, 434
- EVO 3D HTC, teléfono inteligente, 85
- Evolution*, 633
- Excel, 94
- Excursion, 311
- Expedia, 149, 414, 416, 502
- Explorer, 255
- Export-Import Bank of the United States, 227
- Express, 196
- ExtraCare, 18
- Extra Strength Tylenol, 384
- Exxon, 97
- FabSugar, 621
- Facebook, 4, 10, 11, 13–18, 20, 23, 47, 84, 101, 112, 117, 121, 132, 138, 144, 147, 149, 151, 170, 173, 177, 186, 196, 205, 223, 225, 232, 245, 248, 252, 268–269, 285, 293, 300, 305–306, 310, 392, 421, 596, 622, 625, 631–633, 635, 648, 654
- FaceTime, 458
- Fair Packaging and Labeling Act, 392
- Fair Trade, 11
- FairPoint Communications, 342
- Family Dollar, 200, 504, 530
- Family Guy*, 177
- Family Health Centers, 502
- Family Summer Camp, Bass Pro Shops, 540
- Farmers Insurance, 18
- Fasal, 124
- Fast Company*, 75, 105, 109, 111, 117, 269, 356, 395, 397, 427, 439, 442, 490, 686
- FC Barcelona, 596
- Febreze, 251, 332
- Federal Trade Commission (FTC), 85, 111, 269, 392, 484, 592, 621, 639
- Federated Department Stores, 531
- FedEx, 41, 49, 189, 335, 408, 412
- Fedora, 463
- Feeding America, 400
- FeishmanHillard.com, 571
- Fender, guitarras, 346
- Fendi, 279, 521
- Ferrari, 466
- Fiat, 319
- Fiberglass, 309
- Fidelity Investments, 134, 278
- Fiesta, Ford, 626
- FIFA World Cup, 612
- Fifth & Pacific, 285
- Fila, 319
- Filet-O-Fish, 331
- Financial, 473
- Financial Express, The*, 26
- Financial Review*, 383, 611
- Financial Times*, 70, 122, 155, 215
- Finesse, 305, 343
- Fireman's Fund, 310
- First Direct, 475
- Fisher & Paykel, 468
- Fisher-Price, 75
- Fit, 249
- FITCH, 578
- FiveFingers, 450
- Flat World Knowledge, 54
- Flickr, 17, 305, 309, 463
- Flickr Pro, 463
- Flight Options, 416
- Flip video camera, 189
- Flirt, 543
- Florida Barter, 464
- Flugtag, 582
- Fluke, 328
- Flyknit Racer, 430
- Focus, 302
- Fodor, 627
- Folgers, 281, 357, 361, 478, 594
- Foodnavigator-usa.com, 592
- Foo Fighters, 253
- Food and Drug Administration (FDA), 83, 393
- Food Network, 542
- Forbes*, 39, 47, 97, 111, 147, 185, 187, 205, 215, 243, 271, 296, 302, 310, 356, 363, 379, 388, 397, 408, 414, 425, 442, 459, 503, 523, 529, 534, 553, 555, 558, 571, 632, 633, 654, 667, 686
- Force.com, 459
- Ford, 85, 129, 200, 203–204, 239, 255, 264, 302, 311, 314–315, 321, 342, 353, 385, 396, 500, 596, 605, 626, 645, 670,
- Ford Motor Co., 36, 122, 289
- Forever 21, 533
- Formula One, 612
- Forrester Research, 92, 117, 149–150, 372, 406, 573
- Fortuna Silver Mines, 337
- Fortune*, 33, 54, 60, 70, 185, 204–205, 208, 214–215, 243, 271, 297, 365, 379, 395, 397, 442, 474, 490, 491, 523, 525, 529, 555, 583, 593, 613, 667, 686,
- Fortune* 500, 97, 525
- Fortune Most Admired List*, 457, 525
- 42BELOW, 309
- Four Points by Sheraton, 324
- Four Seasons, 146, 368, 411
- Foursquare, 285, 517
- Fox, 256
- Fox News, 308
- FOXNews.com, 134
- 4Runner, Toyota, 396

Fraganzia, 256
 Franklin Mint, 501, 636
 Frappuccino, 338
 Frederick's of Hollywood, 655
 Freestyle, Ford, 289
 Freestyle, máquina expendedora, 268
 Fresh Brew, 44
 Fresh & Easy, Tesco, 511
Friends, 443
 Friends of the Earth, 79
 Frigidaire, 354
 Frito-Lay, 79, 303, 392, 513, 622
 Fruit on the Bottom, 321
 Fruit of the Loom, 303, 655
 Fruitwater, 294
 Frye, 389
 FTC.gov, 269
 FTD, 619
 FuelBand, 430
 Fuji, 487
 Fujitsu Laboratories, 104
 Fulfillment by Amazon (FBA), 523
 Funny or Die, 562
 Fusion, 612
 Fusion ProGlide, 612
 Futures Company, The, 578
 Futures Company Yankelovich MONITOR, 162
 Futures Group, The, 92
 F.W. Woolworth, 462

Gain, detergente, 251, 340, 370, 380, 600
 Galaxy, 603
 Galaxy, chocolate, 336
 Galaxy S3, 99
 Galaxy S4, 571
 Gallo Family Vineyards, 384
 Gallo, 384
 Gallup, 81, 425
 Gallup.com, 81
Gallup Management Journal, 425
 Gallup & Robinson, 599
 Game Library, 529
 GameStop, 529
 Gap, 383, 465, 510, 531, 537, 540, 552, 670, 673
 Garmin, 54, 145
 Garnier Fructis, 390
 Garnier, 305
 Gartner, 13
 Gartner Group, The, 92
 Gateway, 177, 212
 Gatorade, 299, 337, 344, 596, 627, 663,
 Gawker Media, 150, 621
 GAZ Group, 227
 GCI Health, 578
 GE. Ve a General Electric
 GE Aircraft Engines, 215
 GE Capital, 228
 GE Healthcare, 135
 GE Lighting, 462
 GE/McKinsey Matrix, 42
 GE Medical Systems, 22–23, 215
 GE Plastics, 215
 GE Profile, 384
 Geek Squad, 114, 554
 GEICO, 283, 310, 586
 General Contractor Registration, 212

General Electric, 14–15, 36, 42, 70, 100, 135, 180, 189, 196, 200, 202, 214–215, 220, 235, 254, 305, 317, 322, 346, 352, 360, 364, 373, 384, 388, 429, 559, 579, 642, 663,
 General Foods, 102, 234
 General Mills, 235, 256, 258, 309, 322, 344, 359, 388, 436, 452, 474, 587, 662
 General Motors, 18, 174, 200, 204, 224, 256, 264, 279, 319, 325, 342, 353, 357, 375, 396–397, 429, 520
 General Services Administration, 212
 General Services Administration Procurement Data Center, 211
 Genie, 275
 Genius Bar, Apple, 504
 Gentlemint, 251
 Gent's Place, The, 14
 Geometry Global, 578
 George Foreman, parrilla, 639
 Gerber, 41, 305, 356, 429
 GfKamerica.com, 81
 GfK Roper Green Gauge Study, 81
 ghg, 578
 GI Joe, 385
 Gibson, guitarras, 346, 408
 Gillette, 251, 301, 324, 332, 338, 374, 463, 478, 487, 537, 585, 612–613, 647
 Gillette Cup, 612
 Gillette Fusion ProGlide Styler, 430
 Gillette Stadium, 612
 Gillette Venus & Olay, 251
 Gilt Groupe, 378, 530–531, 619
 Giorgio Armani, 361, 376, 465
 Giorgio Armani Privé, 361, 376
 Givenchy, 529
 Glacéau, 294
 Glacéau Vitamin Water, 305
 Glad, 543
 GlaxoSmithKline, 71, 621
 Gleem, dentífrico, 380
 Gleevec, 542
 Glide, hilo dental, 432
 Global Dealer Network, CAT, 395
 Global Design Center, Samsung, 375
 Global Fund, 670, 684
 GlobeScan, 81
 GMAC Financial, 289
 Gmail, 32, 431
 Godiva, 372
 Go International, Target, 582
 Gobierno estadounidense (prisioneros), 211–212
 Goldby, Silverstein & Partners, 588
 Golden Globes, The, 583
Goldfinger, 612
 Goldman Sachs, 222, 417
 Gold Medal, harina, 322
 Gonda Building, 426
 Good Skin, 543
 Goodrich Corporation, 323

Goodyear, 191, 212, 235, 313, 355, 373, 478, 519
 Google, 4–5, 32–33, 38, 41, 47, 50, 52, 95, 116, 129, 132, 134, 151, 232, 291, 306, 317, 339, 344, 352, 363, 431–432, 438, 489, 502, 517, 532, 664, 666
 Google Alerts, 150
 Google Analytics, 32
 Google Answers, 431
 Google Calendar, 32
 Google Chrome, 32, 431
 Google Consumer Surveys, 112
 Google Docs, 32
 Google Earth, 32
 Google Finance, 32
 Google Glass, 431
 Google Image, 147
 Google Maps, 32
 Google Maps for Mobile, 32
 Google Mobile, 32
 Google Patents, 32
 Google Places, 407
 Google Play, 32
 Google+, 12, 32, 431
 Google Scholarly Papers, 32
 Google Search for Mobile, 32
 Google Video, 624
 Google Web Search, 32
 GORE-TEX, 290, 389, 432, 539
 Goya, 256
 Grace Performance Chemicals, 70
 Grameen Bank, 305
 Grameenphone, 225
 Grammys, The, 583
 Grassroots, 543
 Great Harvest Bread, 532
 Great Value, 543
 Greendex, 81
 Green Mountain Coffee Roasters, 281, 625, 666–667
 Grey, 578
 Grey Goose, 132, 469, 625
 Greyhound, 264, 305
 Grocery Manufacturers of America, 520
 Grolsch, 229
 Groupe Danone, 233
 GroupM, 578
 Groupon, 138, 541, 600–601
 G Series, 299
 GTI, VW, 628
Guardian, The, 75, 187, 345, 553, 686
 Gucci, 163, 217, 235, 300–301, 376–377, 452, 506, 521
 Guess, 503
 Gymboree, 536
 Häagen-Dazs, 235, 239, 384, 415
 Haier, 21, 240, 354
 Hallmark, 170, 234, 265, 303, 351, 606
 Hallmark Business Expressions, 265
 Halo, 132
 Halston, 377
 Hamburger Helper, 164, 474
 Hamburger University, 373, 532

Hamilton Sunstrand, 323
 Hampton, 531
 HANA, 434
 Hanes, 341, 655
Hannah Montana, 185
 Happy Meal, 331
 Harley-Davidson, 38, 142, 144, 167, 305, 308, 320, 372, 440, 515, 570, 664
 Harley Owners Group (H.O.G.), 144, 440
 Harman International, 75
 Harman/Kardon, 386
 Harrah's Entertainment, 138
 Harris Interactive, 251
 Harris Poll, 79
 Harrods of London, 537
 Hartford Insurance, 310
Harvard Business Review, 20, 32, 70, 75, 135, 202, 215, 267, 427, 439, 496, 543, 558, 671
 Harvard Business School, 21–22, 36, 109, 139, 267, 356, 363, 631
 Hasbro, 385, 622, 625
 Hasso Plattner Institute of Design, The, 122
 Havanas, 222
 HBO, 289
 HBR Blog Network, 47, 135, 207
 Head & Shoulders, 383
 Healthy Choice, 289
 Hefty, 81, 543
 Heineken, 231, 239, 559, 595
 Heinz, 18, 211, 318, 322, 338, 355, 552, 589
 Helene Curtis, 235, 343
 Hendrix UTD, 203
 Hennessy, 295
 Henry Schien, 638
Herald Sun, 33
 Herman Miller, 104, 374
 Hermés, 237, 279, 376
 Hershey, 269, 285, 338, 429, 606
 Hershey Kisses, 321
 Hertz, 228, 266, 276, 351, 461, 503, 513,
 Hess Corporation, 40
 Hewlett-Packard, 20, 34–35, 104, 169–170, 174, 189, 196, 199, 206–207, 289, 322, 382, 386, 389, 430, 438, 463, 477, 494, 509, 519, 662
 HEXAL, 542
 Highlander, 396
 Hill+Knowlton Strategies, 578
 Hillshire Brands, 341
 Hillshire Farms, 341
 Hilton Hotels, 134, 403–404, 415
 Hilton International Co., 404
 Hindustan Unilever, 19
 Hipmunk, 416
 HIS Global Insight, 92
 History Channel, 129
 Hitachi, 130, 227, 388
 H&M, 345, 465, 512, 527, 533, 552
 H.J. Heinz, 134, 589
Hobbit, The, 238
 Hoffman, 627

- Hofstede, 230
Hole in the Wall Gang, 668
Holland Brinkley Company, 203
Home Depot, 114, 133, 135–136, 240, 342, 464, 485, 489, 529, 532, 605, 640
Homefront, 596
Honda, 38, 142, 231, 238, 249, 321–323, 353, 384, 396, 664
Honda CR-V, 597
Honest Tea, 667
Honeywell, 203, 364, 645
Hong Kong and Shanghai Banking Corporation Limited, 270
Hoop It Up, 53
Hoover, 573
Hormel, 325
Hotels.com, 514
Hotmail, 147
Hot Topic, 536
Houlihan's, 541
Howard Johnson, 513
HP. Veve Hewlett-Packard
H&R Block, 305, 403, 531
HSBC, 85, 231, 270–271, 475
HSBC Insurance, 271
HSN, 530
HTC, 226, 430, 458
HTC One, 383
Hudson Institute, 92
Huffington Post, 379, 540
Hulk, 185
Hulu, 275
Hurley, 253
Hush Puppies, 568
Huy Fong Foods, 346
Hyatt, 227, 258
Hyatt Regency Hotels, 283
Hyperion, 46
Hyundai, 132–135, 216, 217, 248, 393, 604
- Iams, 283, 332
IBM, 18, 22, 47, 50, 94, 104, 149, 177, 189, 196, 199, 202, 206, 213, 226, 317, 339, 364–365, 373, 388, 459, 462, 509, 570, 575–576, 579, 642, 647, 651, 662–663
IBM CMO C-Suite Studies, 39
IBM.com, 196, 365
I Can't Believe It's Not Butter, 569
ICI Explosives, 203, 259
Ideeli, 378
IDEO, 47, 122, 252, 374, 432, 664
iDrive, 272
IEG, 605
IEG Sponsorship Consulting, 606
IEG Sponsorship Report, 604
IGA, 531
iGoogle, 32
iHeartRadio, 127
IKEA, 5, 38, 185–187, 225, 236, 305–306, 361, 441, 478, 510–511, 664
iMac, 49, 457, 485
Imagine Entertainment, 45
iMovies, 49
InBev, Anheuser-Busch, 222, 229, 134, 326
- Inc.com, 632
Independent, 458
Inditext, 345
Infer, 651
Infineon Technologies, 60
Infiniti, 384
Information Resources Inc., 72
Infosys, 78, 223
InfoUSA, 200
ING, 475
ING Direct, 475
Innocent, 306
InnoCentive, 436
Inside Edge Ski and Bike, 530
Inside Innovation, 442
Instagram, 285, 299–300, 303, 309, 535, 603
Institute for the Future, 92
Institute for the Study of Business Markets (ISBM), 190
Institute for Supply Management (ISM), 191
Intel, 59–60, 83, 167, 177, 189, 317, 341–342, 364, 389, 433, 438, 487, 546, 569, 596
Intel Core i7, 59
Interbrand, 60, 214, 215, 296, 297, 271, 297, 317, 332, 363, 553
Interbrand/BusinessWeek, 271
Interbrand's Best Global Brands 2012
Interbrew, 222
IntercontinentalExchange (ICE), 199
International Advertising Festival, 633
International Bird Rescue, 669
International Business Times, 597
International Consumer Electronics Show, 603
International Design and Excellence Awards, 374
International Federation of Poker, 277
International Finance Center Mall, 110
International Flavors & Fragrances, 440
International Journal of Business and Social Science, 105
International Journal of Business, Marketing and Decision Sciences, 147
International Journal of Market Research, 135
International Journal of Research in Marketing, 135
International Olympic Committee, 31
International Trade Administration del U. S. Department of Commerce, 227
Internet Explorer, 94
Intuit, 101, 123–124, 135, 436
Intuitive Surgical, 371
Investor's Business Daily, 529
Investors' Daily Business, 523
iOS, 497
- Iowa State University, 96
iPad, 10, 13–14, 82, 147, 157, 326, 457–458, 503, 595
iPad Mini, 5, 54, 458, 590 32
iPhone, 10, 13, 32, 95, 99, 177, 305, 319, 326, 399, 457–458, 467, 484, 497, 624
iPhone 4, 458
iPhone 5, 458
iPod, 10, 95, 171, 326, 380, 457–458, 554, 670
IRI, 101, 588
Iron Man, 185
Iron Man 2, 605
I Strategy Labs, 632
iTriage, 13
iTunes, 95, 267, 326, 457, 523
Ivory, 332, 380, 392
Ivory Snow, detergente, 380
- Jack Spade, 285
Jaguar, 272, 461
Jamba Juice, 117
Janie and Jack, 536
Jason Wu, 533
Java, 343
JCPenney, 250, 258, 406, 479, 527, 530, 533
J. Crew, 301, 340
J. D. Power, 103, 133, 177, 217, 297, 367, 371, 617
Jeep, 321
Jeffrey Boutique, 154
Jell-O, 68, 309, 341
Jenny Craig, 429, 569
JetBlue, 134, 151, 343, 413–414, 473, 664
JetBlue University, 414
Jetta, 227
Jewel-Osco, 530
Jianlibao, 239
Jif, 361, 543
Jiffy-Lube, 531
Jigsaw, 200
Jim Beam, 291
Jimlar, 495
Jimmy Choo, 529
JKY by Jockey, 565
Jockey, 565, 655
Joe Boxer, 533
John Deere, 41, 108, 130, 143, 226, 384, 422, 568
John Deere 8R, 226
John Wanamaker, 462
Johns Hopkins University, 83
Johnson Controls, 422
Johnson & Johnson, 11, 44, 285, 356, 436, 619, 625, 664, 666
Hoteles Joie de Vivre, 163–164
Jones Group, 134
Jones, bebida, 18, 145
Joost, 305
Jordan's Furniture, 290, 664
Jose Cuervo, 376
Journal of Academy of Marketing Science, 391
Journal of Advertising, 310, 558
Journal of Advertising Research, 558, 597
Journal of Brand Management, 377
- Journal of Business Research, 168
Journal of Business-to-Business Marketing, 202
Journal of Consumer Psychology, 167, 168, 534
Journal of Consumer Research, 111, 168, 356, 383, 388
Journal of Interactive Marketing, 139
Journal of Marketing, 145, 168, 179, 207, 209, 310, 356, 403, 414, 418, 419–420, 463, 534, 558, 563, 592, 667
Journal of Marketing Research, 108, 139, 168, 315, 356, 534, 626
Journal of Selling and Major Account Management, 654
Journeys, 44
JPMorgan Chase, 70, 134, 356, 414
Juicy Couture, 42–43, 539
Justice, 536
Justin Boots, 343
JWT, 578
- Kantar Group, 101
Kaplan Thaler, 589
Karstadt, 512
Kate Spade, 42, 284
Kate Spade Saturday, 285
Kayak.com, 305, 416
Keebler, 310
Keller Fay, 624
Kellogg, 234, 285, 316, 322, 341, 619
Kendall-Jackson, 446, 468
Kenmore, 373
Kenworth, 446, 477
Kenworth T680, 477
Ketel One, 132
Kettle, papas fritas, 468
Keurig, 430, 666–667
Kevlar, 389
KeyBank, 414
KFC, 220, 388, 669
Kia, 133, 217, 305, 393, 604
Kickstarter, 453
Kidde, 323
Kiehl, 468, 518
Kimberly-Clark, 110, 170, 256, 501
Kinaxis, 205–206
Kinder Surprise, 443
Kindle, 32, 54, 132, 523
Kirkland Signature, 524
Kitchen Audit, 72
KitchenAid Architect Series II, 375
Kitty Litter, 309
Kiwi Express Shine, 390
Kiwi, 390
Kleenex Shop en línea, 501
Kleenex, 256, 309, 355, 390
Klout, 160
Kmart, 44, 252, 506, 527, 530, 533, 582
Knorr, 3
Knowledge Series Book, 534
Knowledge@Wharton, 267
Kodak, 212, 305, 384, 480, 487

Kodak Funtime Film, 384
 Kodak Grow Your Biz, 144
 Kohl's, 350, 406, 527, 533, 543
 Kohler, 374, 606
 Komatsu, 129–131, 395, 440
 Korean Air, 481
 Kosmix, 498
 KPMG, 70
 Kraft, 53–54, 112, 222, 230, 233, 258, 285, 341, 433, 436, 534, 543, 589, 642, 667
 Krispy Kreme, 568
 Krka, 47
 Kroger, 71, 174, 524, 530, 542, 640

 Lacoste, 305, 389
 Lambie-Nairn, 578
 Lamborghini, 77–78
 Lance Armstrong Foundation, 31
 Land Rover, 306
 LandCruiser, Toyota, 396
 Landor Associates, 204, 578
 Lands' End, 484, 530, 636
 Lane Bryant, 537
 Last Minute, 52
 Las Vegas Convention & Visitors Authority, The, 6
 Laundry, 42
 Lavoris, 450
 Lawry's Seasoned Salt, 257
 La-Z-Boy, 290
 Lean Cuisine, 309
 LeapFrog, 606
 Learning Company, The, 336
 Leclerc, 504
 Led Zeppelin, 320
 Legend, 21
 L'eggs, 257
 LEGO, 38, 306, 368, 440
 LEGO Design byME, 368
 LEGO Movie, The, 368
 LEGO's Ambassador Program, 160
 Leica, 510
 LeichtmanResearch.com, 558
 Lenovo, 21, 226, 305, 337, 364, 374, 389
 LensCrafter's, 672
 Levi's, 163, 326, 337
 Levi's Made & Crafted, 252
 Levi-Strauss, 134, 252, 337, 378, 440
 LexisNexis, 36
 Lexus, 134–135, 217, 367, 384, 396, 504
 LG, 132, 234, 305–306, 354, 373–374, 571
 Lidl, 530, 543
 Lifebuoy, 3
 Lifetime, 250
 Limited, The, 510, 530
 Limited Brands, 346, 536
 Limited Brand's Tween Brands, 536
 Limited Stores, Inc., 655
 Lincoln, Ford, 134
 Lincoln Electric, 203
 Lindt, 305
 Linens n' Things, 357
 LinkedIn, 12, 132, 196, 200, 245, 438, 622, 648

 Linksys, 58
 Linux, 462–463
 Lion King, The, 184
 Lipitor, 302
 Lipton Iced Tea, 324
 Listerine, 450
 Lite, Continental, 475
 Lithium, 101
 Little Mermaid, The, 184
 LiuGong Machinery, 130
 Live Nation, 455
 Lively, 431
 LIVESTRONG, 31
 LivingSocial, 138, 541
 Liz Claiborne, 42–43, 285
 Liz Lange, 582
 L.L. Bean, 389, 493, 530, 664
 Loan Bright, 50
 Loblaw's Supermarkets, 532, 542
 Local Picks, 149
 Lockheed Martin, 446
 Logo, 258
 London Business School, 116, 543
 Long Range Planning, 358
 Long Tail, The, 267
 Lord of the Rings, The, 238
 Lord & Taylor, 495
 L'Oréal, 225, 242–243, 452
 Los Angeles Times, 59, 81, 185, 397, 458, 491, 571
 Lot 500 Napa Valley Cabernet Savignon, 549
 Louis Vuitton, 217, 278, 295–296, 301, 376, 431, 521, 531, 553
 Louis Vuitton Cup, 296
 Love Bug, The, 184
 LoveFilm, 232
 Lowe's, 114, 129, 136, 200, 342, 406, 529
 Lowestfare, 52
 LPGA Tour, 612
 LSI Logic Corporation, 440
 LucasFilms, 185
 Lucent, 207
 Lucky Brand Jeans, 42
 Lufthansa, 53, 122
 lululemon, 339–340
 Lumber Liquidators, 529
 Luna, barras, 276
 Luvs, 333, 340, 380
 Luxottica, 527, 672
 Luxury Consumer Experience, encuesta, 367
 Luxury Institute, The, 367
 LVMH, 237, 295

 M.A.C., 265
 Macaroni Grill, 73
 MacBook, 458, 554
 Mac computers, 95
 Mach3, 612
 Macintosh, 597
 Macromedia, 463
 Macworld, 606
 Macy's, 85, 479, 489, 495, 503, 531, 537, 541, 548, 640, 672
 Maersk Group, 550
 Maggi, tallarines deshidratados, 75

 Magic Eraser, Mr. Clean, 439
 Mahindra, 223, 226
 Maine Hunting Shoe, 493
 Major League Baseball, 612
 Maker's Mark, 291
 Makino, 205–206
 Malcolm Baldrige National Quality Award, 135, 425
 Malibu, 353
 Mamás Latinas, 622
 Management Consultant International, 214
 Management Review, 47
 Management Science, 345, 388
 Manchester United, 302
 Mango, 527
 MANinteresting, 251
 Marc Jacobs, 529
 Marchon, 495
 Marine Mammal Center, 669
 Marketing Cloud, The, 459
 Marketing Doctor, The, 583
 Marketing Management, 39, 118, 315
 Marketing News, 15, 105, 114, 117, 147, 196, 356, 391, 408, 491, 569, 596
 Marketing NPV, 627
 Marketing Research, 105, 135
 Marketing Science, 85, 135, 207, 356, 383, 388, 534
 Marketing, 60
 MarketingMagazine.co.uk, 271
 Marketwatch.com, 310
 Marks & Spencer, 533, 541
 Marlboro, 283
 Marquis Jets, 416
 Marriott, 122, 206, 227, 406, 411, 414–415, 447, 467, 531
 Marriott Vacation Club, 467
 Marshalls, 406
 Martin Agency, The, 586
 Maruti-Suzuki Alto, 218
 Marvel, 185
 Mary Kay, 115, 132, 530, 642
 Mary Poppins, 184
 Mashable.com, 627
 Master Charge, 296
 MasterCard, 296–297, 308
 Matsushita, 58, 220, 352, 434
 Mattel, 210, 336
 Max Factor, 332
 Maxim, 250
 Maxus, 578
 Maxwell House, 341
 Maybelline, 132, 243, 288
 Mayo Clinic, 122, 426–427
 Maytag, 310, 372
 MBAuniverse.com, 26
 MBNA, 297
 McAfee, 60
 McCafé, 331
 McCann Erickson, 308
 McCarthy, 25
 McDonald's, 38, 117, 170, 198, 228, 231, 255, 281, 285, 301, 317, 331–332, 337, 361, 373, 404, 411, 507, 513, 532, 540, 546, 566, 589, 600, 606, 670
 McGraw-Hill, 192
 McIntosh Laboratory, 348

 McKesson Corporation, 143
 McKinsey & Company, 54, 213, 222, 224
 McKinsey Quarterly, 70, 620
 McNeil Nutritionals, 592
 MEC, 578
 Mederma, 284
 Mediabrand's Geomentum, 91
 MediaCom, 578
 Medicine Shoppe, 133
 Medline Industries, 198, 203
 Medtronic, 440
 Men's Health, 73, 250
 Meow Mix Cat Food, 607–608
 Mercedes-Benz, 9, 12, 133, 272, 299, 323, 338, 369, 371, 382–384, 468, 569
 Merck, 44, 83, 301, 667, 670
 Merial Limited, 44
 Merisant, 592
 Mermaid Club, 143
 Merrill Lynch, 403, 475, 628, 642
 Metacritic, 150
 Method Products, 278–279, 305
 MetLife, 310
 Metro, 41, 238
 MetroPCS, 343
 Mexx, 42
 Miami New Times, 592
 Michael Bastian, 465
 Michelin, 310, 380
 Michelob, 305
 Mickey Mouse, 184, 286
 Microchip, 647
 Microsoft, 33, 47, 52, 78, 83, 94–95, 104, 114, 123, 135, 147, 196, 220, 237, 264, 282, 292, 305, 309, 317, 337, 339–341, 343, 364, 385, 442, 462, 502, 503
 Microsoft Certified Professionals, 509
 Microsoft DOS, sistema operativo, 94
 Microsoft File Manager, 94
 Microsoft International y New Store Formats, 95
 Microsoft Office, 94–95, 282
 Microsoft PowerPoint, 94
 Microsoft Program Manager, 94
 Microsoft Surface Tablet, 95
 Microsoft Windows Phone, 95
 Microsoft Word, 94
 Midas, 305, 423
 Miele, 373
 Migros, 233
 Milkuat, 233
 Miller Brewing, 229
 Miller Coors, 134
 Miller Lite, 229, 280
 Milliken & Company, 143
 Millward Brown International, 307, 315, 578, 600
 Mindbody, 116
 Mindshare, 578
 MINI Cooper, 268, 291, 305, 310–312, 384
 Minolta, 440
 Mint.com, 123
 Mintel Reports, 297
 Minute Maid, 343
 MinuteClinic, 416

Mission Pie, 622
 Missoni, 533
 MIT, 114, 242
 MIT AgeLab, 254
 MIT.edu, 685
MIT Sloan Management Review, 70, 75, 135, 147, 202, 267, 315, 419, 490, 627
 Mitsukoshi, 528
 Mittal, 223
 ML Direct, 475
 M&M Mars, 667
 M&Ms, 17–18, 310, 372, 596
 M&M's World, 606
 Mobil, 49
Mobile Marketer, 596
 Model AA, Toyota, 396
 Model-T, 264
Modern Family, 595
 Moeller, 196
 Moët & Chandon, 295, 305
 Mondavi Reserve, 384
 Mondelēz International, 222, 341, 534, 557, 559
 Mondo, 208
 Money, Microsoft, 123
 Monroe, 338
 Monsanto, 234
 Monster, bebida energética, 280
 Montblanc, 376
 Montgomery Ward, 533
 Mop & Glo, 309
 Mossimo Giannulli, 582
 Most Interesting Man in the World, 569
 Motel 6, 368, 591
 Moterus, 17
 Mothers Against Drunk Drivers, 79
Motley Fool, The, 363
 Motions, 224
 Motorola, 32, 203, 211, 217, 388, 670
 Motorola Mobility, 431
 Motorola Solutions, 211
 Mountain Dew, 279, 320, 614, 625
 Movado, 373, 495
 Mr. Clean, 310, 332
 Mr. Peanut, 310
 Mr. Porter, 529
 Mrs. Fields Cookies, 269
 MSI.org, 534
MSI Relevant, 534
MSI Reports, 626
MSI Reports Working Paper Series, 419
 MTN, 224
 MTV, 163, 218, 258, 300
 Mubadala Development Company, 502
Mulan, 184
 Museum of Modern Art, 375
 Music Genome Project, The, 127
 Mustang, 69, 239, 321
 My Little Pony, 385
 MyCoke, 72
 mySocrates, 18
 MySpace, 4, 631
 Nabisco, 177, 388, 642, 672
 Nano, 306
 Napster, 305
 Narayana Hrudayalaya Hospital, 75
 NASCAR, 13–14, 305, 611–612
 NASCARA Busch Series, 605
 National Aeronautics and Space Administration (NASA), 83
 National Dairy Board, 588
 National Envelope, 355
 National Fluid Milk Processor Education Program, 588
 National Geographic, 81
 National Grape Cooperative, 285
 National Heart, Lung, and Blood Institute, 673
 National Hockey League, 612
 National Institutes of Health (NIH), 83
 National Instruments, 117
 Nationwide Insurance, 76
 Nature Valley, 322
 Nautilus Group, 500
 NBA, 230, 240, 305, 310, 566, 632
NBA 2k13, 596
 NBC, 167, 443, 558
 NBC Universal, 45
 NCAA, 632
 NCAA Basketball, 612
 NCAA Football, 612
 NDS, 189
 NEC, 41, 174, 380
 Neiman Marcus, 672
 Nerf, 625
 NESCAFÉ, 281
 Nestlé, 75, 222–224, 429, 627, 663
 Nestlé SA, 356
 Net-a-Porter, 529
 NetApp, 204–205
 NetBase, 101
 Netflix, 4, 48, 232, 267, 275, 305, 343, 495, 505
 NetJets, 416
 Net Promoter, 135
 Netscape, 94, 352
 Netscape 1995 Navigator, 94
 NetShops.com, 117
Network World, 196
 New Balance, 664
 New Coke, 301, 611
 New England Patriots, 312, 612
 New York City, 606
New York Daily News, 97
New Yorker, The, 267, 523, 590, 632
 New York Life, 134
New York Times, 33, 59, 60, 81, 85, 95, 97, 109, 110, 122, 147, 155, 185, 196, 242, 243, 271, 272, 273, 290, 296, 332, 363, 365, 379, 395, 414, 459, 474, 490, 491, 523, 525, 555, 592, 611, 613, 626, 632, 654, 667
 Newman's Own, 668
 News.terra.com, 369
Newsweek, 395, 458, 655
 Newton PDA, 352
 Nextel, 414
 Nextel Communications Inc., 44
 Nexus 7, 32
 NFL, 6, 612
 Nielsen, 10, 257, 558, 629
 Nielsen Claritas, 246
 Nielsen Claritas SiteReports, 71
 Nielsen Company, The, 101, 333
 Nielsen Media Research, 91
 Nielsen Online, 617
 Nielsen's BuzzMetrics, 72
 Nielsen Soundscan, 267
 Nieman Marcus, 518, 533
 Nike, 30–31, 38, 122, 151, 218, 224, 234, 237, 246, 278, 285–286, 299–300, 305–306, 309–310, 336, 340, 385, 389, 430, 455, 494, 506, 559, 566, 569, 595, 599
 Nike Golf, 31
 Nike, investigación y desarrollo de golf, 569
 NikeiD, 372
 NikeiD Studios, 372
 Nike+, 31, 559
 Nikon, 289, 305, 452
 Nintendo, 5, 47, 305, 442
 Nippon Steel, 662
 Nippon Telephone and Telegraph (NTT), 516
 Nirvana, 253
 Nissan, 238, 353, 384, 396, 619
 NIVEA Wrinkle Control Crème, 279
 NIVEA, 318, 606
 Nokia, 108, 225, 234, 238–239, 319, 374
 Nomura, 404
 No Name, 542
 Nordstrom, 38, 78, 134, 153–154, 302, 305, 479, 495, 512, 517–518, 548, 672
 Nordstrom Rack, 154
 Nortel, 480
 North Face, 389, 518
 Northern Commercial, 153
 Northwestern University, 380
 Norwich Eaton Pharmaceuticals, 332
 Novartis, 542, 639
 Noxell, 332
 Noxzema, 332
 NPD, 71–72
 NPR.org, 54
 Nucor, 12
 Nuprin, 357
 N.W.A., 430
Oakland Tribune, 667
 Ocean Spray, 559–560
 Odwalla, 657
 Office Depot, 128, 200, 339, 485
 Oficina del Censo de Estados Unidos, 71, 89, 257, 531
 Ogilvy CommonHealth Worldwide, 578
 Ogilvy & Mather, 190, 296, 575, 578–579
 Ogilvy Public Relations Worldwide, 578
 OgilvyOne, 578
 OICA, 397
 Oil of Olay, 380
 Olay, 332, 515
 Olay Professional Pro-X, 361
 Olay Regenerist, 439
 Old El Paso, 322
 Old Navy, 383
 Old Spice, 320, 332–333, 604, 632
 Oldsmobile, 357
 Olive Garden, 129
 Olympics, The, 5–6, 31, 116, 208, 222, 237, 316, 363, 430, 570, 583 585, 589, 605, 611
 Omega, 595
 1-800-FLOWERS, 530
 140Characters.com, 242
 Oneida Indian Nation, 71
 OneSight, LensCrafter's, 672
 One Stop, 155
 1SYNC, 200
 On the Run, ExxonMobil, 506
Onslaught, 633
 OnStar, 429
 OnStar FMV, 429
 Openforum.com, 196
 OpenTable, 421
 Oracle, 35, 193, 206, 373, 385, 411, 459, 462, 497–498, 518–519, 649
 Oral-B, 333
 Orange, 391
 Orange Bowl, 612
 Orbit, 338
 Orbitz, 485
 Oreo, 229–230, 341, 557
 Oreo Togetherness Bus, 557
 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), 223
Organizational Dynamics, 427
 Original Recipe, pollo frito, 220
 Origins, 265
OR/MS Today, 627
 Orville Redenbacher, rosetas de maíz, 104
 Osborne, 352
 Oscars, The, 583
 Oticon, 109
 Otis Elevator, 218, 323
 Outback 2.5i, 386
 Outdoor World, Bass Pro Shops, 539
 Oxygen, 250
 Pabst Blue Ribbon, 466
 Pabst Brewing Company, 320
 PACCAR Inc., 477
 Pacific Bioscience Laboratories, 632
 PacSun, 503
 Palm V PDA, 122
 Palm, 305
 Palmolive, 81
 Palo Alto Software, Inc., 65
 Pampers, 249, 332–333, 340, 380, 385, 515, 534, 585, 625
 Pampers Rash Guard, 332
 Panasonic, 36–37, 309
 Panda Express, 409
 Pandora, 127
 Panera Bread, 331, 400

Panera Bread Foundation, 400
 Panera Cares, 400
 Pantene, 100, 225, 332
 Papa John's, 157, 620
 Paramount Pictures, 40
 Paramount Productions, 562
 Paris Las Vegas, hotel y casino, 138
 Parker Hannifin, 476
 Partners, The, 578
 Patagonia, 16, 305, 496, 657, 664
 Patrón, 132, 376
 PayPal, 489
 PBS, 97
 PBS Kids, 45
PC Magazine, 60
PC World, 85
PDMA Visions, 438
 Peabody Energy, 36
 Peachtree Software, 26
 Peanut Butter & Co., 12
 Peanut Corporation of America, 210
 Pearson Education Inc., 166, 470, 664
 Peapod, 76
 PearsonLloyd, 374
 Ped Egg, 325
 Pégase, 431
 Pegasus Sports International, 61–64
 Pentium, 59
 Pentium III, 59
 Pentium IV, 59
People, 596
 Pepperidge Farms, 67
 PepsiCo, 40, 122, 223, 236, 258, 276, 283, 299, 324, 342–343, 379, 392, 482, 569, 581, 615, 623
 Pepsi-Cola, 301
 Pepto-Bismol, 332, 338, 543
 Perdue, 234, 370
 Peroni, 229
 Perrier, 356
 Pert Plus, 332
 Petco, 106
 PETCO, 149, 532, 667
 Petco.com, 276
Peter Pan, 184
 Peterbilt Model 579, 477
 Peterbilt, 477
 Petra Strand, 582
 Petronas, 226
 Pets.com, 434
 PetSmart, 503
 Petsmart.com, 276
 Pew Internet & American Life Project, 596
 Pfizer, 83, 480, 651
 P&G. *Vea Procter & Gamble*
 PGA Tour, 612
 PG.com, 333
 PGConnectDevelop.com, 439
 PGi, 648
 Phaeton, 266
 Philip Morris, 341
 Philips, 52, 135, 232, 234, 290, 452, 469
 Phillip Lim, diseños, 533
 Picasa, 32
 Pierre Cardin, 377
 Pillsbury, 310
 Pilsner Urquell, 229
Pinocchio, 184
 Pinterest, 12–13, 250, 285, 309, 535
Pirates of the Caribbean, 368
 Pitney Bowes User Forum, 144
 Pitney Bowes, 355
Pittsburgh Post-Gazette, 109
 Pixar, 184–185, 305
 Pizza Hero, 157
 Pizza Hut, 388
 Pizza Inn, 519
 Pizza Tracker, 157
 PlanetFeedback.com, 72, 407
 Planters, 341
 Plastics.com, 199
Playboy, 311
 Playskool, 622
 Playskook Preschool Playgroup, 622
 PlayStation, 440
 PlayStation4, 442
 Plexco International AG, 204
 PNC Bank, 252
 P90X, 639
Point, 47, 114, 333
Point of View, 315
 Pokémon, 73
 Poland Springs, 429
 Polaroid, 319
 PolicyMic.com, 242
 Pollo Campero, 217
 Pom, 305
 POM Wonderful, 592
 Pontiac, 357
 Popchips, 346
 PopSugar, 621
 Pop-Tarts, 234
 Population Communication Services, 673
 Porsche, 10, 52, 217, 266, 326, 371, 377
 Porsche Rennlist, 143
 Porsche Sport Driving Schools y Experience Centers, 377
 POSSIBLE, 578
Potentials, 523
 Pottery Barn, The, 531
 Pottery Barn Kids, 372
 Arquitectura Power, 47
 Power Pro Dustbuster Plus, 384
 Powerade, 521
 PowerBar, 276–277, 429
 PowerUp Rewards, 529
 PPG Industries, 191
 Prada, 122, 163, 217, 279, 376
 Pratt & Whitney, 36, 322
 Praxair, 429
 Prego, 67
 Premium, jamón, 322
 President's Choice, 542
 Pria, barras, 277
 Price Check, Amazon, 503
 PriceGrabber.com, 146
 Priceline, 462, 569
 PricewaterhouseCoopers, 364, 438
 Pringles, 332, 341, 385, 440, 567
 Prius, Toyota, 5, 396, 658
 Private Label Manufacturers' Association, 541
 PR NEWSWIRE, 195, 529
 Progressive.com, 654
 Prophet.com, 329
 Pro Staff Classic, calzado deportivo, 313
 Proactiv, 639
 Procter & Gamble, 13–14, 36, 38, 47, 100, 110, 117–118, 122–123, 171, 173, 225, 234, 250–251, 256–257, 265, 287, 320, 332–333, 340–341, 357, 361, 370, 380–381, 383–385, 393, 432, 436, 438–440, 451, 478, 513, 515, 519, 534, 543, 546, 551, 585, 596, 613, 625, 646–647, 663–664, 669
 PRODUCT(RED), 670, 684
 (PRODUCT)RED™, 265
 Profile, GE, 360
 Progressive Corporation, 654
 Progressive Insurance, 16, 38, 142, 310, 664
 Progresso, 322, 325
 Project Impact, 96
 PRS Guitars, 346
 Prudential, 305, 310, 647
Psychology & Marketing, 109
 PT Cruiser, 473
 Publix, 134, 487
 Puffs, 309, 355, 380
 Pulse, 245, 625
 Pulsonic, cepillo de dientes, 439
 Pur, 225
 PURE, 379
 Pure Digital, 189
 Pure Leaf Teas, 299
 Purina Dog Chow, 384
 Purina Dog Food, 384
 Purina ONE, 384
 Purina Pro Plan, 384
 Pyrex, 4
 QSR magazine, 405
 Quaker Chemical, 202
 Quaker Oats, 234, 299, 316, 344, 642, 667
 Quaker's Nutrition for Women, 160
 Qualtrics, 112
Quarterly Review of Marketing, 358
 Quarter Pounder, 331
 QuickBooks, 123–124
 Quick Care, 416
 Quicken, 123–124
 Quicksilver, 625
 Quirky, 436
 QVC, 530
 Radar, 300
 Radian6, 101, 459
 Radio Mercury Awards, 591
 RadioShack, 533, 567
 Raleigh Bicycles, 638–639
 Ralph Lauren, 243, 377
 Ralston Foods, 344
 Ralston Purina, 429, 552, 642
 Ramada Inn, 513
 RatelAll.com, 72
 Rav4, 396
 Ray-Ban, 171, 590
 RCA, 364
 Real Madrid, 302
Recipe to Riches, 542
 Reckitt-Benckiser, 47
 Redbox, 48, 495, 505
 Red Bull, 38, 253, 280, 305, 390, 568, 581–582
 Red Bull Energy Drink, 581
 Red Bull Snowthrill of Chamonix, 581
 Red Bull Sugar Free, 581
 Red Bull Total Zero, 581
 Reddit, 416
 Red Envelope, 501
 Red Fuse, WPP, 579
 Red Hat, 463
 RediClinic, 416
 Redken, 243
 Red Lobster, 568
 Red Robin, 360
 REI, 246, 347, 497, 539, 664
 Reliance Group, 223
 RentTheRunway, 464
Research, 85, 383, 540
 Research & Innovation Center, BMW, 47
 Research House, BMW, 47
 Reserve Brands, 358
Responsible Company, The, 657
Retail Banker International, 271
 Retailinsider.com/PCMS, 187
 Reuters, 104, 332, 525, 592
Review, 81, 209
 Revlon, 7, 451, 519, 573
 Reynolds, 341, 352
 Rhapsody, 267
 Rhode Island School of Design, 464
 Rhône-Poulenc S. A., 44
 Richardson-Vicks, 332
 Riche Holding AG, 237
 Rider Shack, 293
Rio Times, The, 231
 Rio Tinto, 197
 Ritchie Bros. Auctioneers, 199, 200
 Rite Aid, 106, 406
 Rituxan, 282
 Ritz-Carlton, 38, 368, 424–425
 Ritz-Carlton Bali, 425
 Ritz-Carlton Boston, 424
 River Pools and Spas, 618
 RLM Finsbury, 578
 Road Runner Sports, 374
 Robert Mondavi Winery, 384
 Roberto Cavalli, 377
 Roche, 14
 Roche Holding, 282
 Rocket Internet, 344
 Rockport, 389
 Rockwell, 212
 Rockwell Automation, 202
 Rohm & Haas, 438
 Rolex, 344
 Rolling Stones, The, 6

Rolls-Royce, 207, 384
 Rolls-Royce PLC, 372
 Ronald McDonald Care Mobile, 331, 670
 Ronald McDonald Family Room, 331, 670
 Ronald McDonald House, 331, 670
 Ronald McDonald House Charities, 331
 Roper Starch Worldwide, 568
 Rose Bowl, 612
 Ross Stores, 537
 Rovio Entertainment, 433
 Royal Ahold, 474
 Royal Bank of Scotland, 155, 475
 Royal Dutch/Shell Group., 41, 47
 Royal Philips, 290
 RTC Relationship Marketing, 578
 Rudy's Music Shop, 346
 Ruelala, 462
 Run America Club, Road Runner Sports, 484
 Ryanair, 461
 Ryder System, 209

 SABMiller, 228–229, 371, 663
 Sabre de John Deere, 384
 Jabón Safeguard, 380
 Safe-Shell, 379
 Safeway, 71, 200, 346, 530, 533, 535, 549, 643
 SAGE, 364
 Sainsbury, 77, 154, 360, 541
 Saint Tropez, 345
 Saks Fifth Avenue, 252, 495
 SalaUno, 75
Sales & Marketing Management, 196, 333
 Sales and Marketing Group, 60
 Sales Cloud, The, 459
 Salesforce.com, 18, 47, 415, 440, 459
 Salon Selective, 358
 Sam's Club, 97, 406, 524, 549
 Samsung, 19, 38, 47, 52, 99–100, 132, 317, 319, 354, 363, 374–375, 429, 458, 472–473, 521, 546, 566, 571, 603, 670
 SanDisk, 305
 Sandoz, 542
San Francisco Chronicle, 59
 Sanofi-Aventis S. A., 44
 Sanyo, 37
 SAP, 14, 196, 279, 434, 480, 498
 Sara Lee Corporation, 257, 341, 647
 SAS, 205, 645
 Satmetrix.com, 135
 Saucony, 389
 Saudi Basic Industries Corporation, 12
 Savers, 179
 SavOn Convenience Stores, 71
 Sba.gov, 196
 SC Johnson, 234, 390
 Scan and Go, 498
 SceneTap, 110
 Schering-Plough, 44
 Schick, 487

 Schlitz, 305
 Schneider, 550
 Scientific Atlanta, 189
 Scion, Toyota, 324–325, 396, 479
 Scope, 450
 Scotchgard, 389
 Scotch Tape, 309
 Scott, 474
 Sears, 44, 200, 252, 256, 319, 355, 364, 409, 423, 479, 500, 506, 513, 519, 527–528, 533, 535, 642
 Seaside Luxe, 415
 Seat, 386
Seattle Post Intelligencer, 95
Seattle Times, 154, 525
 Second Life, 305
 Secret, 664
 See's Candies, 293
 Segway Human Transporter, 353
Seinfeld, 443
 Select Comfort, 279
 Selig.uga.edu, 255
 Sensor, 612
 Service Cloud, The, 459
 Servicio Postal nacional estadounidense, 49, 91, 523
 7-Eleven, 228, 506, 530–531, 643
 Seventh Generation, 81–82, 657
 SFgate.com, 655
 Shark Observation Cage, 570
 Shark Week, 570
 ShelfVision TV, 600
 Shell Oil, 100, 206, 217, 309
 Sheraton, 324, 415
 Sherman Antitrust Act, 471
 Sherwin-Williams, 513
 Shiseido, 305
 Shockwave, 463
 Shopping.com, 146, 489
 Shopycat, 498
 Shulton, 332
 Shutterfly, 355
 Shuttle, United, 475
 Siegerson Morrison, diseños, 582
 Siemens, 189–190
 Siemens Electrical Appliance Division, 262
 Sierra Club, 79
 Sierra Mist, 283
 Sigg Switzerland, 379
 Signature Theater Company, 144
 Sigrid Olsen, 42
 Sikorsky, 322
 Silk, leche de soya, 305
 Silly Bandz, 606
 Sims Social, 654
 Singapore Airlines, 53, 282, 302, 406

 SiteReports, 72
60 Minutes, 122, 523
Sketches, 633
 Skoda, 230, 386
 Skoda Octavia, 227
 Skoda Yeti, 227
Skyfall, 595
 Skype, 463, 648
 Slacker, 127
Slacker, 253

 Sleep Number, camas, 279
 SlideShare, 245
 Slim-Fast, 319
 Small Business Administration (SBA), 196
 Small Business Saturday, American Express, 4
 Smartcompany.com.au, 503
 SMARTFOOD, 293
 Smart Twist Cleaning System, SC Johnson, 390
 Smartwater, 294
 Smith & Hawken, 668
 Smith & Nephew, 104
 Smucker's, salsa de tomate, 303
 SnackWell, 309
 Snapple, 572, 663
 SnapTax, 123
 Snowflake, SAS, 475
Snow White and the Seven Dwarves, 184
 SoBe, 643
Social Media Intelligence, 627
 Société Bic, 328
 Soda Stream, 379, 623
 SoftSheen-Carson, 243
 Soft Sheen Products, 243
 Solo Cup, 17
 Sonia Kashuk, 582
 Sonic Corp, 629
 Sony, 41, 47, 58, 160, 238, 289, 299, 322, 325, 339, 352, 363, 383, 430, 434, 440, 442, 457, 469, 549, 595, 604
 Sony BMG Music Entertainment, 269
 South Africa Airways, 53
 Southern Jewelz, 570
 Southwest Airlines, 38, 256, 278, 361, 413–414, 461, 473, 478, 490, 620, 664
 Southwest.com, 491
 Southwestern Company of Nashville, 530
 Sovereign Bank, 72
 Spam, 361
 Spector Freight, 648
 Speed Pass, 49
Spend Shift, 306
 Spiderman, 185
 Spike TV, 250
 Splenda, 279, 592
Splinter Cell: Chaos Theory, 596
 Sporting Goods Manufacturer's Association, 63
 SportsCenter, 45
Sports Illustrated, 596, 598
 Spotify, 127, 285
 Spotlight, 300
 Sprint, 44, 305, 414
 Sprint Nextel, 134, 414
 Sprite, 566
 Sriracha, 346
 St. Jude Medical Center, 41
 Stag, 478
 Stanford University, 32, 58, 111, 122–123, 163, 300, 455
 Staples, 101, 106, 149, 305, 339, 408, 485, 530, 532, 536, 540, 638
 Star Alliance, 53

 Star Player, 559
Star Trek, 569
Star Tribune, 427
Star Wars, 102, 185, 368, 433
 Starbucks, 38, 44, 52, 224, 246, 281, 287, 291, 300, 315, 332, 338, 384, 452, 469, 540, 568, 600, 605, 663–664, 670, 684–685
 Starbucks Foundation, The, 684
 Starch, 599
 Starwood Hotels & Resorts Worldwide, 149, 214, 217, 323–324, 415
 State Farm, 171, 257, 569
 Statoil, 667
 Steelcase, 39–40, 104
 Stella McCartney, 529
 STIHL, 506
 Stir, The, 622
 Stonyfield Farm, 81, 605, 657, 665, 668
 Stop & Shop, 546
 Stouffer's, 325, 429
 Strategic Account Management Association (SAMA), 646
 Strategic Business Insight, 258
 Strattera, 434
 StriVectin, 145
 StubHub, 72, 455, 489
 Suave, 343
 Subaru, 386, 561
 Sub Pop Records, 53
Substance of Style, The, 375
 Subway, 129, 228, 281, 331, 510, 531
 Sub-Zero, 354, 376, 468
 SuccessFactors, 434
 Sudler & Hennessey, 578
 Sugar Bowl, 612
 Sun Chips, 392
Sunday Night Football, 596
Sunday Times (Londres), 155
 Sun Microsystems, 193, 343
 Sunny Delight, 543
 Sun Ovens International, 80
 Sunsilks, 114
 Super Bowl, 111, 117, 557, 567, 596–597, 610–611, 615
 Supercuts, 531
Supermarket News, 667
Super Size Me, 331
 SUPERVALU, 200, 436, 533
 Supima Cotton Fitted Sheet, 493
 Supplier Added Value Effort (\$SAVE), 191
 Suprema Corte estadounidense, 297
 Surf, 3
 Survey-Gizmo, 112
 SurveyMonkey, 112
 Survey Research Center de la University of Michigan, 92
Survivor, 242
 Susan G. Komen for the Cure Foundation, 669, 670
 Susan G. Komen Race for the Cure, 265
 Swanson Health Products, 117
 Swap.com, 464
 Swatch, 283
 Sweet 'N Low, 279, 592

Swiffer Sweeper, 122, 251, 332, 439
 Swift & Company, 234, 322
 Sybase, 434
 Synovate, 337
 System/360, 364

 Taco Bell, 151, 388, 405, 408
 TAG Heuer, 503
 Takashimaya, 528
 Talent Pipeline, 245
 Taligent, 388
 Tang, 234
 Taobao, 515
 Target, 38, 85–86, 96, 97, 200, 240, 278, 288, 305, 319, 383, 406, 416, 473, 478, 489, 503–504, 524, 528, 533, 535, 538, 554, 565, 582–583, 667
 Target Field, 583
 Target Indy, 583
 Target NASCAR, 583
 Target Take Charge of Education, 671
 Taste Nirvana Coconut Waters, 299
 Taster's Choice, 305
 Tata, 223, 306, 370
 Tata Group, 218
 Tata Nano, 218
 Tata Steel, 436
 Tazo Tea Company, 305, 324, 338
 TD Ameritrade, 569
 Teaching Company, The, 637
 Techcrunch.com, 242, 267, 363
 Tech for Luddites, 242
 Tech.fortune.cnn.com, 597, 627
 TechNewsWorld, 458
 Technology Advertising & Branding Report, 60
 Technorati, 150, 440
 Ted, 177
 TED talks, 304
 TEDx, 304
 Teflon, 321, 389
 Teixeira, Thales, 625
 Telefonica, 285
 Telegraph, The, 474
 Telemundo, 256
 Telepizza, 344
 tenthavenue, 578
 Terra Daily, 686
 Tesco, 38, 70, 154–155, 238, 510–511, 516, 533, 541, 640
 Tesco Bank, 155
 Tesco Broadband, 155
 Tesco Clubcard, 154
 Tesco Express, 155
 Tesco Extra, 155
 Tesco Home Phone, 155
 Tesco Homeplus, 155
 Tesco Metro, 155
 Tesco Mobile, 155
 Tesco Superstores, 155
 Tesco Value, 155
 Texas Instruments, 469, 472
 Theacsi.org, 134
 TheAListDaily.com, 529
 Thelogocompany.net, 391
 Theory, 531
 Thermo Fisher Scientific, 638
 ThinkPad, 364
 Thomas Cook, 149
 Thompson Water Seal, 566
 Thomson Corporation, 104
 Thomson Reuters, 7, 104
 ThredUP, 464
 3Com, 237
 365 Everyday Value, Whole Foods, 535
 3M Company, 116, 151, 301, 343, 436, 438, 678
 TicketExchange, 455
 Ticketmaster, 416, 455
 Tide, 13–14, 251, 309, 326, 332, 340, 370, 380–381, 385, 478, 515, 664
 Tide Basic, 384
 Tide Pods, 332
 Tide To Go Stain Eraser, 430
 Tiffany & Co., 237, 378, 391, 462, 504, 533
 Tiguan, VW, 628
 Timberland, 16, 49, 290, 389, 605, 664, 668
 Time, 97, 122, 242, 458, 523, 582, 590
 Time-Life, 501
 TimeWarner Cable, 275
 Timisoreana, 229
 Timken, 195
 Tip Top Ice Cream, 636
 Titleist, 237
 TiVo, 122, 305, 456
 TJ Maxx, 406, 530, 537
 Tmall, 515
 T-Mobile, 104, 343, 360, 589
 TNS, 578
 TNT, 335
 Today Show, The, 73, 560
 Tom Ford, 595
 Tom Petty & the Heartbreakers, 145
 Tommy Hilfiger, 521
 TOMS, 672
 Tom's of Maine, 81, 605
 Tony Lama, 343
 Topman, 512
 Topshop, 511–512, 527
 Top Shop, 533
 Topshop Express, 512
 Topshop-to-Go, 512
 TopSource, 199
 Toronto Sun, 569
 Torrid, 536
 Toshiba, 47, 174, 217, 227, 392
 Touchstone Pictures, 184, 326
 Touchstone Television, 184
 Tough Mudder, 617
 Toughbook, 309
 Toughbook computers, 37
 Tour de France, 31
 Tower Records, 82
 Toyota, 5, 38, 85, 217, 231, 238–239, 256, 291, 303, 305, 317, 321, 323–325, 339, 342, 356, 384, 396–397, 438, 479, 504, 547, 596, 604, 606, 658, 664
 Toys "R" Us, 321, 402, 489, 535, 567
 Toy Story, 184
 Trac II, 612
 Trader Joe's, 135, 246, 538, 664
 Trading Process Network, The, 200
 Trading Up, 468
 Transformers, 385
 Traveler's, 310
 Travelocity, 52, 134, 416, 620
 TreeHugger, 621
 TRESemmé, 225
 TrèsSugar, 621
 Trinitron TV, 238
 TripAdvisor.com, 17, 138, 149
 Trix, 388
 Tropicana, 100, 343, 392
 True Value, 347
 TrustPass, 515
 T681, téléphone, 160
 Tumblr, 16, 285, 299–300, 309, 603
 Tums, 355
 Tundra, Toyota, 396, 604
 Tupperware, 501, 530, 642
 TurboTax, 123–124, 135
 Tweeter, 533
 24/7 Media, 578
 Twitter, 4, 6, 10–12, 16, 18, 23, 72, 101, 112, 117, 121, 132, 138, 144, 147, 151, 170, 177, 196, 205, 225, 232, 241–242, 252, 257, 285, 293, 297, 303, 306, 596, 622, 648
 Tylenol, 11, 305, 356, 606, 610

 UBS, 297
 U de Kotex, 170
 UCLA, 111
 UEFA Champions League, 559
 UGG, 312
 UK Tri-Nations, 612
 Ultrabook, 60
 Ultra Dry Pampers, 384
 Ultra HD TV, 571
 Umbro, 31
 Unbound Edition, 271
 Under Armour, 336, 340
 Unicef, 265
 Unified Grocers, 531
 Unilever, 3, 110, 114, 170, 174, 214, 222, 224, 324, 546, 587, 632–633, 663
 Union Pacific Railroad, 40, 550
 UNIQLO, 292–293, 510, 533
 Unisys, 207
 United Airlines, 44–45, 53, 133, 403, 408,
 United Auto Workers, 395
 United Network, 578
 United Technology Corporation (UTC), 322
 United Way, 101, 673
 Universal Pictures, 45, 177
 Universal Studios Family Productions, 45
 Universal Studios Hollywood, 45
 University of California en Berkeley, 379
 University of Chicago, 177, 181
 University of Florida, 299
 University of Georgia, Terry College of Business, 14
 University of Maryland, 336
 University of Michigan, 83, 133
 University of North Carolina en Chapel Hill, 109
 University of North Carolina, 543
 University of Vermont, 379
 University of Virginia, 116
 University of Wisconsin, 83, 291
 Univision, 75, 256
 UPS, 101, 291, 335, 391, 403, 500, 531, 550, 664
 Urban Outfitters, 511, 536
 Urbane Apartments, 293
 Urbane Lobby, 293
 Urbanspoon, 407
 USAA, 135, 297, 399, 406, 408, 411
 US Airways, 241
 USAirways, 410
 USA Today, 59, 122, 124, 310, 33, 345, 379, 408, 468, 503, 523, 543, 597, 611, 633, 654, 685
 USB, 429
 U.S. Customs and Border Protection, 237
 U. S. Department of Transportation, 673
 U. S. Departments of Health, Social, and Human Services, 673
 U. S. Environmental Protection Agency, 673
 U. S. Fish and Wildlife Service, 669
 U. S. Marine Corps, 291
 U.S. News & World Report, 32, 427
 U.S. News & World Report's, lista Best Hospitals, 426
 U. S. Open of Surfing, 253
 U. S. Small Business Administration, 227
 U.S. Steel, 12
 US West, 58
 UTC Aerospace Systems, 322
 UTC Building & Industrial Systems, 323
 U2, 302
 Uxmatters.com, 105

 Vaio, 325
 Valentino, 321
 Value Innovation Program, 47
 Value+Brands, 344
 Vanguard, 415
 Vans, 253
 Vegemite, 589
 V8, 67
 Vente-Privée, 531
 Venus, 251
 Verizon, 305, 342–343
 Vespa, 305, 512
 Veterans Administration, 400
 V. F., 134
 Viacom, 305
 Viadeo SA, 245
 VIBE, 53
 VIBE Cityguide App, 53
 VIBE digital, 53
 Vibram, 389, 450
 Vicks, 332
 Victoria Bitter, 229

- Victoria's Secret, 346, 468–469, 536, 539, 655
 Vidal Sassoon, 332
 Vigoro, fertilizante, 322
 Viiv, 59
 Viking, 354, 374, 469
 Vimeo, 23, 624
 Virgin America, 115, 303
 Virgin Atlantic, 685
 Virgin Cola, 685
 Virgin Cosmetics, 685
 Virgin Green Fund, 685
 Virgin Group, 685–686
 Virgin Megastore, 155, 685
 Virgin Mobile, 343
 Virgin Pulse, 685
 Virgin Records, 685
 Virgin Unite, 685
 Virgin Vodka, 685
 Virgin, 38, 647
 Virtual Wallet, 252
 Visa, 53, 279, 281, 296–297, 308, 337, 569–570, 596, 605
 Vistaprint, 202
 vitaminwater, 294, 346
 VML, 578
 Vocalpoint, 625
 Vodafone Group, 53, 221, 224, 461
 Vogue, 598
 Voice, *The*, 242, 596
 Volcom, 293
 Volkswagen, 52, 181, 224, 227, 230, 266, 319, 386, 567, 570, 628
 Volt, Chevrolet, 160, 375, 626
 Volvo, 10, 130–131, 276, 312
 Vonage, 305
 VW. *Ve* Volkswagen
- W, 324
 Wagner Custom Skis, 268
 WaitAway, 421
 Walgreens, 200, 530, 670
 Walkman, 41, 339
 Wall Street, 301
Wall Street Journal, The, 59, 60, 85, 95, 97, 105, 124, 147, 155, 214, 215, 267, 269, 271, 273, 296, 310, 332, 345, 363, 397, 414, 425, 427, 458, 459, 490, 491, 523, 529, 534, 543, 553, 555, 583, 592, 596, 620, 626, 627, 667,
 Walmart, 33, 38, 47, 69, 71, 95–97, 100, 106, 132, 150, 155, 164, 173, 199–200, 224, 238, 240, 252, 264, 296, 315, 319, 321, 333, 355, 361, 383, 411, 416, 468, 473, 479, 487, 498, 503–504, 510, 519, 521, 524, 528, 530, 532–534, 539, 534, 554, 582, 95–596, 625, 646, 661, 667
 Walmart Discount Store, 97
 Walmart Express, 96
 Walmart Neighborhood Market, 96–97
 Walmart Supercenter, 96–97
- Walt Disney Company, *The*, 43–44, 46, 184. *Ve* también Disney
 Walt Disney World, 314
 Walt Disney World's Magic Kingdom, 5
 Wanamaker, 462
 Wanderfly, 149
 Warby Parker, 527
 Warc.com, 70, 117, 503, 620
 Warner Bros., 48
 Warner Interactive, 48
 Warner Music Group, 53
Washington Post, 60, 85, 109, 395
 Waste<Less jeans, 378
 WD40, 336
 WE, 250
 Weather Channel, *The*, 71–72
 WebEx, 648
 Wegmans Food Markets, 135, 200, 291, 664, 667
 Weight Watchers, 326, 626
 Welch's, 285
 Wells Fargo, 85, 106, 257–258, 276, 417, 540, 627
 Wells Fargo Home Mortgage, 50
 Wendy's, 408
 WESCO International, 638
 Westat, 101
 Western Washington University, 379
 Westin Hotels, 324, 389
 Westin's White Tea, 167
 Westinghouse, 436
 Westpac Banking, 667
 Westport Innovations, 80
 WGBH Boston, 45
 Wharton Econometric Forecasting Associates, 92
 Wharton, 36, 105, 118, 527
 WhatsApp, 344
 Wheaties, 18, 322
 Wheel, detergente, 225
 Whirlpool, 251, 375, 474, 546, 619
 White Castle, 596
 White Mountains Insurance Group, 46
 Whole Foods, 38, 142, 150, 306, 346, 533, 535, 657, 664, 666–667, 672
 Whole Kitchen, 535
 Whole Market, 535
 Wieden + Kennedy, 562
 Wii, 5, 305, 442
 Wii U, 442
 Wikinvest.com, 583
 Wikipedia, 15, 17, 305
 Wildfire, 117
 William Wrigley Jr. Company, 500
 Williams-Sonoma, 70–71, 620
 Wilson, 313
 Wimbledon, 31
 Windex, 81
 Windows, 94, 485
 Windows 3.0, 94–95
 Windows 7, 95
 Windows 8, 95, 220
 Windows 98, 94
 Windows 2000, 94
- Windows OS, 237
 Windows Vista, 95
 Windows XP, 94
 Winpro, 223, 226
Wired, 242, 267, 267, 463
 Wireless Solutions, Infineon Technologies, 60
 Wisp, Colgate, 449
 W.L. Gore, 432
 Wolverine, 389
 Wondercurl, máscara, 243
 Woodbridge, 384
 Workday, 459
 Working Assets, 668
 World of Coca-Cola, 606
 World Cup, 5, 31, 222, 224, 604, 611
 World Golf Championships, 214
 Worldgolf.com, 569
 World Trade Organization (WTO), 218, 223
 World Wildlife Fund (WWF), 20, 672–673
 WPP, 307, 578
 WPP Green Brands Study, 81
 Wrangler, 569
 W.R. Case & Sons, 347
 W.R. Grace, 70–71
 Wrigley's, 318
 Wunderman, 578
 W.W. Grainger, 199, 203
 Wyndham, 149
- Xbox, 94, 305
 Xbox 360, 442
 Xbox Live, 442
 Xbox One, 442
 Xerox, 40, 104, 133, 206, 210, 305, 309, 337, 343, 414, 548, 662
 Xiameter, 324
 XSENS, 197
 X-Trainer, 289
- Y&R, 578
 Yahoo!, 4, 33, 151, 167, 251, 300, 339, 344, 352, 515
 Yahoo! Finance, 150
 Yale University, 566
 Yankelovich Monitor, *The*, 73
 Yeah Yeah Yeahs, *The*, 10
 Yellow Pages, 91, 570
 Yelp.com, 146, 248, 407
 YoPlait, 322, 388, 474, 662
 Young and Rubicam (Y&R), 304
 YouTube, 4, 10, 12, 17, 32, 49, 70, 84, 99, 129, 132, 151, 170, 181, 205, 285, 293, 408, 535, 624, 654,
- Zales, 535
 Zanussi, 354
 Zappos, 26, 132, 306, 409, 412, 527
 Zara, 305, 345, 512, 527, 533, 537, 552–553
 Zazzle, 372
 ZDNet, 59
 ZDNet.com, 72
 Zee TV, 76
 Zenithoptimedia.com, 573
 Zest, jabón, 380
- Zimride, 464
 Zipcar, 351
 Ziploc, 543
 Zippo Manufacturing, 142, 347
 Zombie SAK, 12
 Zyrtec, 325

Índice analítico

- Abastecimiento, detallistas y, 537–538
 ABC. *Ve* Costos basados en actividades
 Abejas, 160
 Acciones antimonopolio, 341
 Aceleración, 658
 Actitud hacia la marca, crear una, 565
 Actitud(es)
 definición, 175
 del consumidor, 260, 306
 en la segmentación basada en los beneficios, 260
 Actividades de marketing holístico, 310–312
 Actividades de ocio, 79t
 Actividades de servicio público, 608t
 Acuerdos de colaboración exclusiva, 506
 Acuerdos de compensación, 482
 Acuerdos de recompra, como compensación, 482
 Acuerdos territoriales, 521
 Acuerdos vinculados, 521
 Adaptación
 como estrategia para los productos globales, 232–234
 de la comunicación, 235
 de marketing, 231–232
 del elemento de marca, 234
 doble, 235
 Adaptador, 344
 ADI. *Ve* Áreas de influencia dominante
 Administración de la cadena de suministro (SCM), 545
 Administración de la demanda, 509
 Administración de la incertidumbre, 340
 Administración de la oferta, 509
 Administración de la producción, 404
 Administración de las relaciones con los clientes (CRM), 22, 146–151, 328
 con sistemas de software, 14
 definición, 146
 empowerment del cliente, 148–149
 marketing personalizado, 146, 148
 proceso de, 36
 quejas de los clientes, 150–151
 red de valor y, 498
 reseñas y recomendaciones de los clientes, 149
 Administración de las relaciones con los socios (PRM), 22, 53

- Administración del valor del cliente (CVM), 146
- Administración, mayoristas y, 545
- Administración por categorías, 661
- Administración por objetivos, 52
- Adolescentes, influencia directa de los, 161
- Adopción de nuevas tecnologías, 344
- Adopción, 454. *Vea también* Proceso de adopción del consumidor
- Adquisición, clientes. *Vea* Adquisición de clientes
- Adquisición de clientes proceso de, 36
- valor de los clientes y, 328
- Adquisición de marcas internacionales, 228–229
- “Advergame”, 596
- África
- canales de distribución en, 238
 - entorno político-legal en, 83
 - KFC y, 220
- Afroestadounidenses
- como segmento demográfico, 257
 - entre la población estadounidense, 75
 - perfil, 255t
- Agencia de ventas del fabricante, costo de equilibrio para la, 508f
- Agencias de publicidad, 578
- Agencias de viajes en línea, 416
- Agentes, 494, 544t
- extranjeros, distribuidores o, 227–228
- Agentes de compras inteligentes (bots), 462
- Agentes de exportación nacionales, 227
- Agotamiento de las características, 371
- Agotamiento por encuestas, 106
- Agrupación de pronósticos individuales, 92
- Agrupamiento mixto, 387
- Agrupamiento puro, 387
- Ahorro, entorno económico y, 78
- Airtruck, 550
- Alcance (R), en publicidad, 593
- Alemania
- Amazon y, 232
 - detallistas exitosos en, 238
 - uso de social media en, 16
- Alfas, 160
- Alianzas
- estratégicas, 52–53
 - horizontales, 44
 - Vea también* Alianzas de marketing
- Alianzas de compra, 199–200
- Alianzas de marketing, 53
- Alianzas de productos o servicios, 53
- Alianzas logísticas, 53
- Alianzas promocionales, 53
- Alisado exponencial, 93
- Almacén/almacenes de datos, 69–70, 640
- Almacenamiento
- logística de mercado y, 548
 - mayoristas y, 544
- Almacenamiento en contenedores, 550
- Alta dirección, compromiso de la, en las empresas de servicio, 411–412
- Alternativas de canal
- condiciones y responsabilidades de los miembros, 506–507
 - evaluación de las principales, 507–508
 - número de intermediarios, 506
 - tipos de intermediarios, 505
- Ambiente externo, análisis FODA y, 49–50
- Ambientes, 604
- Amenaza del entorno, 50
- Amenazas
- al segmento de mercado, 263–264
 - de la competencia, análisis de las, 290
- Ampliación, 658
- Ampliación de línea
- ampliación en dos sentidos, 384
 - ampliación hacia abajo del mercado, 383–384
 - ampliación hacia arriba del mercado, 384
- Ampliación de los periodos de pago, 484
- Ampliación del mercado, 341
- Ampliación en dos sentidos, 384
- Ampliación hacia abajo del mercado, 383–384
- Ampliación hacia arriba del mercado, 384
- Análisis (por encuesta) de las intenciones de los compradores, 92
- Análisis conjunto, 202, 447–448
- funciones de utilidad basadas en el, 447f
 - muestras para el, 447f
- Análisis de escenarios, 47
- Análisis de fortalezas y debilidades, 50–51, 51f
- Análisis de imagen, 381–382, 565
- Análisis de importancia-desempeño, 412–413
- matriz del, 413f
 - para un concesionario de automóviles, 412f
- Análisis de la situación, en el plan de marketing, 56
- Análisis de línea de productos perfil e imagen de mercado, 381–382
- ventas y utilidades, 381, 382t
- Análisis de oportunidades de mercado (MOA), 49
- Análisis de oportunidades y amenazas, 49–50
- Análisis de precio neto, 483
- Análisis de rentabilidad del cliente (CPA), 137–138
- Análisis de rentabilidad por cliente-producto, 137f
- Análisis de riesgos, 56
- Análisis de series de tiempo, 93
- Análisis de sitios web, 116
- Análisis de tiempo y deberes, 648
- Análisis de un vendedor, 201t
- Análisis de valor para el cliente, 130
- Análisis del macroentorno, 72–85
- entorno demográfico, 74–77
 - entorno económico, 77–78
 - entorno natural, 79–82
 - entorno político-legal, 83–84
 - entorno sociocultural, 78–79
 - entorno tecnológico, 82–83
 - identificación de las principales fuerzas, 73
 - necesidades y tendencias, 73
- Análisis del negocio para el desarrollo de nuevos productos, 448–450
- estimación de costos y utilidades, 449, 450t
 - estimación de las ventas totales, 448–449
- Análisis del nivel de excelencia del marketing, 680, 681t
- Análisis econométrico, 93
- Análisis estadístico de la demanda, 93, 471
- Análisis financiero del valor de la marca, 317
- Análisis FODA, 49–51
- ambiente externo, 49–50
 - ambiente interno, 50–51
 - análisis de la competencia para un, 277
- Análisis histórico de ventas, 93
- Análisis invertido de supuestos, 443
- Análisis morfológico, 443
- Analistas de innovación, 436
- Angola, 224
- Anticipación creativa, 339
- Anticipación receptiva, 339
- Anuncios
- avanzar los, 558
 - Vea también* las entradas de Publicidad
- Anuncios de búsqueda, 618
- Anuncios de búsquedas pagadas, 618
- Anuncios de pago por clic, 618
- Anuncios de radio
- desarrollo creativo de, 590–591
 - técnicas de investigación de pruebas previas, 599t
- Anuncios en *display* o *banners*, 618–619
- Anuncios impresos
- criterios de evaluación, 590
 - desarrollo creativo de, 590
 - técnicas de investigación de pruebas previas, 599t
- Anuncios televisivos
- desarrollo creativo de, 589
 - para niños, 161
 - técnicas de investigación de pruebas previas, 599t
- Aplicaciones móviles, 628
- Apreciación, 26
- Aprendizaje, 169–170
- Aprobadores, en el centro de compras, 194
- Aproximación inicial, 651
- Arabia Saudita, 68, 77
- Arbitraje, 520
- Áreas de influencia dominante (ADI), 599
- Áreas designadas de marketing (DMA), 599
- Argelia, 224
- Arquitectura de la decisión, 177
- Arquitectura de marca, 321
- Arrendamiento, 464
- Artículo, en la jerarquía de productos, 380
- Artículos de mantenimiento y reparación, 370
- Artículos sin costo, 602t
- Asequibilidad, 26
- Asesinos de categoría, 532
- Asesoría
- como función de relaciones públicas, asesoramiento, 607
 - mayoristas y, 545
- Asiáticoestadounidenses (indoestadounidenses), 75, 255t, 257
- Asociación con clientes, 658
- Asociación con proveedores, 658
- Asociaciones de comercio
- cálculo de ventas y, 91
 - membresías conjuntas en, 520
- Asociaciones de marca, 171
- Asociaciones de palabras, 108
- Asociaciones del canal, 509
- Asociaciones secundarias, 312–313
- Aspectos (asuntos) legales
- campañas publicitarias y, 591–592
 - etiquetado y envasado, 392–393
 - mercados meta y, 268–269
 - relaciones del canal, 521
 - responsabilidad social corporativa y, 665
- Aspectos éticos
- marketing directo y, 639
 - mercados meta y, 268–269
 - relaciones del canal, 521
 - responsabilidad social corporativa y, 666
- Ataque de flancos, 343
- Ataque de guerrilla, 344
- Ataque envolvente, 343
- Ataque evasivo, 343–344
- Ataque frontal, 343
- Atención intensificada, 174
- Atención, selectiva, 168
- Atmósfera de la tienda, 539
- Atributos de ingeniería (EA), 450
- Atributos deseados por el consumidor (CA), 450
- Atributos SERVQUAL, 420, 420t

- Auditoría de comunicación, 562
 Auditoría de marca, 316
 Auditoría de marketing, 677–680
 componentes, 678–680t
 definición, 677
 Aumento de legislación para las empresas, 83–84. *Vea también* Aspectos (asuntos) legales
 Aumento en la compra de productos, 468
 Australia, 75
 Autocensura, 163
 Autoconcepto ideal, 163
 Autoconcepto, influencia sobre el consumo, 163–164
 Autoconcepto real, 163
 Autoconcepto según los demás, 163
 Autoselección, 529
 Autoservicio, 529
 envasado y, 390
 tecnologías de, (SST), 421–422
 Avatares, 514
 Aviación privada, 416
 Baby boomers, 249, 254
 BAMT. *Vea* Equipo de administración de activos de la marca
 Banca, aplicaciones móviles, 410
 Bangladesh, 76, 225
 Bases de datos, 69–70
 Base de datos de clientes, 640
 Base de clientes, 141
 gestión de la, 142
 Bases de datos empresariales, 640
 BDI. *Vea* Índice de desarrollo de marca
 BDT. *Vea* Teoría de decisión conductual
 Benchmarking, 36, 202, 658
 Beneficio básico, 368, 368t
 Beneficio total para el cliente, 129
 Bermudas, 68
 Bien puro tangible, 400
 Bien tangible
 con servicios adicionales, 400
Vea también Bienes, marketing
 Bienes de capital, 370
 Bienes de compra, 369
 Bienes de compra heterogéneos, 369
 Bienes de compra homogéneos, 369
 Bienes de consumo
 clasificación de los, 369–370
 pruebas de mercado, 451–452
 Bienes de conveniencia, 369
 Bienes de emergencia, 369
 Bienes de especialidad, 369
 Bienes de impulso, 369
 Bienes de marca propia, 541.
Vea también Marcas propias
 Bienes duraderos, 369
 Bienes industriales, 370
 Bienes, marketing, 5
 Bienes no buscados, 369
 Bienes percederos, 369
 Blogs, 621
 influencia de los, 150
 públicos, 72
 social media vs., 18
 Blogs públicos, 72
 Bonificación
 ejemplo, 483t
 por publicidad, 602t
 Boomers suburbanos, 248t
 Bots, comparación de precios con el uso de, 462
 Botswana, 224
 BrandAsset Valuator, 304–306
 BrandDynamics Pyramid (BrandZ), 307–308, 307f
 Branding
 alcance del, 301–302
 círculo cromático, 391
 con causa, 671
 definición, 301
 en el siglo XXI, 329
 en programas de marketing para negocios industriales, 204–206
 interno, 314–315
 papel del, 317
 Branding cultural, 291
 Branding de ingredientes propios, 389
 Branding de ingredientes, 389–390
 Branding emocional, 284
 Branding interno, 314–315
 BrandZ, 307
 Brasil
 como mercado en desarrollo, 221–222
 Greendex y, 81
 BRICS, 222, 224
 Burbuja de las marcas, 306
 Búsqueda activa de información, 174
 Búsqueda de información, 174–175
 Búsqueda de proveedor adquisiciones electrónicas, 200
 centros electrónicos, 199
 generación de prospectos, 200
 Cabildo, 607
 Cadena de suministro, 11–12, 12f, 36
 Cadena de valor, 36
 Cadena de valor de la marca, 315, 316f
 Cadena voluntaria, 531
 Cadenas corporativas de tiendas, 531
 Cadenas de comida rápida
 conducta de empleados grabada en video, 408
 ventanillas de servicio en el automóvil, 405
 Cadenas voluntarias patrocinadas por el mayorista, 513
 Caducidad de los servicios, 404–405
 Cálculos del capital de marca, 116
 Calidad
 conformidad vs., desempeño, 134
 definición, 134
 del producto y del servicio, 134–135
 del servicio, 417–422.
Vea también Servicio, administración de la calidad
 en la triada de valor del cliente (csp), 11
 impacto de la, 135–136
 inferencias de precio-calidad, 466
 liderazgo, como una meta de la fijación de precios, 469
 Calidad de ajuste, 371
 Calidad de conformidad, 134
 Calidad (o grado) de desempeño, 134, 371
 Calidad del producto, 134–135
 Calidad del público, 598
 Calidad del servicio, 134–135
 Calidad editorial del medio publicitario, 598
 Calidad funcional de los servicios, 410
 Calidad técnica de los servicios, 410
 Calificación del nivel de déficit, 446
 Calificaciones electrónicas, 160
 Camarillas, como influencia en las compras, 159–160
 Cambiantes, grupos, 260
 Cambios de precio
 anticipación de las respuestas de la competencia, 486–487
 ganancias y, 486t
 inicio de un aumento de precios, 486
 inicio de una reducción de precios, 485–486
 Cambios en la compra de productos, 468
 Campaign for a Commercial-Free Childhood, 269
 Campaña publicitaria, 588–592
 asuntos legales y sociales, 591–592
 desarrollo y ejecución, 589–592
 generación y evaluación del mensaje, 588–589
 Campañas de múltiples vehículos y múltiples etapas, 579
 Canadá
 como gran mercado de exportación estadounidense, 221
 Greendex y, 81
 Netflix en, 232
 Canal de distribución física, 501
 Canal de marketing convencional, 512
 Canal de marketing directo, 501
 Canal de nivel cero, 501
 Canal de ventas, 501
 Canal(es) de marketing, 10
 canales del sector de servicios, 502–503
 conflicto de canal, 518–521
 de consumo e industriales, 501f
 decisiones sobre el diseño, 502–508
 decisiones sobre la administración del canal, 508–512
 definición, 494
 dilución, 521
 funciones y flujos de los canales, 500f, 500t
 importancia, 494
 integración y sistemas de canal, 512–514
 marketing multicanal, 494–497
 matriz para tomar decisiones sobre la estructura del canal, 496f
 niveles de canal, 501–502
 papel de los, 499–502
 red de valor y, 497–498
 resultados de servicio producidos por, 503–504
 revolución de los canales digitales, 498–499
 valor añadido vs., costos de, 507f
Vea también entradas de Canales
 Canales
 para las ventas detallistas, 536
Vea también Canal(es) de marketing
 Canales de comunicación, 10, 568–571
 integración de los, 571
 no personal (masivos), 570–571
 personal, 568–570
 Canales de comunicación (no personal) masivos, 570–571
 Canales de distribución, 10
 estrategias globales para, 237–238
 Canales de distribución cambiantes, 19
Vea también Canales de distribución
 Canales de dos niveles, 501
 Canales de flujo inverso, 502
 Canales de marketing industriales, 501f
 Canales de referencia, comunicación de boca en boca, 626
 Canales de servicio(s), 10, 501
 Canales de tres niveles, 501
 Canales de un nivel, 501
 Canales defensores, 568
 Canales del sector de servicios, 502–503
 Canales dentro de los países extranjeros, 238f

- Canales entre países, 238f
- Canales expertos, 568
- Canales sociales, 568
- Canibalización, 521
- Cantidad óptima de pedido, 549f
- Capacidades distintivas, 36
- Capacitación a clientes, 373
- Capacitación, de empleados de servicio, 404, 409
- Capital de las relaciones con el cliente, 141
- Capital de marca, 299–333
 - basado en el cliente, 302
 - crisis de marca y, 356
 - definición, 302
 - ventajas de marketing y, 303t
- Capital de marca, administración del reforzamiento de la marca, 318–319
 - revitalización de marca, 319–321
- Capital de marca basado en el cliente, 302
- Capital de marca, creación de, 309–315
 - actividades de marketing holístico, 310–312
 - branding interno, 314–315
 - creación de asociaciones secundarias, 312–313
 - selección de los elementos de marca, 309–310
- Capital de marca, medición del, 315–318
 - cadena de valor de la marca, 315–316
 - cálculo del valor monetario de la marca, 317–318
 - método de valoración de marcas de Interbrand, 318f
- Capital de marca, modelos de, 304–308
 - BrandAsset Valuator, 304, 304f
 - BrandDynamics Pyramid, 307
 - BrandZ, 307
 - modelo de resonancia de marca, 307–308
- Capital de pago, servicios y, 421
- Capitalismo, 82
- Capitalismo de mercado, 82
- Capitán del canal, 512
- Caracteres, como elemento de marcas de servicio, 403
- Características de servicios secundarios, 415
- Características opcionales, fijación de precios de, 386
- Carpas de hospitalidad, 605
- “Carritos de compra inteligentes”, 534
- Casa de marcas, 322
- Categoría de productos
 - creación de interés en una, con MPR, 607
 - establecer una necesidad de la, 565
- Categoría de servicio(s)
 - establecer una necesidad de la, 565
- reinventar una, 415
- Categorías de destino, 536
- Causas huérfanas, 672
- Celebridades como portavoces, 568, 569
- Census tracts, 91
- Centro(s) de compras, 194
 - como mercado meta, 195–197
 - influyentes en el, 194
- Centros comerciales de la comunidad, 541
- Centros comerciales regionales, 541
- Centros de atención telefónica, 413–414
- Centros electrónicos, 199
 - funcionales, 200
 - verticales, 200
- China
 - adultos analfabetos en, 76
 - Amazon en, 232
 - clase media en, 225
 - como mercado en desarrollo, 221, 223
 - consideraciones de canal, 510
 - efectos del país de origen y, 240
 - empresas conjuntas en, 228
 - Greendex y, 81
 - IKEA y su estrategia de fijación de precios en, 236
 - KFC en, 220
 - mercado de la telefonía móvil en, 217
 - mercados emergentes en, 75
- Ciclo de vida de la familia, 161
- Ciclo de vida del producto (PLC), 348–349
 - acortamiento del, fracaso de nuevos productos y, 434
 - etapas del, 348
 - presupuesto de publicidad y, 588
- Ciclo de vida escalonado del producto, 349
- Ciclo de vida y consumo, 161–162
- Ciclo pedido-facturación, 69
- Cierre de una venta, 652
- CIO. *Vea* Director general de información
- Círculo cromático, de marcas y empaques, 391
- CIVETS, 222
- Clase de productos, 380
- Clase media, 77
- Clases sociales, 159
- Clasificación de importancia, 202
- Clasificaciones de productos
 - bienes de consumo, 369–370
 - bienes industriales, 370
 - durabilidad y tangibilidad, 369
- Cláusulas de revisión, 486
- Cliente muy rentable, 137
- Cliente potencial, 7
- Cliente(s)
 - atracción y retención de, 138–142
- calificaciones de la competencia, 278f
- como otros interesados en el negocio, 54
- conexión con los, 28
- factores que provocan cambios de comportamiento en el, 418t
- formación de vínculos sólidos con el, 142f
- ideas para nuevos productos a partir de los, 440
- interacción estrecha con los, lealtad e, 142–143
- nuevos, demanda del mercado y, 338–339
- usos y desecho de productos, 179f
- visitas a oficinas corporativas y fábricas, 606
- Clínicas médicas al detalle, 416
- Clonación de clientes, 246
- Clonador, 344
- CLV. *Vea* Valor de vida del cliente
- CMO. *Vea* Director general de marketing
- Cobertura del mercado total, 264–265
- Co-branding, 387–389
- Co-branding al detalle, 388
- Co-branding de empresa conjunta, 388
- Co-branding de la misma empresa, 388
- Co-branding de múltiples patrocinadores, 388
- Codificación, 563
- Codificación de la memoria, 171
- Códigos de barras
 - escaneo de (hecho por) los consumidores, 17, 517
 - sistemas integrados de logística y, 546
- Códigos de barras universales de los productos, 546
- Códigos de respuesta rápida (QR), 17, 534
- Códigos QR. *Vea* Códigos de respuesta rápida (QR)
- Cohorte, 252. *Vea también* Segmentación por generación
- Cohortes, 75
- Colaboración para fijación de precios, 53
- Colectivismo frente a individualismo, 230
- Colocación contextual, 616
- Colombia, 222, 632+
- Comercialización de nuevos productos
 - estrategia geográfica, 453
 - estrategia para el lanzamiento en el mercado, 454
 - momento, 453
 - prospectos del mercado meta, 454
- Comerciante mayorista, 544t
- Comerciantes, 494
- Comercio (*e-commerce*) entre negocios, 514–515
- Comisionistas, 544t
- Comité de gestión de alto nivel, 436
- Comités de acción política (PAC), 84
- Compañías de comunicaciones, 578
- Compartir riesgos y ganancias, 203
- Compensación, 482
- Competencia, 12
 - análisis de costos, precios y ofertas de la, 473, 475
 - anticipación de las respuestas de la competencia, 486–487
 - batallas publicitarias entre competidores, 592
 - cambios de comportamiento en el cliente y, 418t
 - conflicto de canal y, 519
 - crecimiento de la, entre empresas que venden el mismo tipo de productos, 533
 - mayor, globalización y, 18
 - nueva, en las ventas al detalle, 513
 - presupuesto de publicidad y, 588
 - producto ampliado y, 368
 - vigilancia de la, para establecer el posicionamiento de marca, 290–291
- Competencia, definición, en la declaración de misión, 41t
- Competencias centrales, 36
- Competidores (competencia)
 - análisis de la, 277–278
 - calificaciones asignadas por los consumidores, 278f
 - definición, 277
 - ideas para nuevos productos a partir de la, 441–442
 - identificación de la, 276–277
- Competidores de valor-precio, 473, 475
- Comportamiento de compra
 - búsqueda de variedad y, 180
 - influencias en el, 159–161
 - Vea también las entradas de* Comportamiento del consumidor
- Comportamiento de compra basado en la búsqueda de variedad, 180
- Comportamiento del consumidor
 - comprensión del, 172t
 - definición, 157
 - modelo del, 165f
 - proceso de decisión de compra, 172–180
 - Vea también* Comportamiento de compra
- Comportamiento del consumidor, influencias en el

- factores culturales, 157–159
- factores personales, 161–165
- factores sociales, 159–160
- Comportamiento del consumidor, procesos psicológicos
 - aprendizaje, 169–170
 - emociones, 170–171
 - memoria, 171–172
 - motivación, 165–167
 - percepción, 167–169
- Comportamiento posterior a la compra, 178–179, 179f
- Compra de sistemas, 206–207
- Compra directa, 192
- Compra nueva, 193
- Comprador(es) misterioso(s), 71, 133
- Compradores concentrados geográficamente, 192
- Compradores, en el centro de compras, 194
- Compradores orientados al precio, 202
- Compras adelantadas, 601
- Compras de gran volumen, 544
- Compras en línea, 530
- Compras, mayoristas y, 544
- Compras organizacionales, 189–192
 - definición, 189
 - etapas del proceso de compra, 198–204
 - mercado empresarial vs., mercado de consumo, 189–192
 - mercados institucionales y gubernamentales, 211–212
 - participantes en las, 193–197
 - proceso de compra/adquisición. *Vea* Proceso de compra/adquisición, empresarial
 - programas de marketing para negocios industriales, 204–208
 - relaciones con los clientes industriales, 208–210
 - situaciones de compra, 192–193
- Compras organizacionales, participantes en las, 194–195
- Comprensión del mercado, 99–100
- Compromiso, 10–11
- Comunicación
 - mantra de marca, 286
 - programas de marketing para negocios industriales, 204–206
 - y actividades, en el marketing para negocios industriales, 204–206
- Comunicación de boca en boca (WOM), 568, 623–628
 - canales de referencia, 626
 - en línea, como publicidad, 150
 - formas de, 624
- fuera de línea, 160
- generación de rumores, 624–628
- medición de los efectos de la, 628
- Comunicaciones
 - detallistas y, 540
 - posicionamiento de una empresa de servicios mediante, 402
- Comunicaciones corporativas, 607
- Comunicaciones de marketing
 - definición, 558
 - elección de los canales de comunicación, 568–571
 - entorno cambiante de las, 558–559
 - modelos del proceso de comunicaciones y, 562–564
 - papel de las, 558–559
 - presupuesto para las, 572–573
 - proceso de las comunicaciones integradas de marketing, 577–579
 - pronóstico de, 573t
- Comunicaciones de marketing, diseño de las, 565–568
 - estrategia del mensaje, 566
 - estrategias creativas, 566–567
- Comunicaciones de marketing efectivas, desarrollo de, 564–573
 - diseño de las, 565–568
 - identificación del público meta, 564–565
 - objetivos de las, 565
 - pasos para, 564f
 - fuerza del mensaje, 568
- Comunicaciones integradas de marketing (IMC), 577–579
- Comunicados de prensa, 608t
- Comunidades de compradores, 515
- Comunidades de marca, 143–145, 440
- Comunidades de práctica, 436
- Comunidades y foros en línea, 621
- Concentración, publicidad de nuevos productos y, 598
- Concepto de canal integral, 238f
- Concepto de categoría, 445
- Concepto de marca, 445
- Concepto de marketing, 21. *Vea también* Marketing holístico, concepto
- Concepto de producción, 20–21
- Concepto de producto, 21
 - análisis conjunto para el, 447–448
 - desarrollo del, 445
 - idea de producto vs., 445
 - prueba del, 445–447
- Concepto de venta, 21
- Concepto estratégico, para las empresas de servicios, 411
- Concesión de licencias, 227–228
- Concesión de licencias automotrices, 321
- Conciencia de marca, crear, 565
- Conciliación, 520
- Concursos, como herramientas de promoción para los consumidores, 602t
- Concursos de ventas, 603t
- Condiciones de venta, 507
- Conductas que van más allá de sus funciones, 413
- Conectores, 160
- Confiabilidad, 372, 568
- Confianza, corporativa, 209
- Conflicto de canal, 518–521
 - causas del, 519
 - definición, 518
 - manejo del, 519–521, 520t
 - tipos de, 519
- Conflictos de canal horizontal, 519
- Conflictos de canal vertical, 519
- Conflictos de multicanal, 519
- Conglomerado de ventas, 531
- Conjunto conocido, 174
- Conjunto de elección, 174
- Conjunto en consideración, 174
- Conocimiento de marca, 303
 - fuentes secundarias de, 313f
- Conocimiento, en BrandAsset Valuator, 305
- Consideraciones sobre canales globales, 510–512
- Consolas de videojuegos, 442
- Consolidación de detallistas, 519
- Consumidor(es)
 - estadounidense(s) de clase media, 251–252
 - perfil de los, 158
 - promedio, cuestionario para el, 162
 - proporción de deuda en relación con los ingresos, 78
 - sentimientos patrióticos y, 239
 - uso del tiempo de los, 158t
- Consumidores
 - análisis (por encuesta) de las intenciones, 92
 - calificaciones electrónicas, 160
 - canales de marketing, 501f
 - encuestas de consumidores. *Vea* Cuestionarios; Encuestas
 - función de las marcas para los, 300
 - nuevas capacidades de los, 16–17, 16t
 - objetivos de la promoción de ventas y, 601
- Consumidores psicológicamente jóvenes, 249
- Contabilidad mental, 182–183
- Contacto de marca, 310, 560
- Contacto en línea, 112–113
- Contenido generado por los usuarios (UGC), 268
- Continuidad, en publicidad, 598
- Contracción planificada, 341
- Contratación, de empleados de servicio, 404
- Contratación de sistemas, 206
- Contratista de trasportes, 550
- Contratistas principales, 206
- Contratistas secundarios, 206
- Contrato de fabricación, 227–228
- Contratos de servicio, 422–423, 484
- Control del marketing, 675–680
 - control de la eficiencia, 676–677
 - control de la rentabilidad, 676
 - control del plan anual, 676
 - control estratégico, 677–680
 - definición, 676
 - métricas de marketing, 677t
 - proceso de control, 676f
 - tipos de, 676t
- Control estratégico, 677–680
- Controlador de marketing, 676
- Controles de la implementación, 56
- Convenciones, 603t
- Cookies, sitio web, 69
- Cooperativa(s)
 - de consumidores, 531
 - de detallistas, 513, 531
 - de productores, 544t
- Cooptación, 520
- Coordinación del canal, 519
- Coordinación vertical, beneficios de la, 208–209
- COPPA. *Vea* Privacidad de los niños en línea, ley estadounidense para protección de la
- Coproducción del cliente, en los servicios, 407–408
- Corea, 516
- Corea del Sur, 68, 228
- Correo chatarra indeseable, empresas que ayudan a bloquear, 639
- Correo directo, 619, 637–638
- Correo directo, oferta por, 637
- Correo electrónico
 - lista de correo de clientes, 640
 - maximizar el valor de marketing del, 620
- Cosecha, 357
- Cosmopolitas, 248t
- Costeo por objetivos, 473. *Vea también* Costos basados en actividades
- Costo de ciclo de vida, 422
- Costo promedio, 472
- Costo total de propiedad (TCO), 470
- Costo total para el cliente, 129
- Costos
 - estimación de los, 472–473
 - estimación de, para nuevos productos, 448–449
 - reducción de, 474
 - tipos de, 472
- Costos adicionales, 422
- Costos basados en actividades (ABC), 53, 137, 472
- Costos de almacenamiento de inventario, 549
- Costos de operación, 548

- Costos de preparación, 548
 Costos de procesamiento de pedidos, 548
 Costos fijos, 472
 Costos indirectos, 472
 Costos totales, 472
 Costos variables, 472
 CPA. *Vea* Análisis de rentabilidad del cliente
 CPS. *Vea* Programación de la ruta crítica
 Creación de eventos, 605
 Creación primaria de marca, 291
 Creadoras de privilegios para los consumidores, 600
 Creadores, 258f
 Creadores de mercados, 515
 Creatividad, estimular la, 442-443
 Crecimiento
 desarrollo de la parte esencial, 336-337
 estrategias de crecimiento, 335-336
 etapa del ciclo de vida del producto, 348, 353-354
 para las marcas de lujo, desarrollo de las, 376-377
Vea también las entradas de Economía de lento crecimiento, marketing en una; Estrategias competitivas; Estrategias de marketing para el ciclo de vida del producto
 Crecimiento estructurado, 429
 Crecimiento integrado, 44-45
 Crecimiento intensivo, 43
 Crecimiento por diversificación, 46
 Credibilidad corporativa, 209
 Crédito, entorno económico y, 78
 Creencia(s)
 definición, 175
 fundamentales y secundarias, 79
 sobre la marca de computadoras portátiles, 176t
 Creencias fundamentales, 79
 Creencias secundarias, 79
 Creyentes, 258f
 Crisis de marca, 356
 Crisis, manejo de una, 356
 CRM. *Vea* Administración de las relaciones con los clientes
 Crowdfunding, 100-101
 Crowdfunder, 453
 Crowdsourcing, 436, 440
 CSM. *Vea* Marketing social corporativo
 csp (calidad, servicio, precio), 11
 Cuadro de mando del comportamiento de los clientes, 119, 119t
 Cuadro de mando del desempeño de los interesados, 119
 Cuatro P del marketing, 26
 actualización de las, 25-27
 como herramientas de la mezcla de marketing, 25f
 mezcla de marketing frente a administración de marketing, 26f
 Cuestionario por correo, 110-111
 Cuestionarios, 106-109
 por correo, 110-111
 recomendaciones para elaborar, 108
Vea también Encuestas
 Cultura
 comportamiento del consumidor y, 157, 159
 definición, 157
 estandarización de los productos y, 232-233
 expansión global y, 219
 segmentación demográfica por, 255-257
 Cultura corporativa/ organizacional, 46
 Cultura organizacional, 46-47
 Cuota de ventas, 88
 Cupones, 602t
 Curva de aprendizaje, 472f
 Curva de demanda, 471
 Curva de experiencia, 472f, 473
 CVA. *Vea* Métodos de evaluación de valor del cliente
 Datos de acontecimientos, 70
 Datos de escáner, evaluación de las promociones con el uso de, 603
 Datos de venta, evaluación de las promociones con el uso de, 603
 Datos masivos, "Big Data", 575
 Datos primarios, 103
 Datos secundarios, 103
 Debilidades del marketing, 681-682
 Decadencia, como etapa del ciclo de vida del producto, 348, 349f, 355-358
 Decisión de compra, 176-178
 factores que intervienen, 177
 modelos no compensatorios de decisión del consumidor, 176-177
 pasos entre la evaluación de alternativas y la, 177f
 Decisión de macroprogramación para publicidad, 598
 Decisión de microprogramación para publicidad, 598
 Decisiones de administración del canal
 capacitación y motivación de los miembros del canal, 508-509
 consideraciones sobre canales globales, 510-512
 evaluación de los miembros del canal, 509
 modificación del diseño del canal, 510
 selección de los miembros del canal, 508
 Decisiones de compra, cinco roles en las, 259
 Decisiones de marketing de los detallistas, 535-541
 abastecimiento, 537-538
 actividades y experiencias en la tienda, 539-540
 atmósfera de la tienda, 539
 canales, 536
 comunicaciones, 540-541
 mercado meta, 535-536
 precios, 538-539
 servicios, 539
 surtido de productos, 536-537
 ubicación, 541
 Decisiones del marketing internacional, 219f
 cómo ingresar a los mercados, 226-229
 en cuántos mercados se debe ingresar, 220
 evaluación de mercados potenciales, 221
 ingreso a mercados globales, 219-220. *Vea también* Mercados globales, ingreso a mercados en desarrollo y, 221-226
 programa de marketing, 229-238. *Vea también* Programa(s) de marketing global
 Decisiones sobre el diseño del canal
 alternativas de canal, 505-508
 metas y restricciones, 504
 necesidades y deseos de los clientes, 503-504
 Decisores, en el centro de compras, 194
 Declaración de misión, 41, 41t
 Decodificación, 563
 Defensa contraofensiva, 341
 Defensa de contracción, 341
 Defensa de flanco, 340
 Defensa de la posición, 340
 Defensa móvil, 341
 Defensa preventiva, 340-341
 Defensoras, 324
 Definición de negocio, para la misión corporativa, 39-40
 Definición del mercado estratégico, 40
 Definición del producto para la misión corporativa, 40t
 Definiciones de mercado, 39, 40t
 Demanda
 cálculo de la, 85-93
 derivada, 192
 fluctuante, 192
 inelástica, 192
 inelástica y elástica, 470f, 471
 no pico, en servicios, 404
 real, 89-91
Vea también Demanda de mercado
 Demanda completa, 7
 Demanda de la empresa, 88
 Demanda de mercado
 definición, 87
 expansión total de la, 338-339
 medición de la, 86-87. *Vea también* Medición de la demanda
 Demanda decreciente, 7
 Demanda derivada, 192
 Demanda, determinación de elasticidad de precios de la, 471
 estimación de curvas de demanda, 471
 sensibilidad al precio y, 470
 Demanda elástica, 470f, 471
 Demanda excesiva, 7
 Demanda futura, cálculo de la, 91-93
 Demanda inelástica, 192, 470f, 471
 Demanda inexistente, 7
 Demanda irregular, 7
 Demanda latente, 7
 Demanda malsana, 7
 Demanda negativa, 7
 Demanda total del mercado, expansión de la, 338-339
 Demandas, 9
 Demostraciones
 como herramienta de promoción para los consumidores, 602t
 en ventas, 651
 Departamento de compras, 24t, 659
 Departamento de contabilidad, 24t, 659
 Departamento de investigación y desarrollo, 659
 Departamento de logística, 24t, 659
 Departamento de manufactura (producción), 24t, 659
 Departamento de marketing, 659
 Departamento de nuevos productos, 436
 Departamento de relaciones públicas, 659
 Departamento de ventas, 24t, 659
 Departamento o división de exportaciones en el país de origen, 227-228
 Departamentos de finanzas orientados al cliente, 24t, 659
 Departamentos de investigación de mercados, 100
 Departamentos estratégicos de suministro, 197
 Departamentos orientados al cliente, 659
 Derechos territoriales de los distribuidores, 507
 Desarrollo de nuevos productos
 costo del desarrollo de un nuevo producto exitoso, 435t

- crowdsourcing, 436
- equipos multifuncionales, 436
- fabricar o comprar, 429
- presupuesto para, 434–435
- proceso de decisión, 437f
- sistemas *stage-gate*, 436–437
- tipos de nuevos productos, 430–431
- Desarrollo de nuevos productos, administración
 - análisis del negocio, 448–450
 - comercialización, 453–454
 - concepto de un producto, 445–448
 - desarrollo de estrategias de marketing, 448
 - desarrollo del producto, 450–451
 - ideas, 438–445, 438t
 - pruebas de mercado, 451–453
- Desarrollo de nuevos productos, desafíos en el, 431–434
 - éxito de los nuevos productos, 432–433
 - fracaso de nuevos productos, 433–434
 - imperativo de la innovación, 431
- Desarrollo de productos, 450–451
 - costos del, fracaso de nuevos productos y, 434
 - prototipos físicos, 450
 - pruebas con consumidores, 451
 - Vea también las entradas de* Desarrollo de nuevos productos
- Desarrollo rápido de prototipos, 446
- Descubrimiento, 658
- Descuento de temporada, 483t
- Descuento, ejemplo, 483t
- Descuento funcional, 483t
- Descuento por cantidad, 483t
- Descuentos, 602t
- Descuentos de precio y bonificaciones, 482–483, 483t
- Descuentos psicológicos, 484
- Desempeño de marca, 305f, 308
- Deseos
 - definición, 9
 - del cliente, diseño de canal y, 503–504
- Deserción, 140
 - reducción de la, 140, 142
- Deserción de clientes, 140
- Desintermediación, 18
- Desinversión, 357–358
- Desinversión en antiguos negocios, 46
- Desmasificación del mercado, 636
- Despliegue de funciones de calidad (QFD), 450
- Desregulación, 19
- Desviación (desvían), 601
- Detallista(s)
 - actividades y experiencias, 539
 - augmentar el volumen de ventas, 540
 - crecimiento de los grandes detallistas, 532
 - definición, 527
 - disminución del número que atiende al mercado
 - medio, 533
 - estrategia de diferenciación de productos para, 537
 - estructura del competitivo mercado al detalle, 532–533
 - mezcla de servicios de, 539
 - niveles de servicio, 529
 - objetivos de la promoción de ventas y, 601
 - poder del canal de los, 509
- Detallistas con márgenes más altos y volumen de ventas más pequeño, 538
- Detallistas corporativos, 531
- Detallistas de márgenes reducidos y volumen de ventas alto, 538
- Detallistas de precio rebajado, 530
- Detallistas que atienden al mercado medio,
 - disminución del número de, 533
- Detallistas sin tiendas, 529–531
- Detallistas, tipos de
 - organizaciones de detallistas corporativos, 531
 - franquicias, 531–532
 - organizaciones innovadoras, 529
 - sin tiendas, 529–531
 - tiendas detallistas, 528–529
- Deuda, entorno económico y, 78
- Devoluciones controlables, 374
- Devoluciones en efectivo, 484
- Devoluciones incontrolables, 374
- Devoluciones y cambios, 495
- Devoluciones, diferenciación del servicio mediante, 373–374
- Diagrama de servicio, 404, 405f
- Diarios
 - anuncios impresos en, 590
 - marketing directo en, 639
- Diferencia apenas perceptible, 384–385
- Diferencia en la planificación estratégica, 42f
- Diferenciación
 - como estrategia de producto, 370–374
 - de productos, 371–372
 - de servicios, 372–374, 413–416
 - fijación de precios y, 484–485
 - pensamiento estratégico y, 52
 - producto ampliado y, 368
- Diferenciación activa, 305
- Diferenciación de productos, 371–372
 - calidad de ajuste, 371
 - calidad del desempeño, 371
 - características, 371
 - confiabilidad, 372
 - durabilidad, 371–372
 - estilo, 372
 - forma, 371
 - personalización, 372
 - posibilidad de reparación, 372
 - Vea también* Diferenciación
- Diferenciación de servicios
 - mediante, 372–374
 - asesoría a clientes, 373
 - capacitación a clientes, 373
 - devoluciones, 373–374
 - facilidad de pedido, 373
 - instalación del producto, 373
 - la entrega, 373
 - mantenimiento y reparación, 373
- Diferenciación de servicios, mediante asesoría a clientes, 373
- Dilución, canales de marketing y, 521
- Dilución de marca, 326
- Dimensión afectiva de la experiencia de marca, 403t
- Dimensión conductual de la experiencia de marca, 403t
- Dimensión intelectual de la experiencia de marca, 403t
- Dimensiones de la experiencia de marca, 403t
- Dinámica de búsqueda, 174–175
- Dinamismo, 306
- Diplomacia, 520
- Dirección de marketing, 5
 - cuatro P, 26–27
 - evolución, 26
- Director ejecutivo de marketing, 663
- Director general de finanzas (CFO), 3
- Director general de información (CIO), 3, 13
- Director general de marketing (CMO), 3
 - características para el éxito de un, 39
 - para el marketing de las organizaciones, 6
 - tecnología de información y, 13
- Discriminación, 170
- Discriminación de precios, 484
- Discursos, como herramienta de relaciones públicas de marketing, 608t
- Diseño, 374–375
 - enfoques del, 375
 - líderes de, 374–375
 - poder del, 375
- Disminución en la compra de productos, 468
- Dispositivos tecnológicos, 110
- Distancia del poder, 230
- Distorsión, selectiva, 168–169
- Distribución anual de supervivencia del producto, 449
- Distribución del ingreso, entorno económico y, 77–78
- Distribución exclusiva, 506, 521
- Distribución intensiva, 506
- Distribución selectiva, 506
- Distribuidores, 544
 - como otros interesados en el negocio, 54
 - derechos territoriales de los, 507
 - extranjeros o agentes, 227–228
 - Vea también* Venta mayorista
- Distribuidores o agentes extranjeros, 227–228
- Distritos centrales de negocios, 541
- Diversificación del mercado, 341
- DMA. *Vea* Áreas designadas de marketing
- Doble compensación, 519
- Doble procesamiento, 352
- DPP. *Vea* Rentabilidad directa del producto
- Dramatización
 - relaciones públicas y, 574
- Dubai, 228
- Dumping, 236
- Durabilidad del producto, 369
- Durabilidad, diferenciación de productos mediante la, 371–372
- DVR. *Vea* Grabadoras digitales de video
- EA. *Vea* Atributos de ingeniería
- Echo Boomers, 252–253
- Ecologistas corporativos, 81. *Vea también* Marketing ecológico
- E-commerce, 514–515
 - empresas con presencia en línea y fuera de línea, 515
 - empresas con presencia fuera de línea, 514–515
 - factores de éxito en el, 514
- Economía, bajo crecimiento de la, 359–362
- Economía compartida, 464
- Economía conductual, 181
- Economía de datos personales, 85
- Economía de intercambios, flujos en una, 7f
- Economía de lento crecimiento, marketing en una
 - acercarse más a los consumidores, 360
 - ajustar la marca y la oferta de productos, 361
 - augmentar la inversión, 359–360
 - propuesta de valor, 360–361
 - revisión de las asignaciones presupuestarias, 360
- Economías de subsistencia, 77
- Economías en vías de industrialización, 77
- Economías exportadoras de materias primas, 77
- Economías industriales, 77

- Edad
avanzada, redefinida por la generación silenciosa, 254–255
como influencia en el comportamiento de compra, 161
- Edad avanzada, redefinición por la generación silenciosa, 254–255
- EDLP. *Vea* Precios bajos todos los días
- “Efecto Axe”, 170
- Efecto de aceleración, 192
- Efecto de valla publicitaria, 325
- Efectos de la retroalimentación, 326
- Efectos del país de origen, 238–240
construcción de la imagen de los países, 238–239
percepción de los consumidores con respecto al país de origen, 239–240
- Eficiencia, rutinas en horas pico, servicios y, 405
- EFT. *Vea* Transferencia electrónica de fondos
- Egipto, 76
como “león africano”, 224
como mercado en desarrollo, 222
crisis política en, 224
economía en vías de industrialización en, 77
- Ejercicios con globos de diálogo, 108
- El mundo visto como una aldea, 74t
- Elasticidad de la publicidad, 588
- Elección de los medios
alcance, frecuencia, impacto, 593–594
definición, 593
elección de vehículos específicos, 596–598
evaluación de medios alternos, 596
momento y asignación, 598–599
principales tipos, 594, 594t
publicidad exterior, 594–596
- Elementos de marca
adaptación, 234
desarrollo de, 309–310
selección de los, 309
- Elogios exagerados, 591
- Embajadores estudiantes, 253
- Embudo del marketing, 141, 141f, 260, 260f
- Emisor en el proceso de comunicación, 562
- Emociones, 170–171
- Empleados
como otros interesados en el negocio, 54
de tiempo parcial, en la industria de servicios, 405
e ideas para nuevos productos, 438
orientados al cliente, 659
satisfacción de los, 408
- Empleados de tiempo parcial, en la industria de servicios, 405
- Empowering, 658
- Empowerment del (los) cliente(s), 148–149, 407
- Empowerment de los clientes en la época digital, 407
- Empresa global, 218
- Empresas con presencia exclusiva en línea, 514–515
- Empresas conjuntas, 228
- Empresas de alta tecnología, innovación y, 430–431
- Empresas de investigación de mercados, 100–101
- Empresas de investigación de mercados a la medida, 101
- Empresas de investigación de mercados especializada, 101
- Empresas de investigación de mercados que ofrecen servicios sindicados, 101
- Empresas dedicadas al intercambio comercial, 464
- Empresas fuera de línea (tradicionales) y en línea, 18, 514, 515
- Empresas, nuevas capacidades de las, 17–18, 17f
- Empresas retadoras, 342
estrategias, 342–343
porcentajes de mercado de las, 337
- Empresas seguidoras, 342
estrategias, 344–346
porcentajes de mercado de las, 337
- Encabezado, de un anuncio impreso, 590
- Encuestas
estimación de curvas de demanda con, 471
evaluación de las promociones de ventas con el uso de, 604
periódicas, 133
preguntas de encuesta directa, 202
Vea también Cuestionarios
- Encuestas periódicas, 133
- Enfoque, 658
- Enfoque de composición, 202
- Enfoque de las características, ventajas, beneficios y valor (FABV), 651–652
- Enfoque, pensamiento estratégico y, 52
- Enfoque *spanGLISH*, 256
- Enfoques irreflexivos, 208
- Engaño
en el marketing directo, 639
en publicidad, 591
- Entorno de marketing, 12
- Entorno demográfico, 74–77
aumento de la población mundial, 74
distribución por edad, 74–75
diversidad étnica y racial, 75–76
grupos de escolaridad, 76
patrones familiares, 76–77
- Entorno económico, 77–78
- Entorno funcional, 12
- Entorno general, 12
- Entorno natural, 79–82
- Entorno político-legal
grupos con intereses especiales, 84
legislación que rige a las empresas, 83–84
- Entorno sociocultural, 78–79
- Entrega
de servicios, 418–419
de servicios, tecnología y, 410–411
diferenciación de servicios mediante la, 373
por parte de los representantes de ventas, 643
- Entrevista personal, 111–112
- Entrevista telefónica, 111
- Entrevistas a consumidores, 112
- Entrevistas concertadas, 111–112
- Envasado
círculo cromático, 391
como estrategia de producto, 390–392
como herramienta de marketing, envasado 390
objetivos del, 390–391
- Envase de transporte, 390
- Envase primario, 390
- Envase secundario, 390
- Equipamiento
industrial, 370
posicionamiento de una empresa de servicio mediante el, 402
- Equipo de administración de activos de la marca (BAMT), 661
- Equipo de producto, 661f
- Equipos de la calle, 253
- Equipos de proyecto, 436
- Equipos especiales, 436
- Equipos multifuncionales para el desarrollo de nuevos productos, 436
- ERP. *Vea* Sistemas de planificación de recursos empresariales
- Error de abandono, 443
- Escala de probabilidad de compra, 92
- Escala tipo Likert, 107t
- Escalada de precios, 235–236
- Escalera de lealtad del cliente, 628
- Esencia de la marca, 285
- Esfera geográfica, en la declaración de misión, 411
- Esfera vertical, en la declaración de misión, 411
- Espacios públicos, publicidad en, 594–595
- España, 228
- Especialista de canal, 348
- Especialista de nivel vertical, 348
- Especialista de un producto o una línea de productos, 348
- Especialista en calidad o precio, 348
- Especialista en consumidores de un tamaño determinado, 348
- Especialista en consumidores específicos, 348
- Especialista en consumidores finales, 348
- Especialista en marketing anticipativo, 339
- Especialista en marketing creativo, 339
- Especialista en marketing receptivo, 339
- Especialista en productos a la medida, 348
- Especialista en un solo atributo del producto, 348
- Especialista(s) en marketing
definición, 7
ejemplos de empresas expertas, 38t
preguntas frecuentes de los, 28
- Especialistas de área, 660
- Especialistas en nichos de mercado, 337
- Especialistas en servicios, 348
- Especialización
mercado y, 266
producto y, 266
- Especialización de mercado, 266
- Especialización de producto, 266
- Especialización en múltiples segmentos, 265–266
- Especialización selectiva, 265
- Especificación de la rutina de pedido, 204
- Estados de cuenta digitales, 13
- Estados posibles de demanda, 7
- Estados Unidos
aeropuertos en, 68
distribución de la población por edad en, 74
gasto en investigación y desarrollo en, 83
grupos ecologistas en, 79
leyes de protección al consumidor en, 84
marketing móvil en, 517
mayor tasa de obesidad en, 68
- Estancia en un hotel, diagrama de servicio para la, 405f
- Estandarización de los productos, 232–233
- Estatura de la marca, 305
- Estatus de lealtad, 260
- Estatus de usuario, 259
- Estatus, definición, 161
- Estilo de vida
convergencia global del, 230
definición, 164
- Estilo(s)
como elemento para el éxito del negocio, 54
diferenciación por, 372
estrategias del ciclo de vida del producto para el, 349–350

- Estima, en BrandAsset Valuator, 305
- Estrategia
 como elemento para el éxito del negocio, 54
 definición, 52
- Estrategia creativa
 para correo directo, 637
 para las comunicaciones de marketing, 566–567
 para una campaña publicitaria, 588
- Estrategia de aprovisionamiento, 52
- Estrategia de atracción, 494
- Estrategia de desarrollo de mercado, 43
- Estrategia de desarrollo de producto, 43
- Estrategia de diferenciación de productos, 537
- Estrategia de diversificación, 43
- Estrategia de empuje, 494
- Estrategia de expansión del mercado de un producto de largo alcance, 353f
- Estrategia de expansión geográfica, 338
- Estrategia de marca “volver a lo básico”, 320
- Estrategia de nuevo segmento de mercado, 338
- Estrategia de penetración de mercado, 43, 338
- Estrategia de producto
 características del producto, 367–368
 clasificaciones de producto, 369–370
 diferenciación, 370–374
 diseño, 374–375
 envasado como, 390–392
 etiquetado, 392–393
 garantías como, 393
 jerarquía de valor para el cliente, 367–368
 para los productos globales, 232–234
 productos de lujo, 376–378
 relaciones entre el producto y la marca. *Vea Relaciones entre el producto y la marca*
 temas ambientales, 378–379
- Estrategia de servicio posterior a la venta, 423
- Estrategia de tecnología, 52
- Estrategia de ventas al detalle, 511
- Estrategia del mensaje para campañas publicitarias, 588
 para comunicaciones de marketing, 566
- Estrategia geográfica, para nuevos productos, 453
- Estrategia para el lanzamiento en el mercado, 454
- Estrategia(s) de marketing, 52
 desarrollo de, 27
 en el plan de marketing, 56
 para los mercados en desarrollo, 225
 para nuevos productos, 448
- Estrategia(s) general(es) de ataque, 343–344, 343f
- Estrategias competitivas
 estrategias para empresas seguidoras de mercado, 344–346
 estrategias para especialistas en nichos, 346–348
 para las empresas retadoras de mercado, 342–344
 para los líderes del mercado. *Vea Estrategias competitivas para líderes del mercado*
- Estrategias competitivas para líderes del mercado, 337–342
 expansión de la demanda total del mercado, 338–339
 incremento de la participación de mercado, 341–342
 protección de la participación de mercado, 339–341
- Estrategias de ataque, generales, 343–344
- Estrategias de branding, 321–328
 alternativas, 322
 casa de marcas vs., marcas de la casa, 322–323
 extensiones de marca, 325–328
 portafolio de marcas, 323–325
- Estrategias de ciclo de vida. *Vea Estrategias de marketing para el ciclo de vida del producto*
- Estrategias de distribución global, 237–238
 concepto de canal integral, 238f
 diferencias de canal, 238
 entrada al canal, 237–238
- Estrategias de marketing para el ciclo de vida del producto, 348–359
 ciclo de la vida de los productos, 348–349
 ciclos de vida de ventas y utilidades, 349f
 crítica del concepto de ciclo de vida del producto, 359
 estilos, modas y tendencias pasajeras, 349–350, 350f
 estrategia de expansión del mercado de un producto de largo alcance, 353f
 estrategias alternativas para incrementar el volumen de ventas, 355
 etapa de crecimiento, 353–354
 etapa de decadencia, 355–358
 etapa de madurez, 354–355
- evidencias del concepto de ciclo de vida del producto, 358–359
 evolución del mercado, 359
 fase de introducción y ventaja del pionero, 351–353
 resumen de, 358f
- Estrategias genéricas de Porter, 52
- Estrategias globales de comunicación, 235
- Estrategias globales de fijación de precios, 235–237
- Estrategias globales de precios, 232–237
 adaptación del elemento de marca, 234
 adaptación del producto, 233–234
 estandarización de los productos, 232–233
 fijación de precios y, 235–236
 mercados grises, 236–237
 precio de transferencia, 236
 productos falsificados, 237
- Estratificación social, 159
- Estrellas, de la fuerza de ventas, 649
- Estructura, como elemento para el éxito del negocio, 54
- Estudios de seguimiento de marca, 316
- e-support, 373
- Etapa (fase) de introducción en el ciclo de vida del producto, 348, 349, 351–353
- Etapa afectiva, modelos de jerarquías de respuesta y, 563f
- Etapa cognitiva, modelos de jerarquía de respuesta y, 563f
- Etapa conductual, modelos de jerarquía de respuesta y, 563f
- Etapa de disposición (preparación) del comprador, 260, 576, 576f
- Etapa de vida, 249–250
- Etapa del ciclo de vida, 249
- Etapa del ciclo de vida del producto, 577
- Etapas del proceso de compra, 198, 198f
- Etapas psicológicas del ciclo de vida, 161
- Etiopía, 76, 224
- Etiquetado, como estrategia de producto, 392–393
- Etiquetas “inteligentes”, 537
- Europa
 Amazon y, 232
 favoritismo en, 211
 marco legal de conducta competitiva en, 84
Vea también Europa occidental
 Europa occidental
 economías industriales en, 77
 partidos verdes en, 79
Vea también Europa
- European Quality Award, 135
- Evaluación de alternativas, creencias y actitudes en la, 175
 modelo de valor esperado, 175–176
 pasos entre la, y la decisión de compra, 177f
- Evaluación de clientes potenciales, 651
- Evaluación de la ingeniería interna, 202
- Evaluación del valor de uso en campo, 202
- Eventos
 como herramienta de relaciones públicas de marketing, 608t
 de marketing, 5
- Eventos críticos de vida, 161
- Eventos increíbles, 253
- Eventos y experiencias, 604–606
 creación de experiencias, 606
 en la mezcla de comunicaciones de marketing, 560, 574
 objetivos, 604–606
 razones para el patrocinio, 605–606
Vea también Patrocinio
- Evitación de la incertidumbre, 231
- Evolución del canal, 510
- Evolución del mercado, 359
- Exceso de demanda, 486
- Exhibiciones en el punto de venta (P-O-P)
 como herramientas de promoción para los consumidores, 602t
- Experiencia, como fuente de credibilidad, 568
- Experiencias, marketing, 5–6
- Experimentadores, 258f
- Experimentos de precios
 estimación de las curvas de demanda con, 471
- Experimentos, evaluación de la promoción de ventas con el uso de, 604
- Expertos, 160
- Exportación
 directa, 227
 indirecta, 227
- Exportadores nacionales, 227
- Extensión de categoría, 321
- Extensión de línea, 321
- Extensiones de marca, 321, 325–328
 características de éxito, 326–328
 de lujo antiguas, 468
 desventajas de las, 326
 resultados de estudios sobre, 327–328t
 resultados de la extensión de marca, 327t
 ventajas de las, 325–326
- Extensiones de marcas de lujo antiguas, 468
- Extensiones horizontales, 376–377

- “Fábrica de servicios”, 399
- Fabricación
 contrato de, 227–228
 esbelta (manufactura), 547
- Fabricante, canales necesarios para el, 501
- Fábricas, visitas de clientes a, 606
- Facilidad de pedido, diferenciación de servicios mediante la, 373
- Facilitadores, 494, 509
- Factor de adherencia, 160
- Factores de impulso del capital de marca, 309
- Factores personales que influyen en el comportamiento de los consumidores
 edad y etapa del ciclo de vida, 161–162
 estilo de vida y valores, 164
 ocupación y circunstancias económicas, 163
 personalidad y autoconcepto, 163–164
- Factores situacionales imprevistos, 178
- Factores sociales que influyen en el comportamiento de los consumidores
 camarillas, 160–161
 familia, 161–162
 grupos de referencia, 160
 roles y estatus, 161–162
- Falla(s) de servicio
 cambios de comportamiento en el cliente y, 418t
 prevenir las, 408
- Fallas atribuibles al cliente, problemas de servicio y, 408
- Familia
 evolución en, 76–77
 influencias en el comportamiento de compra y, 160–161
- Familia de necesidades, 380
- Familia de orientación, 160
- Familia de procreación, 160
- Familia de productos, 380
- Farmacia, 530
- Ferías comerciales, 603t
- Fijación de precios, 461–491
 adaptación del precio, 482–485
 aumentos de precio furtivos, 481
 cambiante entorno de la, 462, 464
 cambios de comportamiento en el cliente y, 418t
 cambios en. *Vea* Cambios de precio
 detallistas y, 538–539
 diferenciada, 484–485
 diferencial, en los servicios, 404
 en el mundo digital, 462
 establecer una política de precios, 467–481
 estructura de costos y, 474
 fijación de precios en las empresas, 464–465
 mediante la curva de experiencia, 473
 para mezclas de productos, 386–387
 psicología del consumidor y, 465–466
- Fijación de precios altos-bajos, 478
- Fijación de precios anticipada, 486
- Fijación de precios basada en la competencia, 479
- Fijación de precios por ubicación, 484
- Fijación de precios compartiendo ganancias y riesgos, 480–481
- Fijación de precios con base en el rendimiento meta, 476–477, 476f
- Fijación de precios con base en el valor, 478
- Fijación de precios con base en el valor percibido, 477–478
- Fijación de precios de características opcionales, 386
- Fijación de precios de línea de productos, 386
- Fijación de precios de subproductos, 387
- Fijación de precios de venta, 539
- Fijación de precios en dos fases, 387
- Fijación de precios en función del rendimiento, 484
- Fijación de precios, ilegal, 481, 482
- Fijación de precios geográfica, 482
- Fijación de precios mediante la curva de experiencia, 473
- Fijación de precios mediante márgenes, 475–476
- Fijación de precios para agrupamiento (paquetes) de productos, 387, 388, 388t
- Fijación de precios para clientes especiales, 484
- Fijación de precios para mezclas de productos, 386–387
- Fijación de precios por canal, 484
- Fijación de precios por descremado del mercado, 469
- Fijación de precios por eventos especiales, 483
- Fijación de precios por imagen, 484
- Fijación de precios por segmento de consumidor, 484
- Fijación de precios por subasta, 480
- Fijación de precios por tiempo, 484
- Fijación de precios por versión del producto, 484
- Fijación de precios promocionales, 483–484
- Fijación de precios retrasada, 486
- Fijación del precio, 467–481
 análisis de los costos, precios y ofertas de los competidores, 473, 475
 determinación de la demanda, 470–471
 elección del método de fijación de precios, 475–480
 estimación de los costos, 472–473
 selección de la meta de la fijación de precios, 467, 469
 selección del precio final, 480–481
- Fiji, 221
- Filipinas, 77, 128
- Filipinos, 76
- Financiamiento de bajo interés, 484
- Financiamiento, mayoristas y, 544
- Finlandia, 238–239
- Fishyback, 550
- Focus group, 104–105
 definición, 104
 evaluación del valor a través de un, 202
 implementación de, 105
- Forma, diferenciación de productos por su, 371
- Formalidad de servicio, 422
- Fórmula RFM (última adquisición, frecuencia, importe gastado), 637
- Formulación de metas, 52
- Formulación estratégica, 52–53
- Fortaleza de la marca, 305
- FP. *Vea* Programas de frecuencia
- Fracaso de los nuevos productos, 433–434
- “Fracasos de marketing”, 326
- Francia
 detallistas exitosos en, 238
 Greendex y, 81
 mayor afluencia turística, 68
- Franquicia, como VMS contractual, 513
- Franquicia mayorista patrocinada por el fabricante, 513
- Franquicia minorista patrocinada por el fabricante, 513
- Franquiciado, 532
- Franquiciador, 513, 532
- Franquicias, 531
- Frases publicitarias, como elementos de una marca de servicio, 403
- Fraude, marketing directo y, 639
- Frecuencia (F), en publicidad, 593
- Frecuencia de compra, 598
- Frecuencia de fallas, 422
- Frecuencia de la publicidad, 588
- Fuente del mensaje, 568
- Fuentes de información, 174
- Fuerza de ventas de tipo misionero, 193
- Fuerza de ventas directa, 645
- Fuerza de ventas, 642–647
- administración de cuentas importantes, 646
- administración de la, 647f. *Vea también*
 Representantes de ventas
 diálogo disfuncional, 644f
 diseño de la, 644f
 estructura, 645–646
 objetivos de la promoción de ventas y, 601
 objetivos y estrategias, 644
 punto de equilibrio de costos para la elección entre la agencia de ventas y la, 508f
 remuneración, 646–647
 representante de ventas, 643. *Vea también*
 Representantes de ventas
 tamaño, 646
- Fuerza de ventas de la empresa, 576, 645
- Funciones de la demanda de mercado, 87, 87f
- Fusiones, 658
- Fusiones horizontales, 44
- Fusionistas, 256
- Futuro del marketing, 680–681
- Galerías comerciales, 541
- Ganancia(s) (utilidades)
 estimación de, para nuevos productos, 449–450
 maximización de las ganancias actuales, como objetivo de la fijación de precios, 469
- Garantías
 como estrategia de producto, 393
 como herramientas de promoción para los consumidores, 602t
 extendidas, 423
 fijación de precios promocionales y, 484
- Garantías de producto, 602t
- Garantías de servicio, 404
- Garantías extendidas, 423
- Gasto agregado, valor de los clientes y, 328
- Gastos de participación de publicidad, 599
- Gastos de representación, para la fuerza de ventas, 647
- Gastos para una boda, principales, 250t
- Gastos, promedio, de los consumidores estadounidenses, 158t
- GDP. *Vea* Producto Interno Bruto
- Generación de prospectos, 200
- Generación X, 253–254
- Generación Y, 252–253. *Vea también* Milenarios
- Genéricos, 542
- Género, segmentación de mercados por, 250–251
- Geofencing, 518
- Gerente(s) de producto, 435, 661f

- Gerentes de categoría, 537
Gerentes de nuevos productos, 436
Gestión de inventarios por proveedores (VMI), 204
Globalización, 658
 como nueva realidad del marketing, 14
 mayor competencia y, 18
GMO (organismo genéticamente modificado), ingredientes, 668
Gobierno
 legislación para los cambios tecnológicos, 83
 limitaciones gubernamentales, en el fracaso de nuevos productos, 434
 recursos de información del, 71
Grabadoras digitales de video (DVR), 558
Gráfico
 de una organización orientada al cliente vs., una organización tradicional, 128t
“Gran idea”, 36
Grandes (cantidades de) datos, 70, 414
Grecia, 239
Greenex (índice de consumo sustentable), 81
GRP. *Vea* Puntuación bruta de audiencia
Grunge, 253
Grupo estratégico, 52
Grupos con intereses especiales, 84
Grupos de aspiración, 159
Grupos de escolaridad, 76
Grupos de pertenencia, 159
Grupos de referencia, 159
Grupos disociativos, 159
Grupos meta específicos, influencia en, 607
Grupos primarios, 159
Grupos secundarios, 159
Guardianes, en el centro de compras, 194
Habilidades, como elemento para el éxito del negocio, 54
Haití, 221
Herramientas de promoción (al cliente) para los consumidores, 601, 602f
Herramientas de promoción de la fuerza de ventas, 603, 603t
Herramientas de promoción empresarial y para la fuerza de ventas, 603, 603t
Herramientas de promociones comerciales, 602f
Heurística conjuntiva, 177
Heurística de anclaje y ajuste, 182
Heurística de disponibilidad, 181
Heurística de eliminación por aspectos, 177
Heurística de representatividad, 181–182
Heurística(s), 176–177
 conjuntiva, 177
 de anclaje y ajuste, 182
 de decisión, 181–182
 de disponibilidad, 181
 de eliminación por aspectos, 177
 de representatividad, 181–182
 lexicográfica, 177
Hispanoestadounidenses como segmento demográfico, 255–257
 en la población de Estados Unidos, 75
 perfil, 255t
Hombres
 comportamientos de compra de los, 540
 medios para llegar a los, 250–251
Hong Kong, 68
Idea de producto vs., concepto del producto, 445
IDEA. *Vea* International Design and Excellence Awards
Ideas para nuevos productos
 a partir de fuentes externas, 438–441
 a partir de la competencia, 441–442
 a partir de los clientes, 440
 a partir de los empleados, 438
 argumentos contra las nuevas ideas, 443f
 diez maneras de encontrar grandes, 438
 evaluación de, 443–445
 mecanismo para la evaluación de, 444t
 método P&G: Conectar + Desarrollar, 439
 técnicas creativas, 442–443
Ideas, marketing, 7
Identificación de clientes potenciales, 651
ILS. *Vea* Sistemas integrados de logística
Imagen corporativa
 crisis de marca e, 356
 patrocinio e, 605
Imagen de la empresa, envasado e, 390
Imagen de la marca, envasado e, 390
Imagen de marca, 308
Imagen, en los anuncios impresos, 590
Imágenes de resonancia magnética (MRI), 82
Imágenes de resonancia magnética funcional (fMRI), 111
IMC. *Vea* Comunicaciones integradas de marketing
Imitación de productos, 344
Imitación innovadora, 344
Imitador(es), 344, 352
Impacto (I), en publicidad, 593
Imperativo de la innovación, 431
Imperativo del servicio al cliente, 423
Implementación del marketing, 675
Impresiones, 10–11
Impulso, 169
Incomodidad, cambios de comportamiento en el cliente e, 418t
India
 “distribuidores minoristas organizados” vs., tiendas de abarrotes (*kirana*), 510
 adultos analfabetos en, 76
 canales de distribución en, 238
 centros telefónicos de servicio al cliente en, 128
 clase media en, 225
 como mercado en desarrollo, 221, 223
 economía en vías de industrialización en, 77
 empresas conjuntas en, 228
 Greenex y, 81
 inversión directa en, 228
 mayor asistencia al cine, 68
 mercados emergentes en, 75
 presencia de Cisco en, 228
 subcontratación en, 78
Índice de consumo sustentable, 81
Índice de desarrollo de marca (BDI), 90, 90t
Índice de penetración de mercado, 87–88
Indios americanos, 75, 76
Individualismo frente a colectivismo 230
Indonesia, 76
 como mercado en desarrollo, 222, 224–225
 social media e, 225
Industria
 definición, 277
 global, 218
 puntuaciones del ACSI por industria, 134t
 sector industrial, definición, en la declaración de misión, 41t
Industria cinematográfica
 desarrollo integrado en la, 45
 replanteamiento del modelo de negocios en la, 48
Industria de la música, tecnología e, 127
Industria de las aerolíneas
 aviación privada, 416
 fijación de precios en función del rendimiento, 484
 fijación de precios y la, 481
 fusiones en la, 44
 recesión e, 266
Industria del agua, preocupaciones ambientales en, 379
Industria global, 218
Industrias de servicio, 410f
Inferencias de precio-calidad, 466
“Infieles”, 140
Inflación de costos, 486
Influencia personal, 455
Influyentes
 en el centro de compras, 194
 principales influyentes en la compra, 196
Infomediarios, 515
Informaciales, 501, 639
Información
 de marketing, 7
 recopilada por las empresas, 18
Información del mercado, mayoristas e, 545
Información personal, privacidad en línea e, 84–85
Informe creativo, 589
Informes de ventas, 649–650
Informes de visitas, 649–650
Ingeniería orientada al cliente, 434
Ingreso, entorno económico e, 78
Ingresos por arrastre, 449
Ingresos por canibalismo, 449
Iniciadores, en el centro de compras, 194
Innovación
 características, 455–456
 categorías de adopción de una, 455f
 como etapa en el proceso de adopción, 454
 con los servicios, 415–416
 disposición de las organizaciones para adoptar nuevos productos, 456
 envasado e, 390
 incremental, 432–433
 inversa, 75
 movimiento de innovación abierta, 438
 oportunidades ilimitadas para, 82–83
 radical, 430–431
Innovación abierta, 437
Innovación continua, 339
Innovación de productos, 344
Innovación incremental, 432–433
Innovación inversa, 75
Innovación radical, 430–431
Innovador(es), 258f, 352, 454
Insatisfactores, 166
Inseparabilidad de los servicios, 403
Instalación, 373
Instalaciones, 370
Intangibilidad de los servicios, 402–403
Integración y sistemas del canal
 sistema de marketing horizontal, 514
 sistema de marketing vertical, 512–513
Integradores, 509
Intenciones de los compradores, análisis de, 92

- Intercambio electrónico de datos (EDI), 546
- Interesados en el negocio, otros, 54
- Intermediación exclusiva, 521
- Intermediarios, 501
 - de anaquel, mayoristas, 544t
- Intermitencia, en la publicidad para nuevos productos, 598
- International Design and Excellence Awards (IDEA), 374
- Internet
 - colocación contextual e, 616
 - investigación de mercados con el uso de, 101
 - investigación por, 112–113
 - perfiles de datos en línea, 85
 - recopilación de datos para el sistema de inteligencia de marketing en, 72
 - usado por las empresas, 17
 - Vea también* Centros electrónicos
- Invencción de productos, 234
- Invencción hacia adelante, 234
- Invencción hacia atrás, 234
- Inventario
 - cercano a cero, 549
 - logística de mercado e, 548–549
- Inventiva, en el análisis BAV, 306
- Inventor, 352
- Inversión directa (en mercados globales), 228
- Inversiones específicas, 210
- Investigación causal, 103
- Investigación conductual, 106
- Investigación de los efectos de la comunicación, 599
- Investigación de mercados, 99–125
 - ¿quién la realiza?, 100–101
 - cálculo de la productividad de marketing con, 115–120
 - características de una buena, 115t
 - definición, 99
 - empresas de, 101
 - generación de conocimientos con, 99–100
 - metas de la, 103
 - proceso. *Vea* Proceso de la investigación de mercados
 - rol de la, 56
 - superar los obstáculos de la, 101–102
- Investigación del efecto en las ventas, 599
- Investigación descriptiva, 103
- Investigación etnográfica, 104
- Investigación experimental, 106
- Investigación exploratoria, 103
- Investigación por medio de encuestas, 106
- Investigación por observación, 104
- Investigación y desarrollo como departamento orientado al cliente, 24t
- diferencias en los presupuestos para, 83
- Investigaciones de campo en publicidad, 171
- Islandia, 23
- Islas Mauricio, 224
- Israel, 235
- Italia, 74
- Jamaica, 221
- Japón
 - canales de distribución en, 238
 - Greenex y, 81
 - homogeneidad racial en, 75
 - imagen del país, 238
 - mayor esperanza de vida en, 68
 - m-commerce en, 516
 - social media y, 225
- Jerarquía de marca dominante, 174
- Jerarquía de nación dominante, 174
- Jerarquía de necesidades, de Maslow, 166f
- Jerarquía de productos, 380
- Jerarquía de valor para el cliente, 367–368
- Jóvenes Digerati, 248t
- Juegos, como herramienta de promoción para los consumidores, 602t
- Juicios de marca, 308
- Justificación, 658
- Kazajistán, 238
- Kenia, 220, 224, 225
- Lanzar el producto después que la competencia, 453
- Lanzar el producto simultáneamente, 453
- Lanzar primero el producto, 453
- Latinoamérica, 232
- “Lavado verde” (*greenwashing*), 81, 668
- Leales cambiantes, 260
- Leales divididos, 260
- Leales incondicionales, 260
- Lealtad
 - definición, 131
 - en las relaciones de clientes industriales, 208
 - escalera de lealtad del cliente, 628
 - generación de, 142–143
 - hacia la marca, 301
 - interacción estrecha con los clientes y, 142–143
 - Vea también* Lealtad del cliente
 - vínculos institucionales y, 143
- Lealtad del cliente
 - 30 marcas con mayor, 132t
 - minería de datos y, 641
- Lealtad hacia la marca, 301
- Lesbianas, gay, bisexuales y transgénero (LGBT) como segmento demográfico, 257–258
- “Ley de los pocos”, 160
- Liberia, 68
- Libia
 - como “león africano”, 224
 - crisis política en, 224
- Líder de opinión, 159
- Líder del mercado, porcentajes de mercado, 337
- Liderazgo de productos-calidad, 469
- Liderazgo general de costos, pensamiento estratégico y, 52
- Líderes de crecimiento, 436
- Líderes de diseño, 374–375
- Líderes de ingresos, 455
- Liechtenstein, 68
- Línea de marca, 321
- Línea(s) de productos, 380, 383
- Lista de correo de clientes, 640
- Listas de atributos, 443
- Llamadas de ventas a clientes potenciales, 648
- Lluvia de ideas, 442–443
- Logística de mercado, 545–551
 - decisiones de, 548–551
 - definición, 546
 - objetivos, 547–548
 - sistemas integrados de logística, 546–547
 - transporte, 550–551
- Logotipos, 403
- Longitud de la línea de productos, 382–386
 - ampliación de línea, 383–384
 - modernización, 385
 - presentación, 385
 - reducción, 385
 - relleno de línea, 384–385
- “Los leones africanos”, 224
- LTM. *Vea* Memoria de largo plazo
- Luchadores, 258f
- Lugar, posicionamiento de una empresa de servicios a través de un, 402
- Lugares
 - marketing y, 6
- Macao, 68
- Madurez, etapa del ciclo de vida del producto y, 348, 349f, 354–355
- Malcolm Baldrige National Quality Award, 135
- Mantenimiento y reparación, diferenciación de servicios por, 373
- Mantras de marca, 285–286
- Manufactura esbelta, 547
- Mapa de posicionamiento de marca, 445, 445f
- Mapa de posicionamiento del producto, 445, 445f
- Mapa de productos, 382, 382t
- Mapa mental, hipotético, 171
- Mapas mentales, como técnica para estimular la creatividad, 443
- Mapas perceptuales, 283–284, 283f
- Marca corporativa, 205
- Marca de familia, 321, 322
- Marca madre, 321
- Marca principal, 321
- Marca(s), 10
 - actitudes del consumidor hacia las, 306
 - “advergame” y, 596
 - ajustar la, 361
 - corporativa, 205
 - de lujo, 376–378
 - definición, 300
 - estados actuales de los clientes, 577f
 - fortaleza de la, valor de la marca y, 317
 - función de las, 300–301
 - generación de marcas fuertes, 28
 - global, consistencia en la imagen de la, 229t
 - haciendo triquiñuelas para construir una, 571
 - las 10 más valiosas del mundo (2012), 317
 - marca privada (propia), 541–543
 - nuevas formas de usar la, 339
 - oportunidades adicionales de uso, 338
- Marcas de entrada, 324–325
- Marcas de entrada a menor precio, 324–325
- Marcas de gran prestigio, 325
- Marcas insignia, 324
- Marcas propias, 19, 541–543
 - definición, 541
 - factores de éxito, 542–543
 - función de las, 542
 - respuesta del fabricante ante la amenaza de, 543
- Marco de decisión en la publicidad
 - comparativa, 182
- Marco de referencia, 197
- Marco de referencia competitivo, 276–286
 - análisis de la competencia, 277–278
 - branding emocional, 284
 - definición, 276
 - identificación de la competencia, 276–277
 - mantras de marca, 285–286
 - marcos de referencia múltiples, 281
 - posicionamiento cruzado, 281–282
 - puntos de diferencia (POD), 278–281
 - puntos de paridad (POP), 280–281
 - selección de POP y POD, 282–285
- Marcos de decisión, 182
- Marcos de referencia múltiples, 281
- Marketing
 - alcance del, 5–8
 - como departamento orientado al cliente, 24t

- conceptos fundamentales de, 9–13
- definición, 5
- en la organización, 20
- equilibrio de, 19
- innovación en, 47
- responsabilidad, 20
- sistema simple, 8f
- toma de decisiones, 3–4
- valor para el cliente y, 35–38
- Marketing 3.0, 15
- Marketing auténtico, 246
- Marketing con causa, 605, 668–672
 - 10 consejos para el, 671
 - beneficios y costos, 669–670
 - definición, 668
 - diseño de un programa de, 670–672
- Marketing de bases de datos, 640–642
 - en la mezcla de comunicaciones de marketing, 560, 575
 - inconvenientes del, 642
- Marketing de compradores, 534
- Marketing de escritorio, 675
- Marketing de experiencia, 606
- Marketing de interrupción, 148
- Marketing de pedido directo, 635
- Marketing de permiso, 116, 148
- Marketing de personas, 6, 502
- Marketing de red, 530
- Marketing de relaciones, 21–22, 652
- Marketing de social media, 560, 574
- Marketing defensivo, 340–341, 340f
- Marketing diferenciado, 265
- Marketing directo, 530, 635–639
 - beneficios del, 636
 - correo directo, 637–638
 - cuestiones públicas y éticas, 639
 - definición, 635
 - en diarios y revistas, 639
 - en la mezcla de comunicaciones de marketing, 560, 575
 - infomerciales, 639
 - marketing por catálogo, 638
 - telemarketing, 638–639
- Marketing ecológico, 81
- Marketing empresarial, 190. *Vea también* Mercado(s) empresarial(es) o industrial(es); compras organizacionales
- Marketing en línea, 615–620
 - anuncios de búsqueda, 618
 - anuncios en *display*, 618–619
 - correo electrónico, 619–620
 - en la mezcla de comunicaciones de marketing, 560, 574
 - sitios web, 617–618
 - ventajas y desventajas, 616–617
- Marketing externo, 409, 410f
- Marketing holístico, concepto, dimensiones del, 22f
 - marketing de relaciones, 21–22
 - marketing integrado, 22–23
 - marketing interno, 23–25
 - orientación hacia el, adoptar una, 157
 - rendimiento del marketing, 25
- Marketing indiferenciado, 264
- Marketing individual, 267–268
- Marketing innovador, 47
- Marketing integrado, 22–23, 312
- Marketing interactivo, 410, 410f
- Marketing internacional. *Vea* Decisiones del marketing internacional
 - Marketing interno, 23–25, 410, 410f, 658–663
 - definición, 658
 - organización de marketing creativa, 662–663
 - organización del departamento de marketing, 660–662
 - relaciones con otros departamentos, 662
- Marketing lateral, 443
- Marketing masivo, 264
- Marketing móvil, 18
 - alcance del, 628–629
 - desarrollo de programas de, 629
 - en la mezcla de comunicaciones de marketing, 560, 575
 - entre mercados, 629–630
 - Vea también* M-commerce
- Marketing multicanal, 494–497
- Marketing multicultural, 255–257
 - afroestadounidenses, 257
 - asiáticoestadounidenses, 257
 - hispanoestadounidenses, 255–257
 - perfil, 255t
- Marketing omnicanal, 496
- Marketing personalizado, 267–268
- Marketing por catálogo, 638
- Marketing proactivo, 339–340
- Marketing sensorial, 167–168
- Marketing sigiloso, 160
- Marketing social, 672–674
 - definición, 672
 - objetivos de un programa, 673t
 - proceso de planeación, 674t
- Marketing social corporativo (CSM), 668
- Marketing socialmente responsable, 663–674
 - marketing con causa, 668–672
 - marketing social, 672–674
 - modelos de negocio, 668
 - niños y, 268–269
 - responsabilidad social corporativa y, 664–668, 664f
- Marketing televisivo de respuesta directa, 530
- Marketing uno a uno, 267–268
- Marketing viral, 624–625
- Marruecos, 224
- Masculino frente a femenino, 231
- Masterfranquiados, 510
- Materia prima, 370
- Materiales componentes, 370
- Materiales y piezas, 370
 - manufactura, 370
- Matriz de amenazas, 50f
- Matriz de compra, modelo de la, 198f
- Matriz de GE/McKinsey, 42
- Matriz de oportunidades, 50f
- Matriz del valor activo de la marca, 305
- Matriz híbrida, 496f
- Mayoría tardía, 455
- Mayoría temprana, 455
- Mayoristas de anaquel, 544t
- Mayoristas de pago en efectivo, 544t
- Mayoristas de servicio completo, 544t
- Mayoristas de servicio limitado, 544t
- Mayoristas en camión, 544t
- Mayoristas especializados, 544t
- Mayoristas por correo, 544t
- MBO. *Vea* Administración por objetivos
- M-commerce
 - comportamiento del cliente y de la empresa y, 517
 - geofencing, 518
 - privacidad, 518
 - publicidad y promoción, 517–518
 - Vea también* Marketing móvil
- M-commerce (marketing móvil), 516–518
- MDSS. *Vea* Sistema de apoyo para la decisión de marketing
- Medición de la demanda
 - demanda de la empresa, 88
 - demanda de mercado, 87
 - demanda futura, 91–93
 - demanda real, 89–91
 - mercado potencial, 88, 89–91
 - noventa tipos de, 86f
 - potencial de ventas de la empresa, 88
 - pronóstico de mercado, 88
 - pronóstico de ventas de la empresa, 88
- Medio Oriente, 83–84
- Medios (comunicación) de identidad, 608t
 - dirigidos a los afroestadounidenses, 257
 - opciones de, 10
 - pagados vs., devengados, 615
 - propios, 615
 - sociales (*Vea* Social media)
 - uso diario de los adultos estadounidenses, 616f
- Medios de color, 257
- Medios de identidad, 608t
- Medios devengados, 10, 615
- Medios en el proceso de comunicaciones, 563
- Medios masivos, etapa inicial de conciencia de compra y, 193
- Medios pagados, 10, 615
- Medios propios, 10, 615
- Megamarcas, 19
- Megatendencia, 73
- Mejora de las características, 354–355
- Mejora del estilo, 355
- Memoria, 171–172
- Memoria de corto plazo (STM), 171
- Memoria de largo plazo (LTM), 171
- Mensaje en el proceso de comunicaciones, 563
- Mensajes emergentes, 619
- Mensajes informativos, 566–567
- Mensajes transformativos, 566–567
- Mercado
 - cambio drástico del, 16–19
 - orientación de la empresa hacia el, 20–25
- Mercado calificado disponible, 86
- Mercado de clientes clave, 8
- Mercado de consumo, 8
 - mercado empresarial vs., 189–192
- Mercado de los bebés, 162
- Mercado de vinos, en la segmentación basada en los beneficios, 259
- Mercado disponible, 86
- Mercado geográfico, variación de mercancía según el, 537
- Mercado institucional, 211–212
- “Mercado invisible”, asiáticoestadounidenses como, 257
- Mercado meta, elección del, 262–263
- Mercado meta, por comportamiento, 147
- Mercado mínimo, 87
- Mercado penetrado, 87
- Mercado potencial, 86, 88
- Mercado potencial por zonas, 89–91
- Mercado potencial total, 89
- Mercado que admite expansión, 87
- Mercado que no admite expansión, 87
- Mercado(s)
 - definición, 7–8
 - fragmentados, fracaso de nuevos productos y, 434
- Mercado(s) empresarial(es) o industrial(es), 8
 - compras organizacionales y, 189–192

- compras para los. *Vea* Compras organizacionales definición, 189 mercado de consumo vs., 189-192
- Mercado(s) gubernamental(es), 8, 211-212
- Mercado(s) meta, 9 definición, 87 definición, para la misión corporativa, 40 para el marketing directo, 637 para los detallistas, 535-536
- Mercados de contado (o de intercambio), 199
- Mercados de mano de obra, 8
- Mercados de productos, 8, 575
- Mercados de prueba, 452
- Mercados de votantes, 8
- Mercados demográficos, 8
- Mercados emergentes, 75
- Mercados en desarrollo, 221-226
Brasil, 221-222
China, 223-224
el éxito en los, 221-226
estrategias de marketing para los, 225
India, 221
Indonesia entre los, 224-225
Rusia, 222-223
Sudáfrica entre los, 224
- Mercados étnicos, 75-76
- Mercados extranjeros formas de entrar en, 226f *Vea también* Mercados globales y otras entradas de Global(es)
- Mercados geográficos, 8
- Mercados globales, 8
- Mercados globales competencia en los, 217-218 decidir a cuáles ingresar, 220-221. efectos del país de origen, 238-240 errores clásicos en el marketing de, 234t estrategias de comunicación y productos internacionales, 233f *Vea también* Decisiones del marketing internacional
- Mercados globales, ingreso a adquisición en, 228-229 concesión de licencias, 227-228 cuántos mercados, 220 empresas conjuntas, 228 exportación indirecta y directa, 227 formas de entrar, 226f inversión directa, 228
- Mercados grises, 236-237
- Mercados no lucrativos (de donantes), 8
- Mercados privados, 199
- Mercados verticales, compras empresariales y, 199
- Método de cascada, 220
- Método de construcción de mercado, 89-91
- Método de detección de problemas, 49
- Método de discusión en grupo, 92
- Método de enfoque en la demanda, 606
- Método de proporciones en cadena, 89
- Método de prueba de mercado, 93
- Método de regadera, 220
- Método de ventas SPIN, 651
- Método del índice multifactorial, 90-91
- Método ZMET (Técnica de obtención de metáforas Zaltman), 109
- Métodos de enfoque en la oferta, 605
- Métodos de evaluación de valor del cliente (CVA), 201
- Métodos de fijación de precios fijación de precios basada en la competencia, 479 fijación de precios con base en el rendimiento meta, 476-477 fijación de precios con base en el valor percibido, 477-478 fijación de precios con base en el valor, 478 fijación de precios mediante márgenes, 475-476 fijación de precios por subasta, 480 precios bajos todos los días (EDLP), 478-479
- Métrica(s) de marketing, 115-118, 118t, 677t
- México como un gran mercado de exportación para Estados Unidos, 221 distribución por edad de la población de, 74
- Mezcla de comunicaciones de marketing, 559-561, 573-577 características, 574-575 definición, 560 etapa de preparación del comprador y, 576 etapa del ciclo de vida del producto y, 577 factores en la definición de la, 575-577 formas de comunicación en la, 560 medición de resultados, 577 plataformas comunes, 561t
- Mezcla de marcas, 321
- Mezcla de marketing, las cuatro P de la, 25f
- Mezcla de servicios, de los detallistas, 539
- Mezcla(s) de productos, 380 anchura de una, 380 consistencia, 381 longitud, 381 para productos de P&G, 380t profundidad, 381
- Microcomercialización, 537
- Micrositios, 618
- Miembros de una categoría, 276
- Miembros del canal. *Vea también* Decisiones de administración del canal
- Milenarios, 252-253 hispanos, como "fusionistas", 256 *Vea también* Generación Y
- Milenarios "nativos digitales", 252-253
- Minería de datos, 69-70, 640-641
- Miopia de marketing, 277
- Misión corporativa, 39. *Vea también* Misión corporativa de negocios, 49
- Misión corporativa, 39 declaración de misión, 41 definición, 39 definición de negocio para la, 39-40 *Vea también* Misión
- Misión de negocios, 49
- Misionero, representante de ventas como, 643
- Moda empresas de moda rápida, 345 estrategias del ciclo de vida para la, 349-350
- Moda(s) pasajera(s), 73, 349-350
- Modelo "freemium", 463
- Modelo AIDA, 563f
- Modelo BAV, 306
- Modelo de adopción de innovación, 563f
- Modelo de calidad del servicio, 418-420, 419f
- Modelo de ciclo y reciclado, 349
- Modelo de comunicaciones, 563f
- Modelo de crecimiento seguido de decadencia y madurez, 349
- Modelo de jerarquía de efectos, 563f, 564, 587
- Modelo de la mezcla de marketing, 118
- Modelo de memoria de redes asociativas, 171
- Modelo de probabilidad de elaboración, 180
- Modelo de proceso dinámico de la calidad del servicio, 421
- Modelo de resonancia de marca, 307-308, 308f
- Modelo de valor esperado, 175-176
- Modelos "con bajo peso", marketing global y, 235
- Modelos de jerarquías de respuesta, 563, 563f
- Modelos de paralelismo consciente, 344
- Modelos del proceso de comunicaciones, 562-564 elementos en el modelo, 563f
- macromodelo, 562-563 micromodelo, 563-564
- Modelos más comunes del ciclo de vida del producto, 349f
- Modelos no compensatorios de decisión del consumidor, 176-177
- Modificación del mercado, 354
- Modificación del producto, 354-355
- Monitoreo, 658
- Motivación teoría de Freud, 165-166 teoría de Herzberg, 166-167 teoría de Maslow, 166
- Motivación, definición, 165
- Movimiento de innovación abierta, 438
- Movimiento de protección al consumidor, 84
- Mozambique, 68, 224
- MPR. *Vea* Relaciones públicas de marketing
- Muestras, como promoción para el consumidor, 602t
- Muestras, regalar productos por medio de, 463
- Mujeres comportamientos de compra de las, 540 dirigirse a, utilizando medios de comunicación, 250-251
- Multitareas, 164
- NAICS. *Vea* North American Industry Classification System
- Namibia, 68
- Narrativa de marcas, 291
- Narrativas e historias, 291
- Nativos de Alaska, 75
- Necesidad empresarial, servicios para una, 400
- Necesidad personal, servicios para satisfacer una, 400
- Necesidades biogénicas, 165 definición, 9 del cliente, diseño del canal y, 503-504 estímulos relacionados con las, actuales, 168 psicogénicas, 165 tendencias y, 73
- Necesidades de placer, 9
- Necesidades del cliente servicios de apoyo al producto y, 422-423 *Vea también* las entradas de Necesidades
- Necesidades, en el mercado, 8
- Necesidades expresadas, 9
- Necesidades no expresadas, 9
- Necesidades reales, 9
- Necesidades secretas, 39
- Net Promoter, puntuación (NPS), 135
- Neuromarketing, 111
- Nicho único, 347
- Nicho(s), 266

- funciones del especialista en, 348t
- Nichos múltiples, 347
- Níger, 68
- Nigeria, 76, 220
- Niños
- influencia directa de los, 161
 - protección en línea, 269
 - publicidad para, a nivel global, 235
 - público meta y responsabilidad social, 268–269
 - televisión, marketing y, 161
 - Vea también* Mercado de los bebés
- Niños “bajo llave”, 253
- Nivel de reabastecimiento, 548
- Nivel primario de demanda, 87
- Niveles de producto, 367–368
- Niveles organizacionales, 37
- Nombres de marca, 322
- North American Industry Classification System (NAICS), 89–90
- Noruega, 68, 84, 235
- Nueva ruta, trazar una, 54
- Nueva Zelanda, 75, 238
- Nuevas empresas, amenaza de, 263–264
- Nuevas realidades del marketing, 27f
- Nuevos clientes, expansión de la demanda del mercado con, 338–339
- Nuevos contextos, como técnica para estimular la creatividad, 443
- Nuevos productos
- extensiones de marca y, 325
 - momento para hacer publicidad a, 598
 - publicity* para el lanzamiento de, 607
- Número ponderado de exposiciones (WE), 593
- Número total de exposiciones (E), 593
- Objeciones, superación de ventas y, 652
- Objetivo estratégico, 343
- Objetivos (metas) de la publicidad, 587
- Obligación de línea completa, 521
- Obsequios, como herramientas de promoción para los consumidores, 602t
- Ocasiones, en la segmentación basada en los beneficios, 259
- Ocupación, influencia en el consumo, 163
- Oferta de mercado, 9–10
- componentes, 368t
 - Vea también* Producto(s) y sus entradas relacionadas
- Oferta de mercado flexible, 262
- Oferta híbrida, 400
- Ofertas, 10
- Ofertas de reembolsos en efectivo, 602t
- Oficina comercial o filial en el país de destino, 227–228
- Oficinas corporativas, visitas de clientes a, 606
- Opción de salida, 178
- Opción de voz, 178
- Opciones de fabricar o comprar, 429
- Opciones discrecionales, 262
- Opinión de expertos en internet, 72
- pronósticos basados en la, 92
- Opiniones de la fuerza de ventas, 92
- Oportunidad de “el primero en llegar, el primero en ganar”, 162
- Oportunidad de marketing, 49
- Oportunidades de crecimiento, 42–46
- crecimiento integrado, 44–45
 - crecimiento intensivo, 43
 - crecimiento por diversificación, 46
 - en ESPN, 44f
 - reducción y desinversión, 46
- Oportunidades de innovación en el entorno tecnológico, 82–83
- legislación para los cambios, 83
 - presupuestos para investigación y desarrollo, 83
 - ritmo de cambio, 82
- Oportunismo, en las relaciones empresariales, 209–210
- Optimización de los motores de búsqueda (SEO), 206, 618
- Organización del departamento de marketing, 660–662
- administración de mercados, 662
 - funcional, 660, 660f
 - geográfica, 660
 - organización matricial, 662
 - organización por productos o marcas, 660–662
- Organización del departamento de marketing basada en la administración de marcas, 660–662
- Organización del departamento de marketing por productos, 660–662
- Organización funcional del departamento de marketing, 660
- Organización geográfica del departamento de marketing, 660
- Organización matricial, 662
- Organización por administración de clientes, 662
- Organización por administración de mercados, 662
- Organización(es)
- definición, 46
 - inercia en las, 55
 - marketing en la, 20
 - marketing para uso de, 6
 - planificación estratégica en las, 46–47
- Organizaciones centradas en el mercado, 662
- Organizaciones cooperativas, 227
- Organizaciones de servicio no lucrativas, 502
- Otorgamiento de franquicias, 228, 531–532
- PAC. *Vea* Comités de acción política
- Pakistán, 76
- “Palabra de ratón”, 624
- Panel de asesoría de clientes, 71
- Papúa Nueva Guinea, 77, 221
- Paquete de servicios primarios, 414–415
- Paquetes con descuento, 602t
- Partición del mercado, 174
- Participación (cuota) de mercado
- cálculo de la, 91
 - definición, 87
 - incremento de la, 341–342
 - maximización de la, como objetivo de la fijación de precios, 469
 - presupuesto de publicidad y, 588
 - protección de la, 339–341
- Participación de expresión, 599
- Participación de mercado
- óptima, 342f
- Participación de mercado, 599
- Participación del consumidor, 180
- Participación en la mente y el corazón de los consumidores, 599
- Partidos verdes, en Europa occidental, 79
- Patrocinio (patrocinar), 604
- como herramienta de relaciones públicas de marketing, 608t
 - diseño de programas, 605
 - elección de los eventos, 605
 - programas de alto rendimiento, 606
 - Vea también* Eventos y experiencias
- “Patrón de los pilares” de la marca, 305
- Patrones de tiempo de la publicidad, 598f
- Patrones familiares, 76–77
- Pecados capitales del marketing, 681–682
- Pensadores, 258f
- Pensamiento de diseño, 375
- Pensamiento grupal, 105
- “Pensar de manera global, pero actuar de manera local”, 231
- Pequeñas empresas
- posicionamiento de marca para, 292–294
 - ventas para, 196
- Percepción, 167–169
- atención selectiva, 168
 - distorsión selectiva, 168–169
 - retención selectiva, 169
 - subliminal, 169
- Percepción subliminal, 169
- Percepciones del país de origen, 238
- Perfil de mercado, análisis de línea de producto y, 381–382
- Perfiles de datos en línea, 85
- Vea también* Grandes (cantidades de) datos
- Perfiles de datos en línea, 85
- Periodos de inactividad, 422
- Personajes, 114
- Personajes de marca, 310
- Personal, como elemento para el éxito del negocio, 54
- Personalidad
- definición, 163
 - influencia sobre el consumo, 163–164
- Personalidad de la marca, 163
- Personalización, 372
- Personalización del marketing, 146, 148
- Personalización masiva, 267
- Personas
- en la dirección de marketing, 26
 - posicionamiento de una empresa de servicios a través de las, 402
- Personificación de la marca, 108
- Perspectivas de marketing, 28
- Pertenencia a una categoría, 288–289
- Piezas componentes, 370
- Piggyback, 550
- Pionero, 351–353
- Pionero de mercado, 352
- Pionero de producto, 352
- Plan de investigación
- fuentes de datos para el, 103–104
 - instrumentos de investigación, 106–110
 - métodos de contacto, 110–113
 - métodos de investigación, 104–106
 - plan de muestreo, 110
- Plan de marketing estratégico, 37
- Plan de muestreo, 110
- Plan táctico de marketing, 37
- Plan(es) de marketing
- acción de marketing a partir de, 57
 - criterios para la creación de, 55
 - definición, 37, 55
 - desarrollo de, 27
 - naturaleza y contenido de un, 55–57
 - rol de la investigación, 56
 - rol de las relaciones, 56–57
 - secciones en el, 56
- Planes de compra sin mercancía, 204

- Planificación corporativa estratégica.
Vea Planificación estratégica
- Planificación de dirección estratégica. Vea Planificación estratégica
- Planificación de la cadena de demanda, 497
- Planificación de la implementación, 38f
- Planificación estratégica, 38–48
corporativa y divisional, 38–48
cultura organizacional y, 46–47
innovación de marketing, 47
misión corporativa, 39–41
oportunidades de crecimiento, 42–46
procesos de, 38f
rol central de la, 37–38
unidades estratégicas de negocios, 42
- Planificación estratégica de las unidades de negocios, 48–55
análisis FODA, 49–51
formulación de metas, 52
formulación e implementación de programas, 53–54
formulación estratégica, 52
impulso a “la compra de productos estadounidenses”, 190
misión de negocios y, 49
proceso, 48f
retroalimentación y control, 55
- Plaza, en la mezcla de marketing, 25f
- PLC. Vea Ciclo de vida del producto
- Población
aumento mundial de la, 74
distribución por edad, 74–75
- Población de Estados Unidos
diversidad racial étnica y racial, 75
educación universitaria en la, 76
familias en evolución, 76–77
- Podcasts
marketing empresarial y, 205
- Poder coercitivo, 509
- Poder de negociación, 264
- Poder de recompensa, 509
- Poder de referencia, 509
- Poder del canal, 509
- “Poder del contexto”, 160
- Poder experto, 509
- Poder legítimo, 509
- Política de fijación de precios
establecimiento de precios y, 480
pasos para establecer una, 467t
- Políticas de colocación de anuncios y servicios adicionales, 598
- Porcentaje de penetración de producto, 88
- Portafolio de marcas, 323–325
defensoras, 324
marcas de entrada a menor precio, 324–325
marcas de gran prestigio, 325
vacas lecheras, 324
- Posibilidad de reparación, diferenciación mediante la, 372
- Posibilidad de sustitución del producto, 588
- Posicionamiento
definición, 275
Vea también Posicionamiento de marca
- Posicionamiento “de un blanco” de marca, 287, 288f
- Posicionamiento cruzado, 281–282
- Posicionamiento de marca
branding cultural, 291
marco de referencia competitivo, 276–286
narrativas e historias de marca, 291
para pequeñas empresas, 292–294
propuesta de valor, 276
- Posicionamiento de marca, establecer el, 287–291
competencia, vigilancia de la, 290–291
membresía de una marca, 288–289
POP y POD, 289–290
- Potencial de mercado como tope superior de la demanda, 87
- Potencial de ventas de la empresa, 88
- PR. Vea Relaciones públicas
- Prácticas de respuesta eficiente al consumidor (ECR), 509
- Prácticas para crear valor, 145t
- Precio
en la mezcla de marketing, 25f
en la triada de valor del cliente (csp), 11
posicionamiento de una empresa de servicios a través del, 402
- Precio, ajuste de la fijación de precios diferenciada, 484–485
descuentos de precio y bonificaciones, 482–483, 483t
fijación de precios geográfica, 482
fijación de precios promocionales, 483–484
- Precio con descuento (sobre la factura o el precio de lista), 602t
- Precio con margen, definición, 475
- Precio de mercado, 236
- Precio de transferencia, 236
- Precio diferencial, en los servicios, 404
- Precio líder con pérdida, 483
- Precios bajos todos los días (EDLP), 478–479, 539
- Precios de referencia, 465–466, 466t
- Precios depredadores, 485
- Preguntas
cerradas y abiertas, 106–107, 107t
- Preguntas abiertas, 106–107, 107t
- Preguntas cerradas, 106–107, 107t
- Preguntas de encuesta directa, 202
- Preguntas de escalamiento sobre “por qué”, 108
- Preguntas de investigación, 107t. Vea también Preguntas
- Preguntas sobre las necesidades de información, 69t
- Premio Deming, 135
- Premios, como promoción para los consumidores, 602t
- Presencia en los social media, monitoreo de, 116
- Presentación, ventas, 651
- Prestaciones, para la fuerza de ventas, 647
- Presupuesto
de la promoción de ventas, 603
para el desarrollo de nuevos productos, 434–435
publicidad y, 587–588
- Presupuesto de publicidad, 587–588
- Presupuesto de ventas, 88
- Presupuesto total de ventas de la promoción, 603
- “Primavera árabe”, 224
- Principales influyentes en la compra, 196
- Principio de “cancelación”, 183
- Principio de congruencia, 568
- Principio de Pareto, 267
- Principio del “lado bueno”, 183
- Privacidad de los niños en línea
ley estadounidense para protección de la (COPPA), 269
- Privacidad en línea, 84–85
- Privatización, 19
- PRIZM (Potential Rating Index by Zip Markets), 248t
- PRM. Vea Administración de las relaciones con los socios, 53
- Probabilidad de atención del público, 598
- Problema de “aceleración repentina”, 326
- Problema de parasitismo, 236–237
- Procedimiento de medición de marketing, 120f
- Procedimiento de métricas de flujo de efectivo, 119
- Procedimiento de métricas de marca, 119
- Procedimiento para obtener las métricas de cada unidad, 119
- Procedimiento para obtener métricas del cliente, 119
- Procesamiento de pedidos, logística de mercado y, 548
- Proceso “búsqueda-comparación-selección”, 529
- Proceso de administración de pedidos, 36
- Proceso de adopción del consumidor
categorías de adopción, 455f
definición, 454
etapas del, 454
factores que influyen, 454–456
- Proceso de compra/adquisición, empresarial, 197–198
búsqueda de proveedores, 199–200
descripción general de la necesidad, 199
especificación de la rutina de pedido, 204
especificaciones del producto, 199
matriz de compra, 198f
reconocimiento del problema, 198
revisión del desempeño, 204
selección de proveedores, 201–203
solicitud de propuestas, 201
- Proceso de control, 38f
- Proceso de decisión de compra, búsqueda de información, 174–175
comportamiento posterior a la compra, 178–179
conjuntos sucesivos involucrados en el, 174f
consumidor y, 172–180
decisión de compra, 176–178
efectos moderadores en el, 180
evaluación de alternativas, 175–176
reconocimiento del problema, 173
- Proceso de desarrollo en espiral, 437
- Proceso de difusión de la innovación, 454
- Proceso de entrega de valor, 35
- Proceso de internacionalización, 219
- Proceso de la investigación de mercados, 103f
analizar la información, 113
definición del problema, alternativas, objetivos, 102–103
desarrollar el plan de investigación, 103–113

- presentación de hallazgos, 113-114
recopilar la información, 113
toma de decisiones, 113-114
Vea también Plan de investigación
- Proceso de lealtad del consumidor, 454
- Proceso de preparación de nuevas ofertas, 36
- Proceso de sondeo del mercado, 36
- Procesos empresariales básicos, 36
- Procesos, en la dirección de marketing, 26-27, 26f
- Procesos psicológicos
aprendizaje, 169-170
emociones, 170-171
memoria, 171-172
motivación, 165-167
percepción, 167-169
- Producción
acumulada, 472-473
costo por unidad a diferentes niveles de, 472f
niveles de, 472
- Productividad de marketing, medición de la métrica de marketing, 115-118
modelos de la mezcla de marketing, 118
tablero de mando del marketing, 118-120
Vea también Programa(s) de marketing global
- Productividad, presiones de precio y, 202
- Producto ampliado, 368
- Producto bajo licencia, 321
- Producto básico, 368, 368t, 369
- Producto esperado, 368, 368t
- Producto insignia, 323
- Producto Interno Bruto, 92
- Producto maduro, reposicionamiento, 607
- Producto potencial, 368, 368t
- Producto(s)
accesibles *super-premium*, 468
ajustar la oferta de, 361
continuo de evaluación para diferentes, 401f
definición, en la declaración de misión, 41t
eliminación de productos débiles, 357
en la mezcla de marketing, 25f
uso o desecho de, por parte del cliente, 179f
- Productos agropecuarios, 370
- Productos amigables con el ambiente, 668
- Productos cautivos, 386
- Productos de lujo
caracterización de las marcas de lujo, 376
desarrollo de las marcas de lujo, 376-377
- marketing de marcas de lujo, 377-378, 377t
- Productos falsificados, 237
- Productos generados por los usuarios (UGP), 268
- Productos *mass-tige*, 468
- Productos naturales, 370
- Productos orgánicos y naturales, 667
- Productos sustitutos, amenaza de, 264
- Programa de marketing adaptado, 229
- Programa de marketing estandarizado, 229, 229t
- Programa de publicidad, 586-600
decisiones de las "cinco M", 586-587, 587f
evaluación de la eficacia del, 599-600
presupuesto de, 587-588
selección de medios. *Vea* Elección de los medios
Vea también Campaña publicitaria
- Programa(s) de marketing global, 229-238
adaptación de marketing, 231-232
estrategias de distribución global, 237-238
estrategias globales de comunicación, 235
estrategias globales de fijación de precios, 235-237
estrategias para los productos globales, 232-234
similitudes y diferencias, 230
ventajas y desventajas del, estandarizado, 229t
- Programación de distribución, 513
- Programación de la ruta crítica (CPS), 454
- Programas de frecuencia (FP), 143, 602t
- Programas de lealtad, 143
- Programas de marketing para negocios industriales, 204-208
compra y venta de sistemas, 206-207
comunicación y actividades de branding, 204-206
papel de los servicios, 207-208
- Programas de membresía de un club, 143
- Programas de reabastecimiento continuo, 204
- Programas de recomendación de los clientes, 207
- Programas, en la dirección de marketing, 26f, 27
- Promesa central de la marca, 285
- Promesa de marca, 303
- Promoción
en la mezcla de marketing, 25f
mayoristas y, 544
m-commerce y, 517-518
Vea también Promoción de ventas
- Promoción de ventas, 600-604
aplicación y evaluación del programa, 603-604
definición, 600
desarrollo del programa, 603
en la mezcla de comunicaciones de marketing, 560, 574
herramientas de promoción (al cliente) para los consumidores y, 601, 602f
herramientas de promoción comercial, 601, 602f
herramientas de promoción empresarial y de la fuerza de ventas, 603, 603t
objetivos de la, 601
publicidad frente a promoción, 600-601
Promociones cruzadas, 602t
Promociones de detallistas, 601
Promociones del fabricante, 601
Promociones vinculadas, 602t
- Pronosticar, 85-93
definición, 92
mediante cálculo la demanda de mercado, 86-87
- Pronóstico de mercado, 88
- Pronóstico de ventas de la empresa, 88
- Pronósticos de ventas, 85. *Vea también* Pronosticar
- Propiedades, marketing, 6
- Proporción deuda-ingresos, 78
- Propuesta de valor, 10, 131
definición, 276
ejemplos, 276t
en una economía de bajo crecimiento, 360-361
- Propuestas de valor convincentes para el comprador, 202
- Prospectos del mercado meta, 454
- Prototipos físicos, 450
- Proveedores, como otros interesados en el negocio, 54
- Proximidad psicológica, 221
- Proyecciones financieras, 56
- Prueba de sustitución de marca, 276
- "Pruebas", 282
- Pruebas al aire, 599t
- Pruebas alfa, 451
- Pruebas beta, 451
- Pruebas con consumidores, para nuevos productos, 451
- Pruebas de marketing controlado, 452
- Pruebas de mercado para bienes de consumo, 451-453
- para bienes industriales, 453
- Pruebas de texto, 599
- Pruebas en remolques, 599t
- Pruebas en salas de cine, 599t
- Pruebas gratuitas, 602t
- Psicografía, 258-259
- Psicología del consumidor
entorno económico y, 77
fijación de precios y, 465-466
- Publicaciones, como herramientas de relaciones públicas de marketing, 608t
- Publicidad
comparativa, efectos de los marcos de decisión en la, 182
definición, 586
en la mezcla de comunicaciones de marketing, 560, 574
generada por los consumidores, 589
m-commerce y, 517-518
medición de su impacto sobre las ventas, 599f
para afroestadounidenses, 257
Super Bowl de la publicidad, 597
técnicas de investigación de pruebas previas, 599f
y asuntos sociales, 592
- Publicidad basada en la ubicación, 18
- Publicidad corporativa, 575
- Publicidad "de atracción", 543
- Publicidad de recordatorio, 587
- Publicidad de reforzamiento, 587
- Publicidad en el punto de venta (P-O-P), 595-596
- Publicidad engañosa, 591
- Publicidad especializada, 603t
- Publicidad exterior
colocación de productos, 595
definición, 594
punto de venta, 595-596
vallas publicitarias, 594
- Publicidad generada por los consumidores, 589
- Publicidad informativa, 587
- Publicidad persuasiva, 587
- Publicity, 607
del producto, 607
en la mezcla de comunicaciones de marketing, 560, 574
Vea también Relaciones públicas de marketing
- Público, 607
- Público meta, 564-565
- Puentes, 159
- Pulso, en publicidad, 599
- Punto de contacto con el cliente, 146
- Punto de pedido, 548
- Puntos de diferencia (POD), 278-281
comunicar los, 290
en el posicionamiento "de un blanco" de marca, 287

- medios de diferenciación, 283
- puntos de paridad vs., 280–281
- selección de, específicos, 282–285
- Puntos de paridad (POP), 280–281
 - comunicar los, 290
 - en el posicionamiento “de un blanco” de marca, 287
 - puntos de diferencia vs., 280–281
 - selección de, específicos, 282–285
- Puntos de paridad competitivos, 280
- Puntos de paridad de correlación, 280
- Puntos de paridad de la categoría, 280
- Puntuación bruta de audiencia (GRP), 593
- Puntuaciones del ACSI por industria, 134t
- Puntuaciones Klout, 160

- Qatar, 68
- QFD. *Vea* Despliegue de funciones de calidad
- QRS. *Vea* Sistemas de respuesta rápida
- Quejas de los clientes, 150–151, 413

- Rango de indiferencia de precio, 471
- Raza, segmentación por, 255–257
- Razones para creer (RTB), 287
- Realidad virtual, 446
- Receptor de pedidos, representante de ventas como, 643
- Receptor en el proceso de comunicación, 562
- Recompensas por compra, 602t
- Recompra directa, 193
- Recompra modificada, 193
- Reconocimiento del problema, 173
- Recuperación de clientes, 146
- Recuperación de la memoria, 172
- Recuperación parcial de los costos, 469
- Recursos finitos no renovables, 82
- Red de generación de valor, 36
- Red de marketing, 22
- Red de valor, 497–498
- Redes sociales, 621
- Reducción de descuentos, 486
- Reducción, oportunidades de crecimiento y, 46
- Reforzamiento de la marca, 318–319
- Registro nacional “No llame”, 111
- Regla “80–20”, 167
- Reingeniería, 658
- Reino Unido
 - Amazon y, 232
 - consumidor menos arriesgado en, 77
 - detallistas exitosos en, 238
 - ejemplos de marco competitivo, 277
 - social media y, 225
- Reintermediación, 19
- Relación cambiante con los clientes, en los servicios, 406–409
- Relaciones con los clientes industriales, 208–210
 - beneficios de la coordinación vertical, 208–209
 - riesgo y oportunismo en las, 209–210
- Relaciones de prensa, 607
- Relaciones entre compradores y proveedores, 208–209
- Relaciones entre el producto y la marca, 379–390
 - análisis de línea de producto, 381–382
 - branding de ingredientes, 389–390
 - co-branding, 387–389
 - fijación de precios para mezclas de productos, 386–387
 - jerarquía de productos, 380
 - longitud de la línea de productos, 382–386
 - sistemas y mezclas de productos, 380–381
- Relaciones forzadas, estimular la creatividad mediante, 443
- Relaciones públicas (PR), 607–609
 - como departamento orientado al cliente, 24t
 - definición, 607
 - en la mezcla de comunicaciones de marketing, 560, 574
 - Vea también* Relaciones públicas de marketing (MPR)
- Relaciones públicas de marketing (MPR), 607–609
 - decisiones en las, 608–609
 - principales herramientas, 608t
 - tareas, 607
- Relaciones, su rol en el plan de marketing, 56–57
- Relevancia de marca, 308
- Relevancia, en BrandAsset Valuator, 305
- Rendimiento del marketing, 25
- Rendimiento, en la dirección de marketing, 26f, 27
- Rendimiento sobre el cliente (ROC), 137
- Rentabilidad del cliente, 137–138
- Rentabilidad directa del producto (DPP), 538
- Representante del canal, 512
- Representantes de servicio al cliente (CSR), 413
- Representantes de ventas
 - capacitación y supervisión, 647
 - cuotas de ventas y, 649
 - difusión de ideas por medio de, 160
 - evaluación de los, 649–651, 650t
 - motivación de los, 648–649
 - productividad de los, 648
 - prospectos potenciales y los, 648
 - reclutamiento y selección, 647
 - recompensas intrínsecas vs., extrínsecas, 649
 - tecnología y, 648
 - uso eficaz del tiempo y, 648
 - viajeros, 227–228
- Representantes de ventas viajeros, 227–228
- Representantes nacionales, 414
- República Democrática del Congo, 77, 224
- Reputación
 - conducta de empleados grabada en video y, 408
 - corporativa, 209
- Reseñas de los clientes en internet, 72
 - y recomendaciones, 149
- Reseñas y recomendaciones de los clientes, 149
- Resistencia psicológica, 652
- Resonancia de marca, 308
- Responsabilidad de marketing, 20
- Responsabilidad social como nueva realidad del marketing, 14–15
 - Vea también* Responsabilidad social corporativa
- Responsabilidad social corporativa, 14
 - comportamiento ético y, 666
 - comportamiento legal y, 665
 - comportamiento socialmente responsable y, 666–667
 - razones para invertir en, 664f
 - sustentabilidad y, 667–668
 - Vea también* Responsabilidad social
- Respuesta, en el proceso de comunicaciones, 563
- Respuesta reactiva, 339
- Resumen ejecutivo, del plan de marketing, 56
- Retención de clientes, 138–142
 - dinámica de la, 141
 - reducción de la deserción, 140
 - valor de los clientes y, 328
- Retención selectiva, 169
- Retirada estratégica, 341
- Retroalimentación, en el proceso de comunicaciones, 563
- Retroalimentación, sitios web de, 72
- Revistas
 - anuncios impresos en, 590
 - marketing directo en, 639
- Revitalización de marca, 319–321
- Rezagados
 - durante la etapa de adopción de una innovación, 455
 - en la fuerza de ventas, 649
- RFID. *Vea* Sistemas de identificación de radiofrecuencia (RFID)
- Riesgo de oportunidad, 178
- Riesgo financiero, 178
- Riesgo físico, 178
- Riesgo funcional, 178
- Riesgo percibido, 178
- Riesgo psicológico, 178
- Riesgo social, 178
- Riesgo(s)
 - en las relaciones empresariales, 209–210
 - mayoristas y, 545
- Rifas, 602t
- Rivalidad intensa en el segmento, 263
- Robo de identidad, 84
- ROC. *Vea* Rendimiento sobre el cliente
- Rol de comprador, 259
- Rol de influyente, 259
- Rol de iniciador, 259
- Rol, definición, 161
- Roles de decisión, 259
- Rotación de compradores, momento de uso de los medios y, 598
- Rotaciones multiplicadas por altos márgenes, 538
- RTB. *Vea* Razones para creer
- Ruido, en el proceso de comunicaciones, 563
- Rumores
 - generación de, 624–628
 - inicio de rumores positivos, 626
 - seguimiento en línea, 627
- Rusia, 222–223
- Ruta central (para la toma de decisiones de los consumidores), 180
- Ruta periférica, 180

- Sábado del pequeño comercio, 4
- Salas de exhibición, 503
- Salas de exhibición de catálogo, 530
- Satisfacción
 - definición, 131
 - posterior a la compra, 178
 - vigilancia de la, 133–134
- Satisfacción del cliente
 - Net Promoter y la, 135
 - vigilar la, en los servicios, 404
- Satisfacción total del cliente, 131–133
- Satisfactores, 166
- Saturación, presupuesto de publicidad y, 588
- SCM. *Vea* Administración de la cadena de suministro

- Sector detallista, 399
- Sector empresarial, 399
- Sector gubernamental, 399
- Sector manufacturero, 399
- Sector privado sin fines de lucro, 399
- Segmentación
 - en la fórmula STP, 35
 - Vea también* Segmentación del mercado
- Segmentación basada en (necesidades o) beneficios, 259
- Segmentación basada en beneficios
 - actitud en la, 260
 - bases múltiples, 260
 - estatus de lealtad, 260
 - estatus de usuario, 259
 - etapa en la disposición del comprador, 260
 - frecuencia de uso, 259–260
 - ocasiones, 259
- Segmentación basada en las necesidades, 259
- Segmentación conductual, 259–261
 - desglose de, 261f
 - necesidades y beneficios, 259
 - roles de decisión, 259
 - usuario y variables relativas al uso, 259–261
- Segmentación del mercado
 - criterios de una, eficaz, 263–264
 - empresarial, 261–262
 - evaluación y selección de los segmentos de mercado, 264–269
 - mercado meta, 262–263
 - posibles niveles de, 264f
 - valor de la marca y, 317
 - variables de segmentación para los mercados de consumo, 247t
- Segmentación del mercado empresarial, 261–262
- variables de segmentación, 262t
- Segmentación demográfica, 249–258
 - edad y etapa del ciclo de vida, 249
 - etapa de vida y, 249–250
 - generación, 252–258
 - género, 250–251
 - hispanoestadounidenses, 255–257
 - ingresos, 251–252
 - lesbianas, gay, bisexuales y transgénero (LGBT), 257–258
 - mercados empresariales y, 262t
 - raza y cultura, 255
- Segmentación geográfica, 246–249
- Segmentación por edad, 249
- Segmentación por generación, 252–258
 - “generación silenciosa”, 254–255
 - baby boomers, 254
 - generación X, 253–254
 - milenarios (generación Y), 252–253
- Segmentación por ingresos, 251–252
- Segmentación psicográfica, 258–259
- Segmentar los mercados de consumo, bases para, 246–261
 - segmentación conductual, 259–261
 - segmentación demográfica, 249–258
 - segmentación geográfica, 246–249
 - segmentación psicográfica, 258–259
- Segmento de mercado, en la declaración de misión, 41t
- Segmentos de mercado, evaluación y selección
 - cobertura del mercado total, 264–265
 - concentración en un segmento único, 266–267
 - especialización en múltiples segmentos, 265–266
 - marketing individual, 267–268
 - problemas éticos y legales, 268–269
- Segmentos de uno, 267
- Seguimiento de ventas, 652
- Seguimiento por satélite, 546
- Selección de proveedores, 201–203
 - número de proveedores y, 203
 - superar las presiones de precio, 201–202
- Seminarios en línea, marketing empresarial y, 205
- Sensibilidad al precio, 470
 - factores que reducen la, 470t
- Sensibilidad de la demanda al marketing, 87
- Sensoriales, dimensiones de la experiencia de marca, 403t
- Sentimientos de marca, 308
- Señales, 169
- Señales periféricas, 180
- SEO. *Vea* Optimización de los motores de búsqueda
- Separación de bienes y servicios, 486
- Servicio
 - definición, 400
 - en la triada de valor del cliente (csp), 11
 - principal, con bienes y servicios secundarios adicionales, 400
- Servicio, administración de la calidad y, 417–422
 - determinantes de la calidad, 420
 - recomendaciones para mejorar la calidad, 419
 - tecnologías de autoservicio (SST), 421–422
- Servicio al cliente
 - “chat en vivo”, 411
 - evolución del, 423
- Servicio al cliente con “chat en vivo”, 411
- Servicio completo, 529
- Servicio puro, 400
- Servicio técnico en línea, 373
- Servicios
 - “sin agrupar”, 407
 - categorías de la mezcla de servicios, 400–402
 - continuo de evaluación para diferentes, 401f
 - coproducción del cliente de, 407–408
 - de apoyo al producto, 422–423
 - detallistas y, 539
 - durabilidad y tangibilidad de los, 369
 - en marketing, 5
 - excelencia en el marketing de, 409–410
 - industrias de servicios, 399–400
 - papel en el marketing para negocios industriales, 207–208
 - relación cambiante con los clientes de, 406–409
 - tecnología y entrega de, 410–411
- Servicios, características distintivas de los
 - caducidad, 404–405
 - inseparabilidad, 403
 - intangibilidad, 402–403
 - variabilidad, 403–404
- Servicios, diferenciación
 - innovación con los, 415–416
 - opciones de servicio:
 - primario y secundario, 414–415
- Servicios, mejores prácticas, 411–413
 - compromiso de la alta dirección, 411–412
 - concepto estratégico, 411
 - estándares elevados, 412
 - niveles de rentabilidad, 412
 - satisfacción de las quejas de los clientes, 413
 - sistemas de supervisión, 412–413
- Servicios adicionales, 539
- Servicios basados en equipamiento, 400
- Servicios basados en personas, 400
- Servicios compartidos, 405
- Servicios complementarios, 405
- Servicios de apoyo al producto, 422–423
- Servicios de asesoría empresarial, 370
- Servicios de compra, 530
- Servicios de valor agregado, 422
- Servicios facilitadores, 422
- Servicios posteriores a la compra, 539
- Servicios previos a la compra, 539
- “Servicios sin agrupar”, 407
- Sesgo hedónico, 170
- Sesiones de empatía, 254
- Símbolos, posicionamiento de una empresa de servicios a través de, 402
- Simpatía, como fuente de credibilidad, 568
- Sistema de apoyo para la decisión de marketing (MDSS), 114–115
- Sistema de canal de marketing, 494
- Sistema de centro y rayos, 660
- Sistema de entrega de valor, 131
- Sistema de franquicia minorista patrocinado por el fabricante, 513
- Sistema de información de marketing, 67–69
 - análisis del macroentorno en un, 72–85. *Vea también* Análisis del macroentorno
 - componentes, 67–69
 - definición, 68
 - inteligencia de marketing, 70–72
 - registros internos, 69–70
- Sistema de inteligencia de marketing, 70–72
 - comunicación y actuación basadas en la inteligencia, 72
 - recopilación en internet, 72
- Sistema de marketing horizontal, 514
- Sistema de marketing vertical (VMS), 512–513
 - administrado, 513
- Sistema de marketing vertical contractual, 513
- Sistema de marketing vertical corporativo, 513
- Sistema de productos, 380
- Sistema de segmentación VALS, 258, 258f
- Sistema del canal integrado de marketing, 496
- Sistemas, como elemento de un negocio exitoso, 54
- Sistemas de identificación de radiofrecuencia (RFID), 537
- Sistemas de información de ventas, 69
- Sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP), 498
- Sistemas de reservaciones, 405
- Sistemas de respuesta rápida (QRS), 373
- Sistemas de supervisión, para el rendimiento del servicio, 412–413
- Sistemas integrados de logística (ILS), 546–547
- Sistemas *stage-gate* como embudo, 436–437

- Sitios de catálogo, compras empresariales a través de, 199
- Sitios de quejas de clientes, 72
- Sitios de subastas, 199
- Sitios web
 contenido específico por país en los, 227
 elementos clave de diseño, 618f
 marketing en línea a través de, 617–618
 para obtener ideas de nuevos productos, 440
 rediseño, marketing empresarial y, 205
- Situaciones de compra, empresariales, 192–193
- Slacker, 253
- Sobrevivientes, 258f
- Social media, 620–623
 beneficios a corto y largo plazos de los, 117
 blogs vs., 18
 blogs, 621
 Brasil y los, 222
 como nuevas capacidades de los consumidores, 16
 comunidades y foros en línea, 621
 definición, 620
 marketing empresarial y, 205
 medición del RSI, 117
 medios devengados y, 615
 milenarios y, 252–253
 plataformas de, 621–622
 redes sociales, 622
 representantes de ventas y, 648
 tormenta en los, China y KFC, 220
 usados por las empresas, 17–18
 uso de los, 622–623
- Sociedades de valor agregado (VAP), 513
- Software de administración de recursos de marketing (MRM), 675
- Software para administrar la cadena de suministro (CRM), 498
- Solicitud de propuestas, 201
- SoLoMo (Social Local Móvil), 269, 498
- Solución sencilla, 262
- Spend Shift (Gerzema y D'Antonio), 306
- SST. *Vea* Autoservicio
- STM. *Vea* Memoria de corto plazo
- STP (segmentación, mercado meta y posicionamiento), 245, 275. *Vea también* Mercado(s) meta; Posicionamiento; Segmentación del mercado
- Subastas de oferta sellada, 480
- Subastas holandesas, 480
- Subastas inglesas, 480
- Subcontratación, 658
- Subculturas, 79, 159
- Submarca, 321, 322
- Substance of Style, The (Postrel), 375
- Sudáfrica
 “los leones africanos” en, 224
 como mercado en desarrollo, 221, 224
- Suecia, 235
- Suministros operativos, 370
- Suministros y servicios a empresas negocios, 370
- Super Bowl de la publicidad, 597
- Supercentros, 532, 533
- Supermercado, 530
 aplicaciones para teléfonos móviles, 534
- Supertienda, 530
- Supervivencia, como objetivo de la fijación de precios, 469
- Suprasegmento, 265
- Sur de Asia, 80
 analfabetos, 76
- Surtido, creación de, mayoristas y, 544
- Surtido de productos, 380
 de los detallistas, 536–537
Vea también Mezcla(s) de productos
- Sustentabilidad, 667–668
- Tabla de contenido, del plan de marketing, 56
- Tablero(s) de mando de marketing, 118–120
 diseño de, efectivos, 119
 ejemplo, 120f
- Tácticas de marketing, 56
- Tailandia, 84, 225
- Tangibilidad del producto, 369
- Tareas de la dirección de marketing, 27–29
 captar las perspectivas de marketing, 28
 comunicación de valor, 29
 conexión con los clientes, 28
 creación de un crecimiento a largo plazo, 29
 creación de valor, 29
 entrega de valor, 29
 estrategias y planes de marketing, 27
 generación de marcas fuertes, 28
- Tarifa por colocación de producto, 542
- Tasa de consumo del producto, 179
- Tasa de olvido, momento de uso de los medios y, 598
- Tasa de pérdida de clientes, 133
- Tasa de retención, 140
- Tasas de conversión, 141, 514
- TCO. *Vea* Costo total de propiedad
- Técnica de escalamiento, 165
- Técnicas de investigación cualitativa, 108–109
- Técnicas de medición “con la mirada en”, 594
- Técnicas proyectivas, 108, 165
- Técnico, representante de ventas como, 643
- Tecnología de “anaquel inteligente”, 534
- Tecnología de EEG (electroencefalografía), 111
- Tecnología de rastreo web, 237
- Tecnología de sistema de posicionamiento global (GPS), 110
- Tecnología del movimiento de los ojos, 110
- Tecnología GPS
 privacidad y, 518
 publicidad basada en la ubicación y, 18
- Tecnología(s)
 como nueva realidad del marketing, 13–14
 disruptivas, 433
 en las actividades de los detallistas, 533–535
 entrega de servicios y, 410–411
 representantes de ventas y la, 648
- Tecnología(s) de información, 498, 546–547
- Tecnologías disruptivas, 433
- Telefonía móvil
 en India, 223
 en Sudáfrica, 224
 mercado chino de, 217
Vea también Teléfonos celulares
- Telefonía móvil, combatir las salas de exhibición con la, 503
- Teléfonos celulares
 grandes cantidades de datos y, 70
 marketing y, en los países en desarrollo, 225
 predominio de los, 17
Vea también Telefonía móvil
- Telemarketing, 530, 638–639
- Telemarketing de entrada, 638
- Telemarketing de salida, 638
- Temas ambientales
 como estrategia de producto, 378–379
 industria del agua, 379
- Temas de privacidad
 marketing directo y, 639
 m-commerce y, 518
 movimiento de protección al consumidor y, 84
- Tendencia, 73
- Tendencia a la horizontalidad, 658
- Tendencias en las prácticas de marketing, 657–658
- Teoría de decisión conductual (BDT), 180–183
 hallazgos seleccionados, 181t
 heurísticas de decisión, 181–182
 marcos de decisión, 182–183
- Teoría de Freud sobre la motivación, 165–166
- Teoría de Herzberg sobre la motivación, 166–167
- Teoría de la larga cola, 267
- Teoría de Maslow sobre la motivación (Jerarquía de necesidades), 166f
- Teoría económica de los costos de transacción, 210
- Teoría prospectiva, 183
- Test de apercepción temática (TAT), 107t
- Texto, en anuncios impresos, 590
- TI. *Vea* Tecnología(s) de información
- Tiempo de preparación, 603
- Tiempo de ventas, 603
- Tiempo, uso del, de los consumidores estadounidenses, 158t
- Tienda al detalle, 527
- Tienda de conveniencia, 530
- Tienda de descuento, 528, 530
- Tienda de especialidad, 530
- Tienda de grandes descuentos, 530
- Tienda de valor extremo, 530
- Tienda departamental, 530
- Tienda(s) basada(s) en internet (punto com)
 Cisco Systems como, 189
 desintermediación y primeras, 18
- Tiendas “de aparición súbita”, 532
- Tiendas detallistas, 528–529, 530t
- Tiendas independientes, 541
- Timor Leste, 68
- Tipo de productos, 380
- Toma de decisiones de marketing, 3–4
- Tomografía de emisión por positrones (PET), 82
- Tonga, 221
- Trading Up (Silverstein y Fiske), 468
- Trainship, 550
- Trampa de la guerra de precios, 485
- Trampa de la mala calidad, 485
- Trampa de la participación de mercado frágil, 485
- Trampa de las extensiones de línea, 326
- Trampa de los bolsillos vacíos, 485
- Transferencia electrónica de fondos (EFT), 546
- Transiciones, en la vida, 161
- Transporte
 logística de mercado y, 550–551
 mayoristas y, 544
- Transportista común, 550
- Transportista privado, 550
- “Travesuras reales”, 571
- Triada de valor del cliente (csp), 11
- Triunfadores, 258f
- Trueque
 como intercambio, 482
 compras empresariales y mercados de, 199

- en una economía compartida, 464
- Trueque, como compensación, 482
- Túnez, 224
- "Turistas médicos", 468
- Turquía, 222, 228

- Ubicación, detallistas y, 541
- UGC. *Vea* Contenido generado por los usuarios
- UGP. *Vea* Productos generados por los usuarios
- Un lugar dentro de una tienda más grande, 541
- Unidad de mantenimiento de inventario, 380
- Unidades estratégicas de negocios, 42
- Uso
 - en la segmentación basada en los beneficios, 259–260
 - mayor, para la expansión de la demanda total del mercado, 338
- Usuarios
 - en el centro de compras, 194
 - en la segmentación basada en los beneficios, 259–260
- Usuarios tempranos, 455

- Vacas lecheras, 324
- Vallas publicitarias, 594
- Valor, 11
 - comunicación de, 29
 - creación de, 29
 - de vida del cliente, 136–146
 - entrega de, 29
 - percibido por el cliente, 128–131
 - Vea también* Valor del cliente
- Valor de los clientes, 328–329
- Valor de vida del cliente, 137–138
- Valor de vida del cliente (CLV), 136–146
 - cálculo del, 139
 - comunidades de marca, 143–145
 - definición, 138
- generación de lealtad, 142–143
- medición, 136–146
- recuperación de clientes, 146
- rentabilidad del cliente, 137
- retención de clientes, 138–142
- Valor del cliente
 - cadena de valor, 36
 - competencias centrales, 36
 - planificación estratégica, 37–38
 - proceso de entrega de valor, 35
 - Vea también* Valor y costo en que incurriría la empresa, 371
- Valor percibido, 477
- Valor percibido por el cliente (CPV), 128–131
 - aplicación de los conceptos de valor, 129–130
 - definición, 129
 - definición de valor, 129
 - determinantes del, 128f
 - entrega de un alto valor al cliente, 131
 - procesos de elección e implicaciones, 131
- Valoración de marca, 316
- Valores
 - compartidos, 54
 - influencia sobre el comportamiento de compra y, 164
- Valores compartidos, como elemento para el éxito del negocio, 54
- Valores culturales, 79
- Valores familiares, de los hispanoestadounidenses, 256
- Valores fundamentales, 165
- VAP. *Vea* Sociedades de valor agregado
- Variabilidad, de los servicios, 403–404
- Variables de segmentación de mercado basada en las necesidades, 262–263, 263t
- Variante de producto, 380
- Variantes de marca, 321
- Variantes del menú global de McDonald's, 231t
- Vecindarios residenciales estadounidenses, 246
- Vehículo de distribución, 603
- Vendedor de soluciones, el representante de ventas como, 643
- Vendedores al detalle
 - tradicional
 - comparación (realizada por los clientes) de los precios de la competencia entre los, 503
 - empresas en línea de, 498
- Vendedores base, fuerza de ventas y, 649
- Venta de alcohol, valores culturales y, 79
- Venta de sistemas, 206–207
- Venta mayorista, 543–545
 - definición, 543
 - principales tipos, 544t
 - tendencias en la, 545
- Venta multinivel profunda, 196
- Ventaja acumulativa, 626
- Ventaja competitiva, 36, 282
- Ventaja competitiva apalancable, 282
- Ventaja real, 89–91
- "Ventajas de llevar la delantera", 453
- Ventas al detalle, 527–543
 - avances recientes, 532t
 - definición, 527
 - marcas propias, 541–543
 - nueva competencia en las, 513
 - rápidas, 533
 - tecnología en las, 533–535
 - Vea también* las entradas de Detallistas
- Ventas al detalle en línea
 - crecimiento de las, 498
 - Vea también* E-commerce
- Ventas al detalle rápidas, 533
- Ventas al detalle, transformación de las, 18
- Ventas automáticas, 530
- Ventas de la industria, cálculo de, 91
- Ventas directas, 530
- Ventas durante el ciclo de vida del producto, 449f
- Ventas multinivel, 530
- Ventas personales
 - en la mezcla de comunicaciones de marketing, 560, 575
 - marketing de relaciones y, 652
 - marketing global y tácticas de, 235
 - método SPIN, 651
 - pasos esenciales en las, 651–652, 651f
- Ventas totales, estimación, para productos nuevos, 448–449
- Ventas vinculadas, 387
- Ventas y utilidades, análisis de línea de producto sobre, 381
- Versión por ciudad del producto, 233
- Versión por país del producto, 233
- Versión regional de producto, 233
- Versiones por detallista, 233
- Vietnam, 222
- Vinculación emocional con la marca, 314
- Visión, en el análisis BAV, 306
- Visitas de ventas, para el mercado empresarial, 192
- Visualización, 108
- Volumen del punto de equilibrio, 476f
- Voz del cliente (VOC)
 - mediciones de la, 412

- WE. *Vea* Número ponderado de exposiciones
- Wealth of Nations, The (Smith), 129
- WOM. *Vea* Comunicación de boca en boca
- Zona de tolerancia, 420

Dirección de marketing es el libro más reconocido sobre marketing. Su contenido y organización reflejan los cambios más recientes en la teoría y la práctica de esta disciplina; y aunque conserva muchos elementos básicos, esta edición logra un equilibrio entre los enfoques y perspectivas clásicos y los contemporáneos.

Actualmente las empresas venden bienes y servicios a través de una gran variedad de canales, directos e indirectos; los especialistas de marketing están explorando nuevas formas de comunicación, como el marketing de experiencia, el marketing de entretenimiento y el marketing viral; y los clientes dicen a las empresas qué tipo de productos o servicios desean, cuándo, dónde y cómo quieren comprarlos, y con mayor frecuencia informan a otros consumidores lo que piensan sobre empresas y productos específicos, utilizando el correo electrónico, los blogs, los podcasts y otros medios digitales.

Para hacer frente a todos estos cambios, los especialistas de marketing competentes están practicando el marketing holístico, que es el desarrollo, diseño e implementación de programas, procesos y actividades de marketing que reconocen la amplitud e interdependencias del entorno de marketing actual. Éste y otros temas se desarrollan claramente, combinando equilibradamente la teoría con ejemplos y casos recientes.

Entre lo nuevo de esta edición destaca lo siguiente:

- Casos que presentan a empresas y situaciones reales con variedad de productos, servicios y mercados.
- La sección *Marketing de excelencia* pone de manifiesto los innovadores logros en marketing de organizaciones líder.
- Preguntas que estimulan el debate y fomentan el análisis entre estudiantes y profesores.
- Desarrollo de temas como la responsabilidad social corporativa, la ética en los negocios y la sustentabilidad, entre otros.
- Un nuevo capítulo: Administración de las comunicaciones digitales: en línea, móviles y en los *social media*, con el fin de destacar este importante tema que se denomina como “la revolución digital”.

Para más información sobre este libro visite:
www.pearsonenespañol.com/kotler

