

ESTRATEGIA DE
MARKETING
SEXTA EDICIÓN

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



Estrategia de marketing

SEXTA EDICIÓN

O. C. FERRELL

The University of New Mexico

MICHAEL D. HARTLINE

The Florida State University

Traducción:

Mara Paulina Suárez Moreno
Jorge Alberto Velázquez Arellano

Revisión técnica:

Dra. María de los Ángeles Ramos Solano

Departamento de Mercadotecnia

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Campus Estado de México



Estrategia de marketing
sexta edición

Director Editorial para Latinoamérica:
Ricardo H. Rodríguez

Editora de Adquisiciones para
Latinoamérica:
Claudia C. Garay Castro

Gerente de Manufactura para
Latinoamérica:
Antonio Mateos Martínez

Gerente Editorial en Español para
Latinoamérica:
Pilar Hernández Santamarina

Gerente de Proyectos Especiales:
Luciana Rabuffetti

Coordinador de Manufactura:
Rafael Pérez González

Editora:
Ivonne Arciniega Torres

Diseño de portada:
Anneli Daniela Torres Arroyo

Imagen de portada:
© Igor kisselev/Shutterstock.com

Composición tipográfica:
Tsuki Marketing SA de CV
Gerardo Larios García

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

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

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

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

Datos para catalogación bibliográfica:
Ferrell y Hartline
Estrategia de marketing, 6a. ed.
ISBN: 978-607-526-415-8

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

Contenido breve

PARTE 1 Preparando el escenario para la estrategia de marketing

- CAPÍTULO 1** El marketing en la economía actual 1
- CAPÍTULO 2** Planificación estratégica de marketing 27

PARTE 2 Descubriendo las oportunidades del mercado

- CAPÍTULO 3** Recopilación y análisis de la información de marketing 53
- CAPÍTULO 4** Desarrollo de la ventaja competitiva y el enfoque estratégico 85

PARTE 3 Desarrollando la estrategia de marketing

- CAPÍTULO 5** Clientes, segmentación y mercados objetivo 115
- CAPÍTULO 6** El programa de marketing 149
- CAPÍTULO 7** Branding y posicionamiento 199

PARTE 4 Poniendo la estrategia en acción

- CAPÍTULO 8** Ética y responsabilidad social en la estrategia de marketing 227
- CAPÍTULO 9** Implementación y control del marketing 255
- CAPÍTULO 10** Desarrollo y mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes 283

PARTE 5 Casos

- CASO 1** *USA Today*: innovación en una industria en evolución 313
- CASO 2** La estrategia de marketing ganadora de Apple 327
- CASO 3** Monsanto equilibra los intereses de múltiples grupos de interés 339
- CASO 4** New Belgium Brewing (A): obtención de ventajas competitivas por medio del marketing socialmente responsable 351
- CASO 5** New Belgium Brewing (B): desarrollo de una personalidad de marca 361
- CASO 6** Mattel enfrenta sus desafíos de marketing 371
- CASO 7** Mistine: venta directa en el mercado tailandés de cosméticos 381
- CASO 8** BP lucha para limpiar su reputación manchada 393
- CASO 9** Chevrolet: 100 años de innovación de producto 405

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

Material en línea

El siguiente material se encuentra disponible en línea:

- Casos 12 al 17
- Índices
- Apéndice

Ingrese a www.cengage.com, busque el libro por el ISBN e ingrese el siguiente código de acceso:

Contenido

PARTE 1 Preparando el escenario para la estrategia de marketing

CAPÍTULO 1

El marketing en la economía actual 1

Introducción 1

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

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

Conceptos básicos de marketing 7

¿Qué es un mercado? 8

¿Qué es un intercambio? 9

¿Qué es un producto? 11

Actividades y decisiones principales en marketing 14

Planificación estratégica 14

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

Investigación y análisis 16

Desarrollo de una ventaja competitiva 16

Decisiones de la estrategia de marketing 17

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

Responsabilidad social y ética 20

Implementación y control 20

Desarrollo y mantenimiento de las relaciones con el cliente 21

Enfrentar los desafíos de la estrategia de marketing 22

Lecciones del capítulo 1 24

Preguntas de análisis 25

Ejercicios 25

CAPÍTULO 2

Planificación estratégica de marketing 27

Introducción 27

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

El proceso de planificación estratégica 29

Misión organizacional *versus* visión organizacional 30

Estrategia corporativa o de la unidad de negocio 34

Metas y objetivos funcionales 35

Estrategia funcional 35

Implementación 36

Evaluación y control 36

El plan de marketing 36

Estructura del plan de marketing 37

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

Utilizar la estructura del plan de marketing 42

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

PARTE 2 Descubriendo las oportunidades del mercado

CAPÍTULO 3

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

CAPÍTULO 4

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

PARTE 3 Desarrollando la estrategia de marketing

CAPÍTULO 5

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

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

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

PARTE 4 Poniendo la estrategia en acción

CAPÍTULO 8

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

CAPÍTULO 9

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

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

CAPÍTULO 10

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

PARTE 5 Casos

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

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

CAPÍTULO 1

El marketing en la economía actual



Introducción

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

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

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

Más allá de las páginas 1.1

Prosperando en el infierno de los productos básicos¹

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

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

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

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

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

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

Los desafíos y las oportunidades del marketing en la economía actual

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

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



© OmniTerra Images

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

pagó una multa de tres millones de dólares a la Comisión Federal de Comercio por recopilar, utilizar y divulgar información personal de niños menores de 13 años sin el permiso de sus padres. Esta fue la penalización civil más grande jamás impuesta para una violación de la COPPA, la cual se describe en la figura 1.2.³

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

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

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

Conceptos básicos de marketing

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

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

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

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

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

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

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

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

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

¿Qué es un mercado?

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

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

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

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

¿Qué es un intercambio?

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

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

FIGURA 1.3 Metamercados y participantes comunes

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

© Cengage Learning 2013

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

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

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

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

¿Qué es un producto?

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

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

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

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

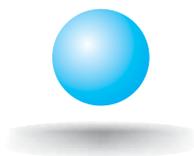
Deberíamos observar que los productos en esta lista no son mutuamente exclusivos. Por ejemplo, las empresas que venden bienes tangibles casi siempre venden servicios para complementar sus ofertas, y viceversa. Las organizaciones de caridad se comercializan a sí mismas y simultáneamente, a sus ideas y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

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

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

CAPÍTULO 3

Recopilación y análisis de la información de marketing



Introducción

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

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

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

Más allá de las páginas 3.1

Los *baby boomers* merecen un análisis cuidadoso¹

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

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

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

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

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

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

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

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

El ambiente del cliente

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

El ambiente externo

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

© Cengage Learning 2013

Realizar un análisis de la situación

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

El análisis por sí solo no es una solución

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

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

Los datos no son lo mismo que la información

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

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

Los beneficios del análisis deben superar los costos

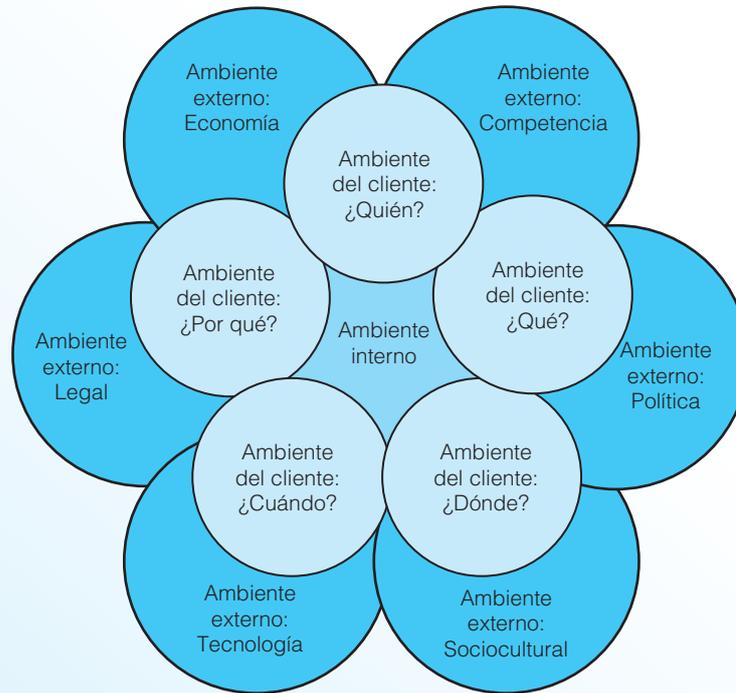
El análisis de la situación es valioso solo hasta que mejora la calidad del plan de marketing resultante. Por ejemplo, los datos que cuestan 4000 dólares pero mejoran la calidad de la decisión solamente en 3999 dólares no deberían formar parte del proceso de análisis. Aunque es fácil determinar los costos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

Realizar un análisis de la situación es un ejercicio desafiante

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

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

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



© Cengage Learning 2013

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

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

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

El ambiente interno

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

FIGURA 3.3 Un marco para analizar el ambiente interno

Revisión de los objetivos, la estrategia y el desempeño actuales

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

Revisión de los recursos organizacionales actuales y anticipados

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

Revisión de los problemas culturales y estructurales actuales y anticipados

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

Revisión de los objetivos, la estrategia y el desempeño actuales

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

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

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

Disponibilidad de recursos

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

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

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

Cultura y estructura organizacional

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

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

El ambiente del cliente

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

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

FIGURA 3.4 El modelo 5W ampliado para el análisis del cliente

¿Quiénes son nuestros clientes actuales y potenciales?

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

¿Qué hacen los clientes con nuestros productos?

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

¿Dónde compran los clientes nuestros productos?

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

¿Cuándo compran los clientes nuestros productos?

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

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

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

¿Por qué los clientes potenciales no compran nuestros productos?

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

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

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

¿Quiénes son nuestros clientes actuales y potenciales?

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

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

¿Qué hacen los clientes con nuestros productos?

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



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

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

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

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

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

¿Dónde compran los clientes nuestros productos?

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

¿Cuándo compran los clientes nuestros productos?

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

Más allá de las páginas 3.2

El desafío continuo de los desperdicios electrónicos⁸

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

¿Por qué los clientes potenciales no compran nuestros productos?

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

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

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

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

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

El ambiente externo

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

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

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

Competencia

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



Estrategia de marketing, sexta edición, aporta un enfoque práctico y directo para ayudar al lector a analizar la planificación y la implementación de las estrategias de marketing. Su enfoque se basa en el proceso creativo relacionado con la aplicación del conocimiento y los conceptos de mercadotecnia en el desarrollo y la implementación de una estrategia integrada y coherente con la personalidad de la marca. El objetivo de esta obra es alentar a los estudiantes para que piensen y actúen como profesionales de la mercadotecnia. Al analizar los conceptos clave y las herramientas de la estrategia de marketing, el énfasis en el pensamiento crítico, tanto analítico como creativo, permite a los estudiantes comprender en esencia cómo se adaptan las decisiones de marketing en el desarrollo y la consolidación futurazs de las marcas.

