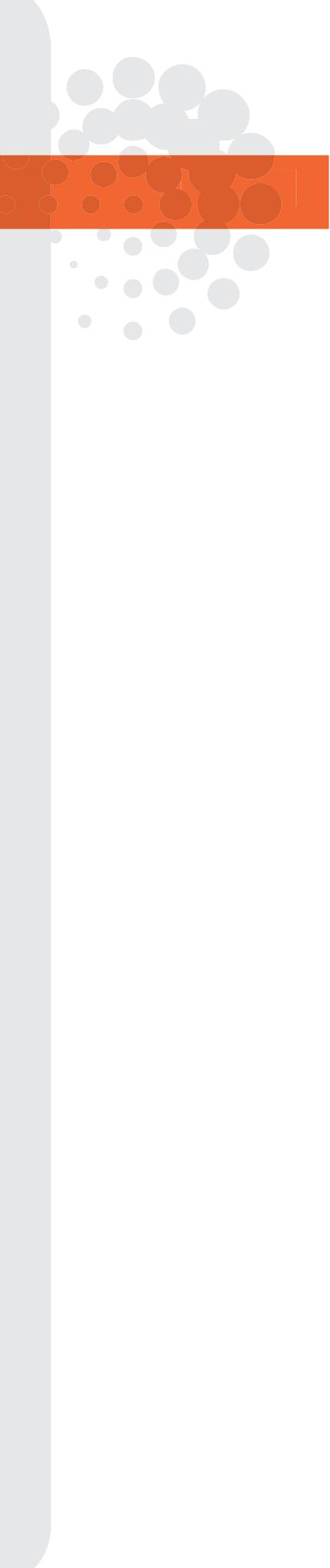


15e

# Marketing Contemporáneo



Boone & Kurtz



Boone & Kurtz

15e

# Marketing Contemporáneo



**DAVID L. KURTZ**

*Distinguished Professor of Marketing and  
R.A. and Vivian Young Chair of Business Administration*

*University of Arkansas*

**Traducción:**

Guadalupe Meza Staines  
Martha Elsa Mauri Hernández  
Magda Elizabeth Treviño Rosales

**Revisión técnica:**

Ma. de los Ángeles Ramos Solano  
Departamento de Mercadotecnia  
Tecnológico de Monterrey  
Campus Estado de México

Roberto Garza-Castillón Cantú  
Escuela de Ciencias Económicas  
y Empresariales  
Universidad Panamericana  
Ciudad de México



**Marketing contemporáneo 15 edición**

David L. Kurtz

**Presidente de Cengage Learning  
Latinoamérica:**

Fernando Valenzuela Migoya

**Gerente editorial para  
Latinoamérica:**

Patricia La Rosa

**Gerente de procesos para  
Latinoamérica:**

Claudia Islas Licona

**Gerente de manufactura para  
Latinoamérica:**

Raúl D. Zendejas Espejel

**Coordinadora de producción editorial:**

Abril Vega Orozco

**Coordinador de manufactura:**

Rafael Pérez González

**Editores:**

Javier Reyes Martínez

Omar A. Ramírez Rosas

**Diseño de portada e interiores:**

KeDesign, Mason, OH

**Imagen de portada:**

©Quiongma/Dreamstime.com

**Composición tipográfica:**

Servicios Editoriales 6Ns, S.A. de C.V.

© D.R. 2012 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 *Contemporary Marketing 15th Edition* David L. Kurtz

Publicado en inglés por South Western, una compañía de Cengage Learning © 2010.  
ISBN 13: 978-1-111-22178-2  
ISBN 10: 1-111-22178-2

Datos para catalogación bibliográfica:  
Kurtz L. David  
*Marketing contemporáneo 15 edición*  
ISBN: 978-607-481-712-6

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

Prefacio xxiv

## 1

### Diseño de estrategias de marketing orientadas al cliente 1

Capítulo 1	Marketing: el arte y la ciencia de satisfacer a los clientes	2
Capítulo 2	Planeación estratégica en el marketing moderno	34
Capítulo 3	El entorno, la ética y la responsabilidad social del marketing	62
Capítulo 4	Negocios electrónicos: manejo de la experiencia del cliente	100

## 2

### Cómo entender a los compradores y a los mercados 135

Capítulo 5	Comportamiento del consumidor	136
Capítulo 6	Marketing de negocio a negocio (B2B)	168
Capítulo 7	Marketing global	202

## 3

### Selección del mercado meta 237

Capítulo 8	Investigación de mercados y elaboración de pronósticos de venta	238
Capítulo 9	Segmentación, selección del mercado meta y posicionamiento	274
Capítulo 10	Marketing relacional y administración de las relaciones con el cliente (CRM)	308

## 4

### Decisiones del producto 341

Capítulo 11	Estrategias del producto y del servicio	342
Capítulo 12	Desarrollo y administración de la marca y de las categorías de productos	376

## 5

### Decisiones de distribución 411

Capítulo 13	Administración de los canales de marketing y de la cadena de suministro	412
Capítulo 14	Minoristas, mayoristas y empresas de venta directa	448

## 6

### Decisiones de promoción 485

Capítulo 15	Comunicaciones integradas de marketing	486
Capítulo 16	Publicidad y relaciones públicas	526
Capítulo 17	Venta personal y promoción de ventas	564

## 7

### Decisiones de fijación de precios 603

Capítulo 18	Conceptos de fijación de precios	604
Capítulo 19	Estrategias de fijación de precios	638

Apéndice A	Su carrera en marketing	A-1
Apéndice B	Desarrollo de un plan de marketing efectivo	A-19
Apéndice C	Análisis financiero en marketing	A-33
Notas	N-1	
Índice onomástico	I-1	
Índice analítico	I-12	
Índice Internacional	I-28	



## Diseño de estrategias de marketing orientadas al cliente

PARTE 1

### capítulo 1

## Marketing: el arte y la ciencia de satisfacer a los clientes 2

#### SECCIÓN DE APERTURA

Walmart fomenta la sustentabilidad 2

#### PREPARACIÓN PROFESIONAL

Cómo trabajar en red 12

#### CÓMO RESOLVER UN DILEMA ÉTICO

Los escáneres en los aeropuertos generan al gobierno problemas de privacidad 25

#### ÉXITO DE MARKETING

Procter & Gamble es ahora una empresa ecológica 26

### ¿Qué es el marketing? 5

Definición de marketing 7 | El mercado global actual 7

### Las cuatro eras en la historia del marketing 9

La era de la producción 9 | La era de las ventas 10

La era del marketing 10 | La era relacional 12 | Conversión de las necesidades en deseos 13

### Cómo evitar la miopía del marketing 13

### Expansión de las fronteras tradicionales del marketing 14

Marketing de organizaciones sin fines de lucro 14 | Características del marketing no orientado a las utilidades 15

### Marketing no tradicional 16

Marketing de personas 17 | Marketing de lugares 17 | Marketing de causas 18  
Marketing de eventos 19 | Marketing de organizaciones 20

### Del marketing de transacciones al marketing relacional 20

Uso del marketing interactivo y social para construir relaciones 21 | Desarrollo de sociedades y alianzas estratégicas 22

### Costos y funciones del marketing 23

### Ética y responsabilidad social: hacerlo bien al hacer el bien 24

### Implicaciones estratégicas del marketing en el siglo XXI 28

### Revisión de los objetivos del capítulo 28

Evaluación: respuestas 29 | Términos de marketing que debe conocer 30 |  
Revisión del aprendizaje 30 | Proyectos y ejercicios para trabajar en equipo 31 |  
Ejercicios de pensamiento crítico 31 | Ejercicio de ética 31 | Ejercicios de internet 32

### Caso 1.1 Hewlett-Packard reduce, reusa y recicla 32

### Caso en video 1.2 Marketing: cómo satisfacer a los clientes en Flight 001 33

# Planeación estratégica en el marketing moderno 34

## Planeación de marketing: la base para la estrategia y las tácticas 37

Planeación estratégica frente a planeación táctica 39 | La planeación en los diferentes niveles organizacionales 40

## Pasos en el proceso de planeación de marketing 41

### Definición de misión y objetivos de la organización 41

Valorar los recursos organizacionales y evaluar los riesgos del entorno y las oportunidades 42 | Formulación, implementación y monitoreo de una estrategia de marketing 42

### Estrategias exitosas: herramientas y técnicas 42

El Modelo de las cinco fuerzas de Porter 43 | Estrategias del primero y segundo en moverse 45  
Análisis FODA 46 | La ventana estratégica 46

### Elementos de una estrategia de marketing 47

El mercado meta 47 | Variables de la mezcla de marketing 48 | El entorno de marketing 50

### Métodos para la planeación del marketing 52

Análisis del portafolio de negocios 53 | La matriz BCG 53

### Implicaciones estratégicas del marketing en el siglo XXI 55

#### Revisión de los objetivos del capítulo 55

Evaluación: respuestas 56 | Términos de marketing que debe conocer 57  
Revisión del aprendizaje 57 | Proyectos y ejercicios para trabajar en equipo 57 | Ejercicios de pensamiento crítico 58 | Ejercicio de ética 58 | Ejercicios de internet 59

#### Caso 2.1 Cómo un estadio se convierte en parte de una estrategia de marketing 59

#### Caso de video 2.2 Planeación estratégica y el proceso de marketing en Preserve 60

# El entorno, la ética y la responsabilidad social del marketing 62

## Escaneo y gestión del entorno 65

### El entorno competitivo 66

Tipos de competencia 67 | Desarrollo de una estrategia competitiva 68 | La competencia basada en el tiempo 69

### El entorno político y legal 70

Regulación gubernamental 70 | Agencias reguladoras gubernamentales 73 | Otras fuerzas reguladoras 74 | Cómo controlar el entorno político y legal 75

### El entorno económico 76

Etapas del ciclo económico 76 | La crisis económica global 77 | Inflación y deflación 77 | Disponibilidad de recursos 78 | El entorno económico internacional 79

### El entorno tecnológico 79

Aplicación de la tecnología 80

## capítulo 2

### SECCIÓN DE APERTURA

El drástico regreso de Ford: una Ford, un equipo, un plan, una meta 34

### PREPARACIÓN PROFESIONAL

Planeación de las juntas virtuales más efectivas 38

### CÓMO RESOLVER UN DILEMA ÉTICO

La carrera de Tiger Woods cae en terreno accidentado 43

### ÉXITO DE MARKETING

In-N-Out Las hamburguesas que se venden por sí mismas 48

## capítulo 3

### SECCIÓN DE APERTURA

En Nike, responsabilidad corporativa significa negocio sustentable e innovación 62

### ÉXITO DE MARKETING

SC Johnson, comprometida con "Hacer lo correcto" 68

### PREPARACIÓN PROFESIONAL

Convencer a los empleados de adoptar medidas ecológicas 78

### CÓMO RESOLVER UN DILEMA ÉTICO

En busca de vidrio centelleante 81

**El entorno sociocultural 82**

El consumerismo 82

**Aspectos éticos del marketing 84**

Ética en la investigación de mercados 86 | Ética en la estrategia de producto 87 | Ética en la distribución 87 | Ética en la promoción 87 | Ética en la fijación de precios 88

**La responsabilidad social en marketing 89**

Responsabilidades de marketing 89 | Marketing y ecología 90

**Implicaciones estratégicas del marketing en el siglo XXI 93****Revisión de los objetivos del capítulo 93**

Evaluación: respuestas 94 | Términos de marketing que debe conocer 95 | Revisión del aprendizaje 95 | Proyectos y ejercicios para trabajar en equipo 96 | Ejercicios de pensamiento crítico 96 | Ejercicio de ética 97 | Ejercicios de internet 97 | Respuestas al cuestionario de ética 97

**Caso 3.1 Dolores Labs acaba con las conjeturas de un trabajo sucio 98****Caso en video 3.2 El entorno, la ética y la responsabilidad social del marketing en Scholfield Honda 99****capítulo 4****Negocios electrónicos: manejo de la experiencia del cliente 100****SECCIÓN DE APERTURA**

Net-á-Porter sabe lo que quieren sus compradores de artículos de lujo 100

**ÉXITO DE MARKETING**

Craigslis domina los anuncios clasificados 110

**CÓMO RESOLVER UN DILEMA ÉTICO**

La segmentación por comportamiento genera problemas de privacidad 115

**PREPARACIÓN PROFESIONAL**

Blogging sobre su mejor comportamiento 120

**El mundo digital 103****Negocios y marketing electrónicos 104**

Oportunidades del marketing electrónico 105 | Modelos de negocios en la web 107

**Marketing electrónico de negocio a negocio 108**Operaciones B2B registradas 108  
Procuración electrónica (*e-procurement*) en intercambios abiertos 109**Marketing electrónico de negocio a consumidor 109**

Escaparates electrónicos 110 | Beneficios del marketing electrónico B2C 111 | Compradores y vendedores en línea 112

**Desafíos de los negocios electrónicos y el marketing electrónico 113**Seguridad del pago en línea 113 | Aspectos de privacidad 114 | Fraude y estafas 115 | Diseño del sitio y servicio al cliente 116 | Conflictos de canales y disputas de derechos de autor (*copyrights*) 117**Marketing y comunicaciones por internet 117**

Comunidades en línea y redes sociales 118 | Blogs y podcasts 119 | Promociones en la web 120

**Construir una presencia eficaz en la web 121**

Desarrollo exitoso de un sitio 122 | Establecer metas 122 | Implementación e intereses 122 | Fijación de precios y mantenimiento 123

**Evaluación de la eficacia del sitio 123**

**Implicaciones estratégicas del marketing en el siglo XXI 125**

**Revisión de los objetivos del capítulo 125**

Evaluación: respuestas 127 | Términos de marketing que debe conocer 128  
 Revisión del aprendizaje 128 | Proyectos y ejercicios para trabajar en equipo 129 |  
 Ejercicios de pensamiento crítico 129 | Ejercicio de ética 129 | Ejercicios de internet 130

**Caso 4.1 Nueva estrategia web de Procter & Gamble 130**

**Caso en video 4.2 Negocios electrónicos en Evo 131**



**Greensburg, Inc. Continuación del Caso en video: Marketing no es una mala palabra 133**



**capítulo 5**

**Comportamiento del consumidor 136**

**SECCIÓN DE APERTURA**

Paco Underhill: el héroe de los mercadólogos 136

**ÉXITO DE MARKETING**

Las empresas atienden a los consumidores mezquinos 144

**PREPARACIÓN PROFESIONAL**

Su lenguaje corporal dice mucho 153

**CÓMO RESOLVER UN DILEMA ÉTICO**

Facebook: obligado a verse en el espejo 157

**Determinantes interpersonales del comportamiento del consumidor 139**

Influencias culturales 139 | Influencias sociales 143 | Influencias familiares 147

**Determinantes personales del comportamiento del consumidor 148**

Necesidades y motivos 148 | Percepciones 150 | Actitudes 152 | Aprendizaje 154 | Teoría del autoconcepto 155

**El proceso de decisión del consumidor 156**

Identificación de un problema o una oportunidad 158 | Búsqueda 158 | Evaluación de alternativas 159 | Decisión de compra y compra real 159 | Evaluación posterior a la compra 160 | Clasificación de procesos de solución de problemas del consumidor 160

**Implicaciones estratégicas del marketing en el siglo XXI 161**

**Revisión de los objetivos del capítulo 162**

Evaluación: respuestas 162 | Términos de marketing que debe conocer 163 | Revisión del aprendizaje 163 | Proyectos y ejercicios para trabajar en equipo 164 | Ejercicios de pensamiento crítico 164 | Ejercicio de ética 165 | Ejercicios de internet 165

**Caso 5.1 Cómo se usa el color en el marketing 166**



**Caso en video 5.2 Comportamiento del consumidor en Scholfield Honda 167**

# capítulo 6

## SECCIÓN DE APERTURA

Los clientes corporativos aceptan la recomendación de Zappos sobre el tamaño de su calzado 168

## CÓMO RESOLVER UN DILEMA ÉTICO

Usar o no usar cookies 174

## ÉXITO DE MARKETING

Sysco domina la logística de los alimentos 178

## PREPARACIÓN PROFESIONAL

Cómo manejar una exposición comercial 180

# Marketing de negocio a negocio (B2B) 168

## Naturaleza del mercado de negocios 171

Componentes del mercado de negocios 172 | Mercados B2B: la conexión en internet 173 | Diferencias en los mercados de negocios extranjeros 174

## Segmentación de los mercados B2B 175

Segmentación por características demográficas 175 | Segmentación por tipo de cliente 175 | Segmentación por aplicación de uso final 176 | Segmentación por categorías de compra 177

## Características del mercado B2B 177

Concentración geográfica del mercado 177 | Tamaño y número de los compradores 178 | El proceso de la decisión de compra 178 | Relaciones entre el comprador y el vendedor 179 | Evaluación de los mercados de negocios internacionales 180

## La demanda en el mercado de negocios 181

Demanda derivada 181 | Demanda volátil 182 | Demanda conjunta 182 | Demanda inelástica 182 | Ajustes al inventario 182

## La decisión de hacer, comprar o arrendar 183

El incremento del offshoring y el outsourcing 183 | Problemas con el offshoring y el outsourcing 184

## El proceso de compra del mercado de negocios 185

Influencias sobre las decisiones de compra 185 | Modelo del proceso de compras organizacional 187 | Clasificación de las situaciones de compras de negocios 189 | Herramientas de análisis 190

## El concepto del centro de compras 191

Roles del centro de compras 191 | Centros de compras internacionales 191

## Desarrollo de estrategias de marketing efectivas de negocio a negocio 192

Desafíos de los mercados gubernamentales 192 | Desafíos de los mercados institucionales 194 | Desafíos de los mercados internacionales 194

## Implicaciones estratégicas del marketing en el siglo XXI 195

### Revisión de los objetivos del capítulo 195

Evaluación: respuestas 197 | Términos de marketing que debe conocer 198 | Revisión del aprendizaje 198 | Proyectos y ejercicios para trabajar en equipo 199 | Ejercicios de pensamiento crítico 199 | Ejercicio de ética 199 | Ejercicios de internet 199

### Caso 6.1 Para Peerless Pump el cliente es primero 200

### Caso en video 6.2 Marketing de negocio a negocio en Flight 001 201

# Marketing global 202

## La importancia del marketing global 205

Exportaciones y servicios y minoristas 206 | Beneficios de volverse global 207

## El entorno del marketing internacional 209

Entorno económico internacional 209 | Entorno sociocultural internacional 210 | Entorno tecnológico internacional 211 | Entorno político-legal internacional 212 | Barreras comerciales 213 | Dumping 215

## Integración económica multinacional 215

El GATT y la Organización Mundial de Comercio 216 | El acuerdo del TLCAN 217 | El Área de Libre Comercio de las Américas y el TLCCA-DR 217 | La Unión Europea 218

## Volverse global 219

### Estrategias para ingresar a los mercados extranjeros 220

Importación y exportación 220 | Acuerdos contractuales 221 | Inversión internacional directa 222

### De una corporación multinacional a una empresa global 222

### Desarrollo de una estrategia de marketing internacional 223

Producto internacional y estrategias de promoción 225 | Estrategia de distribución internacional 225 | Estrategia de fijación de precios 226 | Contracomercio 226

### Estados Unidos como meta para las empresas internacionales 227

### Implicaciones estratégicas del marketing en el siglo XXI 228

### Revisión de los objetivos del capítulo 228

Evaluación: respuestas 229 | Términos de marketing que debe conocer 230 | Revisión del aprendizaje 230 | Proyectos y ejercicios para trabajar en equipo 231 | Ejercicios de pensamiento crítico 231 | Ejercicio de ética 231 | Ejercicios de internet 232

### Caso 7.1 General Motors: acelerada en China 232

### Caso en video 7.2 Marketing global en Evo 233



**Greensburg, Inc.** Continuación del Caso en video: Reconstrucción: no la pidieron 235

# capítulo 7

## SECCIÓN DE APERTURA

Pollo Campero: el sabor tradicional 202

## ÉXITO DE MARKETING

Me fascina al estilo ruso 208

## PREPARACIÓN PROFESIONAL

Tips culturales para los profesionales de marketing 212

## CÓMO RESOLVER UN DILEMA ÉTICO

Tapado del agua embotellada 216





# Selección del mercado meta

# 3

PARTE 3

## capítulo 8

### Investigación de mercados y elaboración de pronósticos de venta 238

#### SECCIÓN DE APERTURA

Polaris Marketing Research  
muestra el camino 238

#### CÓMO RESOLVER UN DILEMA ÉTICO

Análisis de los gastos  
en publicidad de la  
Oficina del Censo 249

#### ÉXITO DE MARKETING

El mapeo del mercado 252

#### PREPARACIÓN PROFESIONAL

Planeación de encuestas  
efectivas en línea 257

#### La función de la investigación de mercados 240

Desarrollo de la función de investigación de mercados 240 | ¿Quiénes conducen la investigación de mercados? 242 | Programas de medición de la satisfacción del cliente 243

#### El proceso de investigación de mercados 244

Definir el problema 244 | Hacen una investigación exploratoria 245 | Formular una hipótesis 245 | Crear un diseño de investigación 246 | Recabar datos 246 | Interpretar y presentar los datos de la investigación 246

#### Métodos de investigación de mercados 247

Recolección de datos secundarios 247 | Técnicas de muestreo 251 | Métodos de investigación primaria 252 | Métodos de encuesta 254

#### Cómo hacer una investigación de mercados internacional 259

#### Investigación interpretativa 260

Estudios etnográficos 260

#### La tecnología de cómputo en la investigación de mercados 261

Sistema de información de marketing (SIM) 261 | Sistemas de apoyo a las decisiones de marketing (SADM) 261 | Minería de datos 261 | Inteligencia de negocios 262 | Inteligencia competitiva 262

#### Elaboración de pronósticos de ventas 263

Técnicas de elaboración de pronósticos 264 | Técnicas de elaboración de pronósticos cuantitativos 265

#### Implicaciones estratégicas del marketing en el siglo XXI 266

#### Revisión de los objetivos del capítulo 266

Evaluación: respuestas 268 | Términos de marketing que debe conocer 269 | Revisión del aprendizaje 269 | Proyectos y ejercicios para trabajar en equipo 269 | Ejercicios de pensamiento crítico 270 | Ejercicio de ética 270 | Ejercicios de internet 271

#### Caso 8.1 Oberto Sausage: una receta para pronosticar 271

#### Caso en video 8.2 Investigación de mercados y elaboración de pronósticos de ventas en Ogden Publications 272

# Segmentación, selección del mercado meta y posicionamiento 274

## Tipos de mercados 277

### El rol de la segmentación del mercado 277

Criterios para una segmentación efectiva 278

### Segmentación de los mercados de consumo 279

#### Segmentación geográfica 279

Uso de la segmentación geográfica 281 | Sistemas de información geográfica 281

#### Segmentación demográfica 282

Segmentación por sexo 282 | Segmentación por edad 283 | El efecto de cohorte: la generación de los videojuegos 287 | Segmentación por grupo étnico 287 | Segmentación por etapas del ciclo de vida de la familia 289 | Segmentación por tipo de hogar 290 | Segmentación por ingreso y patrones de gasto 291 | Segmentación demográfica en el extranjero 291

#### Segmentación psicográfica 292

¿Qué es la segmentación psicográfica? 292 | VALS™ 293 | Segmentación psicográfica de los mercados globales 294 | Cómo utilizar la segmentación psicográfica 295

#### Segmentación relacionada con el producto 296

Segmentación por beneficios buscados 296 | Segmentación por tasas de uso 296 | Segmentación por lealtad a la marca 296 | Uso de múltiples bases de segmentación 297

#### El proceso de segmentación del mercado 297

Desarrollo de un perfil pertinente para cada segmento 297 | Pronóstico del potencial de mercado 298 | Pronóstico de la probable participación de mercado 298 | Selección de segmentos de mercado específicos 298

#### Estrategias para llegar a los mercados meta 298

Marketing no diferenciado 299 | Marketing diferenciado 299 | Marketing concentrado 299 | Micromarketing 300

#### Selección y ejecución de una estrategia 300

#### Implicaciones estratégicas del marketing en el siglo XXI 302

#### Revisión de los objetivos del capítulo 302

Evaluación: respuestas 303 | Términos de marketing que debe conocer 304 | Revisión del aprendizaje 304 | Proyectos y ejercicios para trabajar en equipo 305 | Ejercicios de pensamiento crítico 305 | Ejercicio de ética 305 | Ejercicios de internet 306

#### Caso 9.1: Carrols Restaurant Group: alimentando a un público hambriento 306

#### Caso en video 9.2 Orientación y posicionamiento en Numi Tea 307

## capítulo 9

### SECCIÓN DE APERTURA

Tween Brands “tiene” a las preadolescentes 274

### PREPARACIÓN PROFESIONAL

Comunicación con su mercado meta 283

### CÓMO RESOLVER UN DILEMA ÉTICO

Aprovecharse de las personas mayores 286



### ÉXITO DE MARKETING

LR Health and Beauty ayuda a los clientes a “sentirse y verse bien” 294

# capítulo 10

## SECCIÓN DE APERTURA

Las aerolíneas están  
uniendo los cielos 308

## CÓMO RESOLVER UN DILEMA ÉTICO

¿La publicidad basada  
en la ubicación es justa  
y equitativa? 315

## PREPARACIÓN PROFESIONAL

Establecimiento de relaciones  
por medio de la CRM 323

## ÉXITO DE MARKETING

Google se asocia para  
el éxito de Android

# Marketing relacional y administración de las relaciones con el cliente (CRM) 308

## La transición del marketing basado en transacciones al marketing relacional 310

Elementos del marketing relacional 312 | Marketing interno 312

## El continuo del marketing relacional 314

Primer nivel: enfoque en el precio 314 | Segundo nivel: interacciones sociales 314 | Tercer nivel: sociedad interdependiente 316

## Mejoramiento de la satisfacción del cliente 316

Comprensión de las necesidades del cliente 316 | Cómo obtener la retroalimentación del cliente y asegurar su satisfacción 317

## Desarrollo de las relaciones entre comprador y vendedor 318

Cómo las empresas retienen a los clientes 318 | Marketing de bases de datos 319  
Los clientes como defensores 320

## Administración de las relaciones con el cliente 321

Beneficios de la CRM 321 | Problemas con la CRM 322 | Recuperación de clientes perdidos 323

## Relaciones entre comprador y vendedor en los mercados de negocio a negocio 324

Elección de los socios de negocios 325 | Tipos de sociedades 325 | Marcas conjuntas y marketing conjunto 326

## Mejoramiento de las relaciones entre comprador y vendedor en mercados de negocio a negocio 326

Venta de cuentas nacionales 327 | Bases de datos de negocio a negocio 327 | Intercambio electrónico de datos y servicios en la web 327

## Inventario administrado por el proveedor 328

Administración de la cadena de suministro 328 | Alianzas de negocio a negocio 329

## Evaluación de los programas de relaciones con el cliente 330

## Implicaciones estratégicas del marketing en el siglo XXI 332

### Revisión de los objetivos del capítulo 332

Evaluación: respuestas 334 | Términos de marketing que debe conocer 335 | Revisión del aprendizaje 335 | Proyectos y ejercicios para trabajar en equipo 335 | Ejercicios de pensamiento crítico 335 | Ejercicio de ética 336 | Ejercicios de internet 336

### Caso 10.1 Microsoft utiliza la sociedad para proteger su apuesta en Bing 336

### Caso en video 10.2 El marketing relacional y la CRM en Numi Tea 337



**Greensburg, Inc.** Continuación del Caso en video: Este no es el Honda de tu padre, ¿o sí? 339



# Decisiones del producto

# 4

## capítulo 11

## Estrategias del producto y del servicio 342

**SECCIÓN DE APERTURA**

Massage Envy crea partidarios entre los fatigados por el estrés 342

**PREPARACIÓN PROFESIONAL**

Cómo proporcionar una retroalimentación útil 357

**CÓMO RESOLVER UN DILEMA ÉTICO**

Guerra por el espacio en los anaques: una saga continua 364

**ÉXITO DE MARKETING**

Icebreaker desafía lo sintético 366

**¿Qué es un producto? 344**

**¿Qué son los bienes y qué son los servicios? 345**

**La importancia del sector servicios 346**

**Clasificación de los bienes y servicios para los mercados de consumo y de negocios 348**

Tipos de productos de consumo 348 | Clasificación de los servicios de consumo 351 | Aplicación del sistema de clasificación de productos de consumo 352 | Tipos de productos de negocios 353

**La calidad como estrategia de producto 356**

Programas de calidad a nivel mundial 357 | Benchmarking 358 | Calidad de los servicios 358

**Desarrollo de las líneas del productos 359**

Deseo de crecer 360 | Mejorar la posición de mercado de la empresa 360 | Uso óptimo de los recursos de la empresa 360

**La mezcla de productos 360**

Ancho de la mezcla de productos 361 | Largo de la mezcla de productos 361 | Profundidad de la mezcla de productos 361 | Decisiones de la mezcla de productos 361

**El ciclo de vida del producto 362**

Etapa de introducción 363 | Etapa de crecimiento 364 | Etapa de madurez 365 | Etapa de declinación 365

**Extensión del ciclo de vida de un producto 366**

Incrementar la frecuencia de uso 366 | Incrementar el número de usuarios 367 | Encontrar nuevos usos 367 | Modificar el tamaño de los paquetes, las etiquetas, o la calidad del producto 368

**Decisiones de eliminación del producto 368**

**Implicaciones estratégicas del marketing en el siglo XXI 369**

**Revisión de los objetivos del capítulo 369**

Evaluación: respuestas 370 | Términos de marketing que debe conocer 371 | Revisión del aprendizaje 371 | Proyectos y ejercicios para trabajar en equipo 372 | Ejercicios de pensamiento crítico 372 | Ejercicio de ética 373 | Ejercicios de internet 373

**Caso 11.1 New Balance “experimenta” China 373**



**Caso en video 11.2 Estrategia del producto y el servicio en Preserve 374**

## capítulo 12

### SECCIÓN DE APERTURA

Liz Claiborne y JCPenney: ¿un matrimonio de ensueño? 376

### CÓMO RESOLVER UN DILEMA ÉTICO

El lema Who Dat? causa furor en el fútbol americano 384

### PREPARACIÓN PROFESIONAL

Uso del *argot* en nuestra comunicación cotidiana 386

### ÉXITO DE MARKETING

Swiffer pretende ser no sólo amigable con el usuario, sino también con las mascotas 392

# Desarrollo y administración de la marca y de las categorías de productos 376

## Administración de las marcas para la ventaja competitiva 378

Lealtad a la marca 379 | Tipos de marcas 380 | Brand equity 382 | El rol de la administración de la categoría y de la marca 383

## Identificación del producto 384

Nombres de marcas y signos de marcas 385 | Marcas registradas 386 | Desarrollo de nombres de marca y marcas registradas globales 387 | Empaque 388 | Extensiones de la marca 390 | Licenciamiento de la marca 391

## Planeación del nuevo producto 392

Estrategias de desarrollo de productos 392 | El proceso de adopción del consumidor 394 | Categorías de adoptadores 395 | Identificación de los primeros adoptadores 396 | Organización para el desarrollo de un nuevo producto 396 | El proceso de desarrollo del nuevo producto 398 | Generación de ideas 399 | Selección 399 | Análisis de negocios 399 | Desarrollo 399 | Marketing de prueba 400 | Comercialización 400

## Seguridad y riesgo del producto 400

## Implicaciones estratégicas del marketing en el siglo XXI 402

### Revisión de los objetivos del capítulo 402

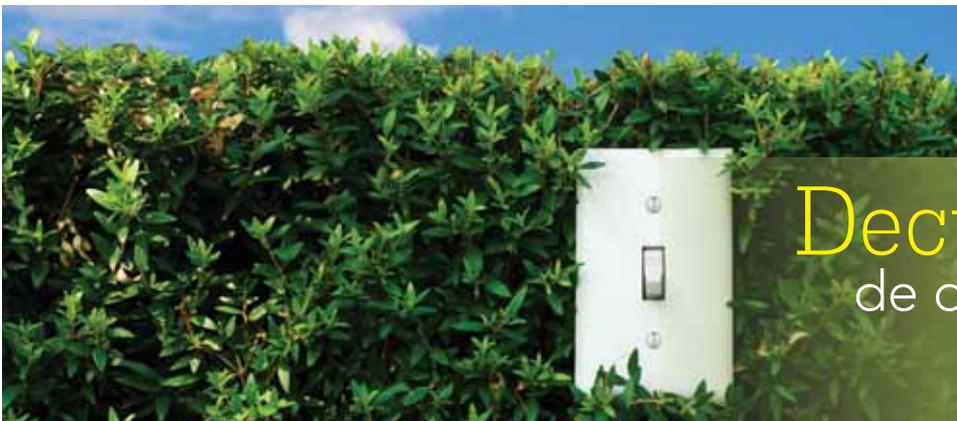
Evaluación: respuestas 403 | Términos de marketing que debe conocer 404 | Revisión del aprendizaje 404 | Proyectos y ejercicios para trabajar en equipo 405 | Ejercicios de pensamiento crítico 405 | Ejercicio de ética 405 | Ejercicios de internet 406

### Caso 12.1 Roy Choi lleva a la calle la comida gourmet 406

### Caso en video 12.2 Desarrollo y administración de la marca y las categorías de productos en Maine Media Workshops 407



**Greensburg, Inc.** Continuación del Caso en video: Lo ecológico ya no es sólo para el día de la Tierra 409



# Decisiones de distribución

# 5

PARTE 5

## capítulo 13

**SECCIÓN DE APERTURA**

El Canal de Panamá atraviesa por una remodelación extrema 412

**PREPARACIÓN PROFESIONAL**

Anatomía de una visita de ventas exitosa 418

**ÉXITO DE MARKETING**

La sorprendente Amazon 430

**CÓMO RESOLVER UN DILEMA ÉTICO**

¿Armas en altamar? 437

## Administración de los canales de marketing y de la cadena de suministro 412

### El rol de los canales de marketing en la estrategia de marketing 415

#### Tipos de canales de marketing 416

Venta directa 416 | Canales que utilizan intermediarios de marketing 418 | Distribución dual 419 | Canales inversos 420

#### Decisiones de estrategia del canal 421

Selección de un canal de marketing 421 | Determinación de la intensidad de la distribución 422 | ¿Quién debe desempeñar las funciones del canal? 424

#### Administración y liderazgo del canal 425

Conflicto del canal 426 | Logro de la cooperación del canal 427

#### Sistemas de marketing vertical 427

Sistemas corporativos y administrados 427 | Sistemas contractuales 428

#### Logística y administración de la cadena de suministro 429

Identificación por radiofrecuencia (RFID) 430 | Planeación de los recursos de la empresa 432 | Control del costo logístico 432

#### Distribución física 432

El problema de la suboptimización 433 | Estándares de servicio al cliente 433 | Transporte 434 | Principales modos de transporte 435 | Embarcadores de mercancías y transportistas suplementarios 438 | Coordinación intermodal 439 | Almacenamiento 439 | Sistemas de control de inventarios 440 | Procesamiento de pedidos 440 | Empaque protector y manejo de materiales 440

#### Implicaciones estratégicas del marketing en el siglo XXI 441

#### Revisión de los objetivos del capítulo 442

Evaluación: respuestas 443 | Términos de marketing que debe conocer 444 | Revisión del aprendizaje 444 | Proyectos y ejercicios para trabajar en equipo 444 | Ejercicios de pensamiento crítico 445 | Ejercicio de ética 445 | Ejercicios de internet 445

**Caso 13.1 Carolyn Dorothy: no es el remolcador de su abuelo 446**

**Caso en video 13.2 Administración de los canales de marketing y de la cadena de suministro en Preserve 447**

# capítulo 14

## Minoristas, mayoristas y empresas de venta directa 448

### SECCIÓN DE APERTURA

Wawa “simplifica” para comodidad del cliente 448

### ÉXITO DE MARKETING

Five Guys: servir una hamburguesa *gourmet* 452

### CÓMO RESOLVER UN DILEMA ÉTICO

Contratación de empleados eventuales 456

### PREPARACIÓN PROFESIONAL

¿Qué hace a un buen proveedor? 467

### Ventas al detalle 450

Evolución de las ventas al detalle 451

### Estrategia de las ventas al detalle 451

Selección de un mercado meta 452 | Estrategia de *merchandising* 454 | Estrategia de servicio al cliente 455 | Estrategia de fijación de precios 456 | Estrategia de ubicación y distribución 457 | Estrategia de promoción 458 | Atmósfera de la tienda 460

### Tipos de minoristas 460

Clasificación de los minoristas por forma de propiedad 461 | Clasificación por esfuerzo de compra 461 | Clasificación por servicios proporcionados 462 | Clasificación por líneas de productos 462 | Clasificación de las transacciones al detalle por ubicación 464 | Convergencia minorista y *merchandising* combinado 465

### Intermediarios de venta al mayoreo 465

Funciones de los intermediarios de venta al mayoreo 465 | Tipos de intermediarios de venta al mayoreo 468 | Cooperativas y oficinas de compra propiedad del minorista 472

### Marketing directo y otra venta al detalle sin tiendas 472

Correo directo 473 | Venta directa 473 | Ventas al detalle de respuesta directa 473 | Telemarketing 474 | Ventas al detalle por internet 474 | *Merchandising* automático 474

### Implicaciones estratégicas del marketing en el siglo XXI 475

#### Revisión de los objetivos del capítulo 476

Evaluación: respuestas 477 | Términos de marketing que debe conocer 477 | Revisión del aprendizaje 478 | Proyectos y ejercicios para trabajar en equipo 478 | Ejercicios de pensamiento crítico 479 | Ejercicio de ética 479 | Ejercicios de internet 479

#### Caso 14.1 Groupon encuentra fortaleza en los números 480

#### Caso en video 14.2 Ventas al detalle en Flight 001 481



**Greensburg, Inc.** Continuación del Caso en video: Un poco de esperanza para el hombre común 482



# Decisiones de promoción

# 6

PARTE 6

## capítulo 15

### SECCIÓN DE APERTURA

Denny's difunde la noticia 486

### PREPARACIÓN PROFESIONAL

Lenguaje corporal: ¡cuidado con lo que "dice"! 494

### CÓMO RESOLVER UN DILEMA ÉTICO

¿Las empresas deben filtrar sus reseñas en internet? 496

### ÉXITO DE MARKETING

Reglas de Redbox 498

## Comunicaciones integradas de marketing 486

### Comunicaciones integradas de marketing 489

Importancia del trabajo en equipo 490 | Función de las bases de datos en los programas CIM efectivos 491

### El proceso de comunicación 491

### Objetivos de promoción 495

Proporcionar información 495 | Incrementar la demanda 495 | Diferenciación del producto 497 | Acentuar el valor del producto 498 | Estabilizar las ventas 498

### Elementos de la mezcla de promoción 499

Venta personal 500 | Venta no personal 500 | Ventajas y desventajas de los tipos de promoción 503

### Patrocinios 504

En qué difieren los patrocinios de la publicidad 504

### Marketing directo 505

Canales de comunicación de marketing directo 506 | Correo directo 506 | Catálogos 506 | Telemarketing 507 | Marketing directo por medio de canales de difusión 508 | Canales electrónicos de marketing directo 508 | Otros canales de marketing directo 509

### Desarrollo de la mezcla de promoción óptima 509

Naturaleza del mercado 510 | Naturaleza del producto 510 | Etapa en el ciclo de vida del producto 510 | Precio 511 | Fondos disponibles para promoción 511

### Estrategias de promoción pull y push 512

### Elaboración del presupuesto de la estrategia de promoción 513

### Medición de la eficacia de la promoción 515

Medición de las promociones en línea 516

### El valor de las comunicaciones de marketing 517

Importancia social 517 | Importancia de negocios 518 | Importancia económica 518

### Implicaciones estratégicas del marketing en el siglo XXI 519

### Revisión de los objetivos del capítulo 519

Evaluación: respuestas 520 | Términos de marketing que debe conocer 521 | Revisión del aprendizaje 522 | Proyectos y ejercicios para trabajar en equipo 522 | Ejercicios de pensamiento crítico 522 | Ejercicio de ética 523 | Ejercicios de internet 523

**Caso 15.1 Google quiere dominar en anuncios ilustrados 523****Caso en video 15.2 Comunicaciones integradas de marketing en Ogden Publications 524****capítulo 16****SECCIÓN DE APERTURA**

Snickers: “No eres tú cuando tienes hambre” 526

**FRACASO DE MARKETING**

Toyota da un paso en falso 542

**PREPARACIÓN PROFESIONAL**

Cómo manejar una crisis de negocios 551

**CÓMO RESOLVER UN DILEMA ÉTICO**

¿Debe el gobierno frenar la publicidad dirigida a los niños? 556

**Publicidad y relaciones públicas 526****Publicidad 529**

Tipos de publicidad 529 | Objetivos de la publicidad 529

**Estrategias de publicidad 531**

Publicidad comparativa 531 | Testimonios de celebridades 531 | Publicidad minorista 533 | Publicidad interactiva 534

**Creación de un anuncio 534**

Traducir los objetivos de la publicidad en planes de publicidad 535

**Mensajes de publicidad 535**

Apelaciones de la publicidad 536 | Desarrollo y preparación de los anuncios 537 | Creación de anuncios interactivos 538

**Selección de medios 539**

Televisión 539 | Radio 541 | Periódicos 543 | Revistas 543 | Correo directo 544 | Publicidad en exteriores 544 | Medios interactivos 545 | Otros medios de publicidad 545

**Programación de medios 546****Organización de la función de publicidad 547**

Agencias de publicidad 547

**Relaciones públicas 548**

Relaciones públicas orientadas o no al marketing 549  
Publicidad no pagada 549

**Promoción cruzada 551****Medición de la eficacia de la promoción 552**

Medición de la eficacia de la publicidad 552 | Medición de la eficacia de las relaciones públicas 554 | Evaluación de medios interactivos 554

**Ética en la venta no personal 555**

Ética en la publicidad 555 | Ética en las relaciones públicas 556

**Implicaciones estratégicas del marketing en el siglo XXI 557****Revisión de los objetivos del capítulo 557**

Evaluación: respuestas 558 | Términos de marketing que debe conocer 559 | Revisión del aprendizaje 559 | Proyectos y ejercicios para trabajar en equipo 560 | Ejercicios de pensamiento crítico 560 | Ejercicio de ética 560 | Ejercicios de internet 561

**Caso 16.1 Los políticos y “su” música 561****Caso en video 16.2 Publicidad y relaciones públicas en Ogden Publications 562**

# Venta personal y promoción de ventas 564

## La evolución de la venta personal 567

### Los cuatro canales de ventas 568

Ventas de mostrador 568 | Ventas de campo 569 | Telemarketing 571 |  
Ventas internas 572 | Integración de diversos canales de ventas 572

### Tendencias en la venta personal 572

Venta relacional 573 | Venta consultiva 574 | Venta en equipo 574

### Tareas de ventas 576

Procesamiento de pedidos 576 | Venta creativa 577 | Misiones de ventas 577

### El proceso de venta 578

Prospección y calificación 578 | Acercamiento 579 | Presentación 579 |  
Demostración 580 | Manejo de objeciones 581 | Cierre 581 | Seguimiento 581

### Administración del esfuerzo de ventas 582

Reclutamiento y selección 582 | Capacitación 583 | Organización 584 |  
Supervisión 585 | Motivación 585 | Compensación 586 | Evaluación y control 586

### Cuestiones éticas en las ventas 588

### Promoción de ventas 588

Promociones de ventas orientadas al consumidor 590 | Promociones orientadas  
al comercio 592

### Implicaciones estratégicas del marketing en el siglo XXI 594

### Revisión de los objetivos del capítulo 595

Evaluación: respuestas 596 | Términos de marketing que debe conocer 597 |  
Revisión del aprendizaje 597 | Proyectos y ejercicios para trabajar en equipo 597 |  
Ejercicios de pensamiento crítico 598 | Ejercicio de ética 598 | Ejercicios de internet 598

### Caso 17.1 Jets privados: en Rarefield Air 599

### Caso en video 17.2 Venta personal y promoción de ventas en Scholfield Honda 600



### Greensburg, Inc. Continuación del Caso en video: Un pueblo se recupera 601

## capítulo 17

### SECCIÓN DE APERTURA

Salesforce.com: Viviendo  
en una nube 564

### CÓMO RESOLVER UN DILEMA ÉTICO

Fuerza de ventas de menores  
de edad: ¿usar niños  
para vender? 570

### PREPARACIÓN PROFESIONAL

Vestir como un profesional  
de ventas 575

### ÉXITO DE MARKETING

Feria de juguetes: apostar  
a Tinseltown 592

# Decisiones de fijación de precios

## PARTE 7

### capítulo 18

## Conceptos de fijación de precios 604

#### SECCIÓN DE APERTURA

Microsoft tiene precios 604

#### ÉXITO DE MARKETING

Los anuncios del Super Bowl  
son de ganar-ganar 614

#### CÓMO RESOLVER UN DILEMA ÉTICO

Revisitar la fijación de precios  
por congestión de tránsito 617

#### PREPARACIÓN PROFESIONAL

Vivienda: fijación de  
precios de venta en una  
economía lenta 618

#### La fijación de precios y el Derecho 607

Ley Robinson-Patman 608 | Leyes contra el comercio injusto 608 | Leyes de comercio  
justo 609

#### Objetivos de la fijación de precios y de la mezcla de marketing 609

Objetivos de rentabilidad 610 | Objetivos de volumen 612 | Objetivos de prestigio 614

#### Objetivos de la fijación de precios en organizaciones sin fines de lucro 616

#### Métodos para determinar los precios 616

#### Determinación de precios en la teoría económica 619

Curvas de costos e ingresos 620 | El concepto de elasticidad en la estrategia de fijación  
de precios 621 | Problemas prácticos de la teoría de precios 623

#### Determinación del precio en la práctica 624

Procedimientos alternos de fijación de precios 624 | Análisis del punto de equilibrio 625

#### El concepto del punto de equilibrio modificado 627

#### Administración del rendimiento 628

#### Temas globales en la determinación del precio 629

#### Implicaciones estratégicas del marketing en el siglo XXI 631

#### Revisión de los objetivos del capítulo 632

Evaluación: respuestas 633 | Términos de marketing que debe conocer 634 |  
Revisión del aprendizaje 634 | Proyectos y ejercicios para trabajar en equipo 634 |  
Ejercicios de pensamiento crítico 635 | Ejercicio de ética 635 | Ejercicios de internet 635

#### Caso 18.1 El programa Efectivo por chatarra 636

#### Caso en video 18.2 Conceptos de fijación de precios en Evogear.com 637

# Estrategias de fijación de precios 638

## Estrategias de fijación de precios 641

Estrategia de fijación de precios de descremado 641 | Estrategia de fijación de precios de penetración 642 | Estrategia de fijación de precios competitivos 644

## Cotizaciones de precios 645

Reducciones del precio de lista 645 | Consideraciones geográficas 648

## Políticas de fijación de precios 649

Fijación de precios psicológica 650 | Flexibilidad de precios 651 | Fijación de precios de línea de producto 651 | Fijación de precios promocionales 652 | Relaciones entre calidad y precio 654

## Licitación competitiva y precios negociados 655

Negociación de precios en línea 656

## Dilema de fijación de precios de transferencia 657

## Consideraciones globales y fijación de precios en línea 658

Estrategias de fijación de precios globales tradicionales 658 | Características de la fijación de precios en línea 659 | Fijación de precios agrupada 660

## Implicaciones estratégicas del marketing en el siglo XXI 661

### Revisión de los objetivos del capítulo 661

Evaluación: respuestas 662 | Términos de marketing que debe conocer 663 | Revisión del aprendizaje 663 | Proyectos y ejercicios para trabajar en equipo 664 | Ejercicios de pensamiento crítico 664 | Ejercicio de ética 665 | Ejercicios de internet 665

### Caso 19.1 Mantener la línea (de precios) sobre productos de lujo 665

### Caso en video 19.2 Estrategia de fijación de precios en Standard Renewable Energy 666

### Greensburg, Inc. Continuación del Caso en video: ¿Cuál es el trato? 668

## Apéndice A

Su carrera en marketing A-1

## Apéndice B

Desarrollo de un plan de marketing efectivo A-19

## Apéndice C

Análisis financiero en marketing A-33

## Notas N-1

## Índice onomástico I-1

## Índice analítico I-12

## Índice internacional I-28

# capítulo 19

### SECCIÓN DE APERTURA

JoS. A. Bank combate la recesión 638

### PREPARACIÓN PROFESIONAL

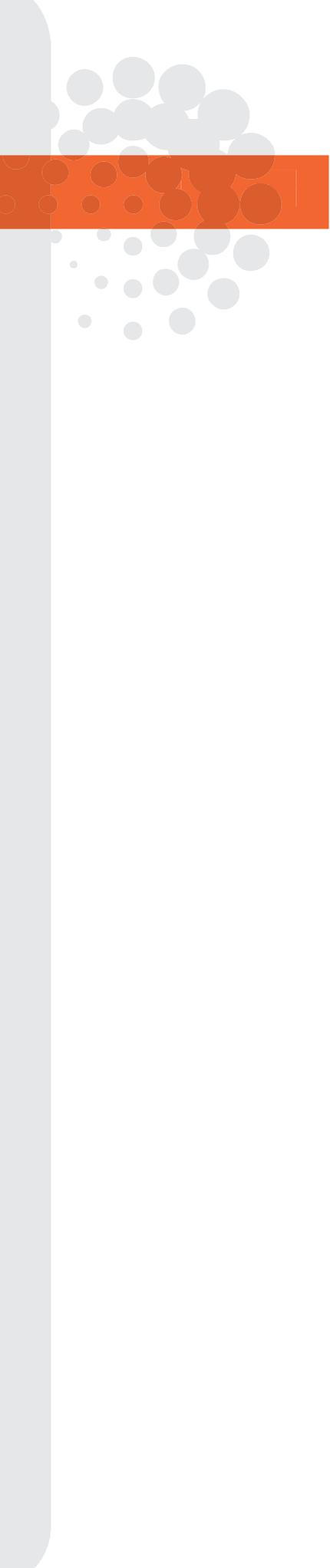
Comunicar un incremento de precios 650

### CÓMO RESOLVER UN DILEMA ÉTICO

Los precios de comida rápida; ¿quién los fija? 653

### ÉXITO DE MARKETING

Los restaurantes sirven deliciosos descuentos 654



# Diseño

de estrategias de marketing  
orientadas al cliente

# 1

## Capítulo 1

Marketing: el arte  
y la ciencia  
de satisfacer  
a los clientes

## Capítulo 2

Planeación  
estratégica en  
el marketing  
moderno

## Capítulo 3

El entorno, la ética  
y la responsabilidad  
social en marketing

## Capítulo 4

Negocios electrónicos:  
manejo de la  
experiencia del cliente

# Marketing:

## el arte y la ciencia de satisfacer a los clientes

### *Walmart fomenta la sustentabilidad ...*

Las acciones de Walmart, el famoso minorista con sede en Arkansas con más de \$400 000 millones en ingresos que superan el PIB de 40 países, generaron algunas críticas en el pasado. Ahora, el gigante de los precios bajos espera moverse

en una dirección positiva con su nuevo Índice de sustentabilidad.

Al aprovechar el enorme poder de compra de Walmart, el Índice, que en última instancia ofrece a los millones de compradores una manera de medir el impacto ambiental de cada uno de los miles de artículos que vende la cadena, casi podría revolucionar la práctica de la venta al detalle. Para implementarlo, probablemente en la forma de una etiqueta o empaque especial del producto que pueda ser escaneado, la empresa requerirá que sus 60 000 proveedores de productos de consumo se remonten a sus propias cadenas de suministro y totalicen los efectos sociales y ambientales de sus ofertas, desde los trampolines a los televisores de pantalla plana, del jugo de naranja a las tarjetas de felicitación. Para estar a la altura, los proveedores pueden esperar un trato preferencial en los

anaqueles de las 8 000 tiendas de Walmart en 15 países.

“Estamos en la cúspide de una transición importante en el mercado de lo que los consumidores exigen saber y lo que los productores deben decir”, comentó el presidente ejecutivo (CEO, por sus siglas en inglés) de una guía independiente de consumo sustentable. El vicepresidente senior de sustentabilidad de Walmart agregó que el Índice también trata de “crear un nuevo nivel de competencia de una manera en la que, históricamente, no han competido los fabricantes. ... será una especie de algoritmo que generará una puntuación y recompensará mejor a unos proveedores que a otros”. Dicha puntuación tomará en cuenta cuatro criterios: energía y emisiones de gas de efecto invernadero, materiales, recursos naturales e impacto social.

Además de fomentar la competencia, Walmart espera

que el proyecto Índice sea un incentivo para conseguir que proveedores, académicos, organismos gubernamentales —como la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos (EPA, por sus siglas en inglés)—, organizaciones sin fines de lucro e incluso competidores como Costco, Target y Kroger se unan en el esfuerzo y sea posible combinar los datos e ideas de sustentabilidad. Esto ha dado lugar a la creación de un Consorcio de Sustentabilidad independiente con la intención de llevar a cabo lo que Walmart había empezado. “Es necesario que existan muchos participantes, además de Walmart, de lo contrario no se alcanzará la estandarización”, comentó el director adjunto del Consorcio. “Lo que quieren es dominar el balón, pero se lo quieren pasar a otros”, dijo un crítico. Entre las empresas que se han subido al tren de los esfuerzos “verdes” se encuentran Frito-Lay,

- 1 Definir marketing, explicar cómo genera utilidad y describir su rol en el mercado global.
- 2 Comparar las actividades de marketing durante las cuatro eras en la historia del marketing.
- 3 Explicar la importancia de evitar la miopía del marketing.
- 4 Describir las características del marketing no orientado a la obtención de utilidades.
- 5 Identificar y explicar brevemente cada uno de los cinco tipos de marketing no tradicional.
- 6 Explicar el cambio del marketing de transacciones al marketing relacional y social.
- 7 Identificar las funciones universales del marketing.
- 8 Demostrar la relación entre las prácticas de negocios éticas, la responsabilidad social, la sustentabilidad y el éxito en el mercado.

# Walmart

## Ahorre dinero. Viva mejor.



© BETH HALL/LANDOV

Monsanto, Unilever, Seventh Generation, Disney y General Mills. Esta última redujo 20% el empaque del yogur; con ello ahorró aproximadamente 1 200 toneladas de plástico al año.

El primer paso en el proceso de la creación del Índice fue realizar una encuesta de 15 preguntas a más de 1 000 de los principales proveedores de la empresa acerca de sus esfuerzos de sustentabilidad. Las respuestas mostraron diferencias importantes en cuanto a la inversión de las empresas en el

desarrollo comunitario y el monitoreo de su impacto ambiental. Los siguientes pasos, todavía en discusión, incluyen pruebas y retroalimentación sobre el sistema de etiquetado del Índice en tres categorías de productos: electrónica, alimentos y productos químicos, como los líquidos de limpieza para el hogar.

“Imagine que un día todos los productos en anaqueles lleven impresa al reverso la suficiente información de reciclaje, para permitirnos ser mucho más inteligentes sobre

cómo comprar”, dice el director de estrategia de negocios de Walmart. La empresa busca que el Índice también permita deshacerse de las empresas que practican el “lavado de imagen ecológica” con declaraciones falsas o infladas de sustentabilidad. “¿Es posible tener cadenas de suministro rastreables que proporcionen una visibilidad absoluta?”, pregunta un directivo del Environmental Defense Fund, socio de Walmart. “Por el momento es sumamente difícil, pero se puede.”<sup>1</sup>

## evolución de una marca

Los precios bajos y la innovación se encuentran en el corazón de la filosofía de marketing de Walmart desde que abrió su primera tienda en 1962 en Rogers, Arkansas. La empresa comenzó a cotizar en la bolsa en 1970 e inició una historia de crecimiento casi continuo. En la década de 1980, Walmart agregó su innovador “personal de bienvenida” a la tienda, abrió el primer laboratorio de revelado fotográfico de una hora, instaló equipo de lectura de código de barras y vinculó sus unidades de operación con una comunicación bidireccional de datos y voz vía satélite. La cadena se internacionalizó en 1991 con la instalación de una tienda en la Ciudad de

evolución de una  
marca

México y ese mismo año introdujo su marca propia. En 1994 Walmart abrió el primero de sus nuevos edificios de diseño ecológico y se expandió a Canadá y Hong Kong. En 2005 se lanzó un programa para conservar los hábitats silvestres y al año siguiente se introdujo un programa de medicamentos de receta genéricos a cuatro dólares. Mientras tanto, redobló sus esfuerzos por diseñar sus tiendas para conservar la energía y los recursos naturales y reducir la contaminación.

- El vicepresidente de energía de Walmart ha dicho: “Estamos totalmente enfocados en hacer cosas

buenas por el planeta, aunque todo esfuerzo también debe ser bueno para las utilidades”. ¿Por qué considera usted que Walmart relaciona la utilidad con la sustentabilidad?

- Algunos críticos se preguntan cómo el Índice de sustentabilidad de Walmart enfrentará problemas como elegir entre “reducir las emisiones de gas de efecto invernadero o la conservación del agua”. ¿Cómo haría usted para orientar a Walmart en esa situación?

## Perspectiva general del capítulo

> “Sólo tomo Diet Pepsi sin cafeína”.

> “Toda mi ropa la compro en Macy’s”.

> “Mi siguiente automóvil será un Nissan Leaf”.

> “Voy a todos los partidos de las Águilas de Filadelfia en el Lincoln Financial Field”.

Estas palabras son música para los oídos de una empresa que aplica el marketing. Pueden ser el eco de un clic para una compra en línea, el sonido de una caja registradora o las arengas de aficionados en un estadio. La lealtad del cliente es la contraseña del marketing del siglo XXI. Los consumidores individuales y los de negocios tienen tantos bienes y servicios entre los cuales elegir y tantas formas de adquirirlos, que los mercadólogos deben buscar continuamente nuevas y mejores formas de atraer y retener a los clientes. Llevó un poco de tiempo, pero AT&T y Apple finalmente permitieron que los usuarios del iPhone hicieran llamadas de Protocolo de voz por internet (VoIP, por sus siglas en inglés) en la red 3G. Como dichas llamadas utilizan minutos de datos en vez de minutos de voz, los usuarios pueden disfrutar de grandes ahorros en sus llamadas, tanto a nivel nacional como internacional. Las aplicaciones para iPhone ofrecen diferentes planes de pago: llamadas gratis de cinco minutos precedidas por un anuncio, pago por llamada o pago mensual por llamadas ilimitadas y sin anuncios.<sup>2</sup>

La revolución tecnológica continúa transformando las reglas de marketing en el siglo XXI y continuará haciéndolo en los años por venir. El poder combinado de las telecomunicaciones y la tecnología de cómputo crea redes globales de bajo costo que, en cuestión de segundos, transfieren mensajes de voz, texto, gráficos y datos. Estas tecnologías sofisticadas generan nuevos tipos de productos y exigen nuevos métodos para los productos de marketing existentes. Los periódicos aprendieron a la mala la lección, ya que su circulación ha disminuido en todo el país, víctima en gran medida de la creciente popularidad de los blogs de internet, los sitios de subastas y los de anuncios de empleos. Por otro lado, los dispositivos de lectura electrónica, como Amazon Kindle, adquieren velocidad y aficionados entusiastas.<sup>3</sup>

La tecnología de las comunicaciones también contribuye a la globalización del mercado actual, en el que las empresas fabrican, venden y compran productos sin preocuparse por las fronteras. En eBay, usted puede participar en una subasta o

### en pocas palabras

“Un letrado en las oficinas corporativas de Dell dice ‘Piense como cliente’. Noventa por ciento de los empleados trata directamente con los clientes. ¿Cuáles son los atributos universales de la marca Dell? El apoyo a los clientes”.

—Mike George  
Vicepresidente de la División  
Consumo de Dell Estados Unidos

comer una Big Mac y tomar una Coca-Cola en casi cualquier parte del mundo, y es muy probable que su reproductor de MP3 sea de manufactura china o surcoreana. Los SUV de Mercedes-Benz y Hyundai se ensamblan en Alabama, mientras que algunos automóviles de Volkswagen se importan de México. Los productos terminados y los componentes normalmente cruzan las fronteras internacionales, aunque el marketing global exitoso también requiere conocimientos para el diseño de productos adaptados a los gustos regionales. Una cadena de restaurantes en los estados sureños de la Unión Americana podría ofrecer en el menú del desayuno pan de maíz, en vez de papa rallada.

El panorama dinámico de los negocios ha dado origen a nuevos desafíos para las empresas, ya sean enormes multinacionales o pequeñas boutiques, ya sea que estén orientadas o no a las utilidades. Las organizaciones deben reaccionar con rapidez a los cambios en los gustos del consumidor, a las ofertas competitivas y a otras dinámicas del mercado. Por fortuna, las tecnologías de información ofrecen a las organizaciones nuevas formas de interactuar y desarrollar relaciones a largo plazo con sus clientes y proveedores. Dichos vínculos se han convertido en un elemento fundamental del marketing de la actualidad.

Para tener éxito, las empresas deben atender las necesidades de los clientes, es decir, crear la satisfacción del cliente. Decimos que la satisfacción del cliente es un arte porque se necesita imaginación y creatividad, y que es una ciencia porque requiere conocimientos técnicos, habilidades y experiencia. Las estrategias de marketing son las herramientas utilizadas por los expertos en marketing para identificar y analizar las necesidades de los clientes, que posteriormente demuestran que los bienes y servicios de su empresa pueden satisfacer dichas necesidades. Los líderes del mercado del mañana serán las empresas que puedan aprovechar al máximo estas estrategias para tener clientes satisfechos.

Esta edición de *Marketing contemporáneo* se centra en las estrategias que permiten a las empresas tener éxito en el mercado interactivo de nuestros días. Este capítulo establece el escenario del texto completo al examinar la importancia de generar satisfacción por medio de relaciones adecuadas con los clientes. Las primeras secciones describen el desarrollo histórico del marketing y su contribución a la sociedad. Las secciones posteriores introducen las funciones universales del marketing y la relación entre las prácticas de negocios éticas y el éxito en el mercado. En este capítulo, y en todo el libro, se analizará la lealtad y el valor de por vida de un cliente.

## ¿Qué es el marketing?

La producción y el marketing de bienes y servicios, sea una cosecha orgánica de vegetales o un servicio de cable digital, son la esencia de los negocios en cualquier sociedad. Al igual que la mayoría de las disciplinas de negocios, el marketing tiene su origen en la economía. Después, el marketing adoptó conceptos de áreas como la psicología y la sociología para explicar las decisiones de compra de las personas. Las matemáticas, la antropología y otras disciplinas también contribuyeron a la evolución del marketing. Sus aportaciones serán analizadas en capítulos posteriores.

Los economistas contribuyeron con el concepto de **utilidad**, es decir, el poder de satisfacer un gusto por un bien o un servicio. En la tabla 1.1, se describen los cuatro tipos de utilidades: forma, tiempo, lugar y propiedad.

La *utilidad de forma* se genera cuando la empresa convierte las materias primas y los insumos en bienes y servicios terminados. Debido a su aspecto, el oro puede servir como una joya hermosa, pero como también conduce electricidad y no se corroe tiene muchas aplicaciones en la fabricación de aparatos electrónicos como celulares y unidades de posicionamiento satelital global. Con la combinación de vidrio, plástico, metales, tableros de circuitos y otros componentes, Nikon produce cámaras digitales y Samsung televisores LED. Con tela y piel, Prada fabrica su línea de bolsos de alta moda. Con barco, mar, capitán y personal, alimentos y entretenimiento, Holland America Line produce un crucero. Aunque el marketing se enfoca en las preferencias que influyen en los consumidores y en el público, la función de producción de la organización genera la utilidad de forma.

 Definir *marketing*, explicar cómo genera utilidad y describir su rol en el mercado global.

**utilidad** Poder de satisfacer un gusto por un bien o servicio.

tabla 1.1 Cuatro tipos de utilidad

Tipo	Descripción	Ejemplos	Función organizacional responsable
Forma	Conversión de materias primas e insumos en bienes y servicios terminados	Cena en Red Lobster; iPod; jeans American Eagle	Producción*
Tiempo	Disponibilidad de los bienes y servicios cuando los consumidores los quieren	Atención médica; fotografías digitales; garantía de los lentes LensCrafters; entrega al día siguiente de UPS	Marketing
Lugar	Disponibilidad de los bienes y servicios en lugares adecuados	Mecánico disponible en un taller automotriz; guardería en el sitio; bancos en los supermercados	Marketing
Propiedad (posesión)	Capacidad de transferir el título de los bienes o servicios del vendedor al comprador	Tiendas minoristas (a cambio de pagos en efectivo o tarjetas de crédito o débito)	Marketing

\*El Marketing ofrece insumos relacionados con las preferencias del consumidor, aunque la generación de la utilidad de forma es responsabilidad de la función de producción.

NCR Corp. aprovecha las utilidades de tiempo y lugar al colocar quioscos de renta de DVD Blockbuster Express en tiendas de autoservicio y cadenas de farmacias muy concurridas en el país. El marketing genera las utilidades de tiempo, lugar y propiedad. Las *utilidades de tiempo y lugar* ocurren cuando los consumidores encuentran bienes y servicios disponibles cuando y donde los quieren comprar. Las máquinas expendedoras

y las tiendas de conveniencia se enfocan en proporcionar una utilidad de lugar para personas que compran periódicos, botanas y bebidas refrescantes. Varias universidades de Estados Unidos participan en un programa piloto para probar los quioscos de Gamefly G-box equipados con videojuegos populares en tiendas de Barnes & Noble en el campus. “Si sólo estuviéramos en el club estudiantil, como en muchos campus, no habría quién ayudara o respondiera alguna duda, pero al estar en la librería, es posible una mejor experiencia para el cliente”, comentó Sean Spector, cofundador de Gamefly.<sup>4</sup>

La transferencia de título de bienes o servicios al momento de la compra genera la *utilidad de propiedad*. Pasar unas vacaciones en Sandals Resorts en las Bahamas o comprar un televisor genera utilidad de propiedad. Todas las organizaciones deben generar utilidades para sobrevivir. El diseño y el marketing de bienes, servicios e ideas que satisfacen un gusto son la base para generar utilidad. Pero, ¿dónde comienza el proceso? En la industria del juguete, los fabricantes buscan producir artículos con los que quieran jugar los niños, generar

Crystal Cruises utiliza los componentes: barco, mar, capitán, personal, alimentos y entretenimiento, para crear su servicio terminado: un crucero.

CORTESÍA DE CRYSTAL CRUISES, INC.

utilidad. Pero no es tan sencillo. En la Feria del juguete celebrada cada febrero en Nueva York, los minoristas llenan los stands de fabricantes y proveedores, en busca de los siguientes juguetes Webkinz o bloques de construcción de Lego, tendencias que se convierten en clásicos y generan millones de ingresos al cabo de los años. Los mercadólogos también buscan formas de revivir marcas representativas. El clásico yoyo podría tener un regreso de alta tecnología debido a que un ingeniero aeroespacial de California trabaja en su tiempo libre en una línea de modelos de ingeniería de precisión con precios de hasta \$100. Los yoyos de edición limitada se venden en cuestión de días... y ya tienen competencia.<sup>5</sup>

Pero, ¿de qué forma una organización puede generar un cliente? La mayoría adopta un método de tres pasos: identifica las necesidades en el mercado, investiga qué necesidades puede satisfacer de forma rentable una organización, y desarrolla bienes y servicios para convertir a los compradores potenciales en clientes. Los especialistas de marketing son responsables de la mayor parte de las actividades necesarias para generar los clientes que quiere la organización. Estas actividades incluyen

- identificar las necesidades de los clientes;
- diseñar productos que satisfagan dichas necesidades;
- comunicar la información acerca de estos bienes y servicios a compradores prospectos;
- tener los artículos disponibles en el momento y el lugar que satisfagan las necesidades de los clientes;
- fijar los precios de la mercancía y servicios, para que reflejen los costos, la competencia y la capacidad de compra de los clientes, y
- proporcionar el servicio y el seguimiento necesarios para garantizar la satisfacción del cliente después de la compra.<sup>6</sup>

## Definición de marketing

La palabra *marketing* abarca una gama tan amplia de actividades e ideas que muchas veces es difícil elegir una definición. Pida a tres personas que definan marketing, y es muy posible que usted obtenga tres definiciones diferentes. Estamos expuestos a tanta publicidad y venta personal que la mayoría de las personas sólo vinculan el marketing a dichas actividades. Pero el marketing empieza mucho antes de que un producto llegue a los anaqueles. Implica analizar las necesidades de los clientes, obtener la información necesaria para diseñar y producir bienes o servicios que correspondan con las expectativas de los compradores, satisfacer las preferencias de los clientes, y generar y mantener relaciones con los clientes y proveedores. Las actividades de marketing aplican a empresas orientadas a las utilidades, como Apple y Overstock.com, y a las no orientadas a las utilidades, como la Sociedad de Lucha Contra la Leucemia y el Linfoma y la Cruz Roja. Incluso las dependencias gubernamentales, como el Servicio Postal, tienen actividades de marketing. La definición de hoy toma en cuenta todos estos factores. **Marketing** es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y transmitir valor a los clientes, así como para manejar las relaciones con los clientes de modo que beneficien a la organización y a sus grupos de interés.<sup>7</sup>

El concepto ampliado de las actividades de marketing penetra en todas las funciones de las empresas y organizaciones sin fines de lucro. Supone que las organizaciones dirigen sus esfuerzos de marketing de manera ética y que estos esfuerzos sirven a los mejores intereses de la sociedad y la organización. El concepto también identifica las variables de marketing: producto, precio, promoción y punto de venta (distribución), que se combinan para satisfacer al cliente. Además, supone que la organización empieza por identificar y analizar quiénes son sus clientes potenciales y qué necesitan. En todos los casos, el concepto se centra en generar y mantener relaciones a largo plazo con clientes y proveedores.

## El mercado global actual

Varios factores han obligado a que las empresas, incluso las naciones, expandan sus perspectivas económicas más allá de sus fronteras. Primero, se negocian acuerdos internacionales para ampliar el comercio entre países. Segundo, el crecimiento de las empresas en electrónica y tecnologías de cómputo relacionadas permite que países antes aislados entren en el mercado para compradores y vendedores en todo el mundo. Tercero, la interdependencia de las economías en el orbe es una realidad porque no hay país que produzca todas las materias primas y productos terminados que necesitan sus ciudadanos ni que consuma toda su producción sin exportar una parte a otros países. La evidencia de esta interdependencia se demuestra con la introducción del euro como una divisa común para facilitar el comercio entre los países de la Unión Europea y la creación de acuerdos comerciales como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y la Organización Mundial de Comercio (OMC).



**E**l objetivo del marketing es conocer y entender tan bien al cliente que el bien o servicio sea adecuado para él y se venda por sí mismo”.

—Peter F. Drucker  
(1909-2005)

Teórico estadounidense de  
administración

### marketing

Función organizacional y conjunto de procesos para crear, comunicar y transmitir valor a los clientes, así como para manejar las relaciones con los clientes de modo que beneficien a la organización y a sus grupos de interés.

Mientras muchas líneas aéreas cobran por el equipaje documentado, Southwest Airlines promueve que no haya cargos para éste.

**EL EQUIPAJE VIAJA GRATIS®**

**OTRAS LÍNEAS AÉREAS  
COBRAN HASTA  
\$120  
POR VUELO REDONDO**

**SOUTHWEST  
AIRLINES®  
\$0**

CORTESÍA DE SOUTHWEST AIRLINES

## en pocas palabras

“Más que a menudo medimos todo, pero no entendemos nada. Los tres aspectos más importantes que debe determinar una empresa son la satisfacción del cliente, la satisfacción del empleado y el flujo en efectivo. Si hace crecer la satisfacción del cliente, seguramente también incrementará su participación en el mercado global. Con la satisfacción del empleado, obtiene productividad, calidad, orgullo y creatividad. Y el flujo de efectivo es el pulso, el signo vital clave de una empresa”.

—Jack Welch  
(n. 1935)  
Ex CEO de General Electric

El incremento a los precios del petróleo influye en el precio que los consumidores estadounidenses pagan por casi todo, no sólo la gasolina. Dow Chemical aumentó los precios de sus productos hasta 20% para ajustar su creciente costo de energía. Dow, la empresa de químicos más grande de Estados Unidos, abastece a empresas de muchas industrias, desde la agrícola hasta la de cuidados de la salud, las cuales se ven afectadas por el aumento de los precios. Del mismo modo, las líneas aéreas buscan responder a un incremento de casi el doble en el costo del combustible para jets. Muchas han empezado a cobrar a los clientes el canje de sus millas de recompensa, y empresas como American Airlines y United Airlines cobran a los pasajeros \$25 por la primera pieza de equipaje documentada y \$35 por la segunda.<sup>8</sup>

Para mantenerse competitivas, las empresas deben buscar continuamente las plantas de manufactura más eficientes y los mercados más lucrativos para sus productos. Las empresas estadounidenses ahora encuentran excelentes oportunidades de servir a los clientes no sólo en los países industrializados tradicionales, sino también en América Latina y en economías emergentes de Europa Central, Medio Oriente, Asia y África, donde los crecientes estándares de vida generan una mayor demanda de los clientes por los productos más recientes. La expansión de las operaciones más allá del mercado estadounidense ofrece a las empresas nacionales acceso a 6 500 millones de clientes internacionales. China es ahora el segundo mercado más grande del mundo, siendo el primero Estados Unidos. Y los clientes chinos pronto comprarán de 11 millones a 12 millones de automóviles, camiones y otros vehículos al año, de modo que los fabricantes automotrices en el mundo están expandiendo sus operaciones a China.<sup>9</sup> Además, las empresas de estas economías emergentes empiezan a competir en el mercado global. En un periodo reciente de dos años, las exportaciones chinas a Estados Unidos aumentaron más de 32%. Por el contrario, las importaciones en general en Estados Unidos se incrementaron menos de 17% durante el mismo periodo.<sup>10</sup> Sin embargo, lo interesante es que hay cada vez más indicios de que quizá esta mayor prosperidad de China reduzca su atractivo como fuente de mano de obra a bajo costo. Según la American Chamber of Commerce, el incremento en los costos ya ha provocado que algunos fabricantes estadounidenses abandonen el país. México ocupa el primer lugar como el país de costo más bajo para la producción por outsourcing (subcontratación); India y Vietnam el segundo y tercer lugar, respectivamente, y China, el sexto lugar.<sup>11</sup>

Las empresas de servicios también tienen un papel importante en el mercado global de la actualidad. Las empresas de telecomunicaciones como MTN de Sudáfrica, Millicom International de Luxemburgo y Orascom Telecom Holding de Egipto han forjado nuevos mercados globales para sus productos siguiendo

el liderazgo de la empresa finlandesa Nokia, que se encuentra entre las primeras empresas de alta tecnología que fabrica teléfonos celulares duraderos y económicos, diseñados específicamente para mercados emergentes. Las oportunidades de estos innovadores en telecomunicaciones seguirán creciendo mientras las computadoras personales dependientes de electricidad continúen lejos del alcance de millones de personas en el mundo en desarrollo. “Al igual que muchas personas que hicieron su primera llamada en un [teléfono] celular, ellos tendrán su primer contacto con internet por medio de un celular”, dijo un analista de la industria.<sup>12</sup>

Estados Unidos también es un mercado atractivo para competidores extranjeros debido a su tamaño y al alto estándar de vida que disfrutaban los consumidores estadounidenses. Las empresas como Nissan, Sony y Sun Life de Canadá operan centros de producción, distribución, servicio y ventas al detalle en Estados Unidos. También aumentó la propiedad extranjera de empresas estadounidenses. Pillsbury y MCA son dos empresas reconocidas de propietarios extranjeros.

A pesar de que muchas estrategias de marketing global son casi idénticas a las empleadas en mercados nacionales, cada vez más empresas adecuan sus esfuerzos de marketing a las necesidades y preferencias de consumidores en mercados extranjeros. Muchas veces es difícil estandarizar un nombre de marca a nivel global. Por ejemplo, a los japoneses les gustan los nombres de flores o de niñas para sus automóviles, como Bluebird, Bluebonnet, Violeta y Gloria. Por otro lado, los estadounidenses prefieren nombres fuertes para artículos al aire libre como Chevy Tahoe, Jeep Cherokee y Dodge Challenger.

## ✓ evaluación

1. Defina *marketing* y explique cómo genera utilidad.
2. ¿Cuáles son los tres factores que obligaron a las empresas a participar en el mercado global?

## Las cuatro eras en la historia del marketing

La esencia de marketing es el **proceso de intercambio**, en el que dos o más partes intercambian algo de valor entre sí para satisfacer las necesidades percibidas. Las personas a menudo intercambian dinero por bienes tangibles como abarrotes, ropa, un automóvil o una casa. En otras situaciones, intercambian dinero por servicios intangibles como un corte de cabello o educación universitaria. Muchos intercambios implican una combinación de bienes y servicios; por ejemplo, una cena en un restaurante, donde los alimentos representan el bien y el personal que atiende representa el servicio. Las personas también intercambian cuando donan dinero o tiempo a una causa de beneficencia, como Habitat for Humanity.

Pese a que el marketing siempre ha sido parte de un negocio, su importancia ha variado en gran medida. En la figura 1.1 se muestran las cuatro eras en la historia de marketing: 1) la era de la producción, 2) la era de las ventas, 3) la era del marketing y 4) la era relacional.

### La era de la producción

Antes de 1925, la mayoría de las empresas, incluso las que operaban en economías muy desarrolladas en Europa Occidental y América del Norte, se enfocaban principalmente en la producción. Los fabricantes hacían énfasis en la manufactura de productos de calidad y después buscaban personas que los comprarán. La actitud predominante de esta etapa sostenía que un producto de alta calidad se vendía por sí mismo. Esta **orientación a la producción** dominó la filosofía de negocios durante décadas; el éxito de los negocios con frecuencia se definía exclusivamente en términos de éxitos de producción.

La era de la producción llegó a su máximo durante la primera mitad del siglo xx. La línea de producción en masa de Henry Ford ejemplifica esta orientación. El lema de Ford “Los clientes pueden tener el color (de automóvil) que quieran, en tanto sea negro”, reflejaba la actitud predominante hacia el marketing. Regía la escasez de producción y la intensa demanda del consumidor. Es fácil entender que las actividades de producción hayan prevalecido.

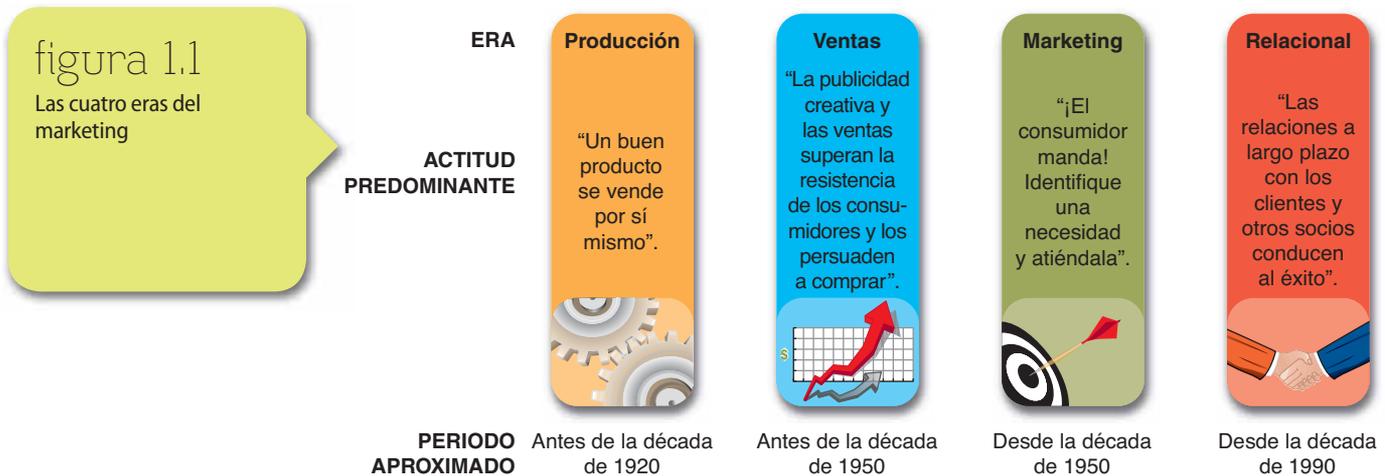
2 Comparar las actividades de marketing durante las cuatro eras en la historia del marketing.

#### proceso de intercambio

Actividad en la que dos o más partes intercambian algo de valor entre sí para satisfacer las necesidades percibidas.

#### orientación a la producción

Filosofía de negocios que subraya la eficiencia en la elaboración de un producto de calidad con actitud hacia el marketing de que “un producto de alta calidad se vende por sí mismo”.



## en pocas palabras

Lo que en realidad nos da más señales sobre la situación financiera del consumidor es la mercancía fuera de su lugar. Los compradores llenan sus carros; luego, sacan la mercancía mientras eligen otros artículos. Cuando la economía se endurece, tenemos que revisar la tienda con más frecuencia”.

—Lee Scott  
(n. 1949)  
Ex CEO de Walmart

### orientación a las ventas

Crear que los clientes se resistirán a comprar bienes y servicios que no son esenciales, con la actitud hacia el marketing de que sólo la publicidad creativa y la venta personal pueden ser mayores a la resistencia de los consumidores y persuadirlos a comprar.

### mercado del vendedor

Aquel en el que hay más compradores para menos bienes y servicios.

Sin embargo, crear un producto nuevo no es garantía de éxito, y la historia del marketing está llena de los restos de fracasos de productos a pesar de las principales innovaciones —más de 80% de los productos nuevos falla—. No es suficiente inventar un producto nuevo excelente pues también debe satisfacer una necesidad percibida en el mercado. De lo contrario, hasta el producto del mejor diseño y la más alta calidad fracasarán. Incluso el carruaje sin caballos de Henry Ford tardó tiempo en ser asimilado. A las personas les daban miedo los vehículos de motor: el escape chisporroteaba, levantaba el polvo de los caminos de tierra, se atascaba en el lodo y obstruía el tránsito de caballos. Además, a la velocidad de 7 millas por hora, causaban todo tipo de accidentes y alboroto. Se requirió marketing de sentido común de los primeros vendedores y, con el tiempo, una extensa necesidad percibida, para hacer cambiar de opinión a las personas respecto al producto. Hoy, la mayoría de nosotros no nos imaginamos una vida sin vehículos y hemos refinado esa necesidad a las preferencias de ciertos tipos de vehículos —como SUV, convertibles, camiones e híbridos.

## La era de las ventas

Conforme se sofisticaron las técnicas de producción en Estados Unidos y Europa, la producción creció de la década de 1920 a principios de la década de 1950. Como resultado, los fabricantes pusieron más énfasis en la fuerza de ventas efectiva para encontrar clientes para su producción. En esta era, las empresas intentaron igualar su producción al número potencial de clientes que la quisiera. Las empresas con **orientación a las ventas** suponen que los clientes se resistirán a comprar bienes y servicios que no son esenciales y que la tarea de la venta personal y de la publicidad es convencerlos de comprarlos.

Aunque los departamentos de marketing empezaron a surgir de las sombras de la producción y la ingeniería durante la era de las ventas, mostraban la tendencia a mantenerse en posiciones subordinadas. Muchos directores de marketing tienen el puesto de gerente de ventas. Pero las ventas son sólo un componente del marketing. Como lo señaló una vez Theodore Levitt, un experto en marketing, “El marketing es tan diferente a las ventas como la química lo es a la alquimia, la astronomía a la astrología y el ajedrez a las damas chinas”.

## La era del marketing

Los ingresos personales y la demanda del consumidor por bienes y servicios cayeron rápidamente durante la Gran Depresión de la década de 1930, catapultando al marketing a un lugar más importante. La supervivencia organizacional obligó a que los gerentes prestaran más atención a los mercados para sus bienes y servicios. Esta tendencia terminó con el estallido de la Segunda Guerra Mundial, cuando lo común era el racionamiento y la escasez de bienes de consumo. Sin embargo, los años de la guerra sólo fueron una pausa en una tendencia emergente en los negocios: un cambio de enfoque de los productos y las ventas para satisfacer las necesidades de los clientes.

## SURGIMIENTO DEL CONCEPTO DE MARKETING

El concepto de marketing, un cambio fundamental en la filosofía de la administración, se puede relacionar con el cambio de un **mercado del vendedor**, en el que hay más compradores para menos bienes y servicios,

a un **mercado del comprador** —donde hay más bienes y servicios por los que las personas están dispuestas a pagar—. Cuando terminó la Segunda Guerra Mundial, las fábricas norteamericanas dejaron de producir tanques y barcos y empezaron de nuevo a fabricar productos de consumo, una actividad que, por motivos prácticos, se había suspendido a principios de 1942.

La llegada de un mercado fuerte para el comprador generó la necesidad de una **orientación al consumidor** por los negocios. Las empresas no sólo tenían que producir y vender bienes y servicios, debían comercializarlos. Darse cuenta de esta realidad se ha identificado como el surgimiento del concepto de marketing. El marketing ya no se consideraría como una actividad complementaria que se lleva a cabo después de concluir el proceso de producción. En adelante los mercadólogos desempeñarían un rol importante en la planeación del producto. *Marketing* y *ventas* ya no serían sinónimos.

El **concepto de marketing** totalmente desarrollado de la actualidad es una *orientación al consumidor en la empresa* con el objetivo de tener éxito a largo plazo. Todas las facetas y niveles de la organización, desde el más alto al más bajo, deben primero contribuir a la evaluación y después a satisfacer los gustos y necesidades de los clientes. Desde el director de marketing hasta el contador y el diseñador del producto, cada empleado tiene un rol en la obtención de clientes potenciales. Incluso durante periodos económicos difíciles, cuando las empresas suelen concentrarse en reducir los costos e impulsar los ingresos, el concepto de marketing se enfoca en el objetivo de tener éxito a largo plazo, en vez de utilidades a corto plazo. Como la supervivencia y el crecimiento de la empresa se construyen sobre el concepto de marketing, la orientación al consumidor en la empresa debe conducir a más utilidades a largo plazo.

Apple ejemplifica el concepto de marketing en cada aspecto de su negocio. Sus productos constantemente son de vanguardia y tecnología de punta, pero sin abrumar a los usuarios con cada característica posible. “Una calidad determinante de Apple ha sido la limitación del diseño”, dice un consultor de la industria. Esa limitación distintiva es una característica del fundador de Apple, Steve Jobs, y se refleja en el trabajo de los diseñadores, gerentes e ingenieros de Apple, cuyas contribuciones a los nuevos productos de la empresa Jobs adjudica a la capacidad de la organización para sorprender constantemente al mercado. El iPad, el producto más reciente de Apple, ha sido considerado como un producto que “puede cambiar al mundo”. Un profesor de negocios dice: “La verdadera innovación en tecnología implica un paso adelante, previendo las necesidades que nadie pensó tener y después ofrecer capacidades que redefinan las categorías de los productos. Eso ha hecho Steve Jobs.”<sup>13</sup>

Por lo común, una orientación sólida al mercado, el grado al que una empresa adopta el concepto de marketing, mejora el éxito del mercado y el desempeño en general. También tiene un efecto positivo en el desarrollo de un producto nuevo y la introducción de productos de innovación. Las empresas que implemen-

### mercado del comprador

Aquel en el que hay más bienes y servicios que gente que quiera comprarlos.

### orientación al consumidor

Filosofía de negocios en la que se incorpora el concepto de marketing que primero se enfatiza en determinar las necesidades de consumo insatisfechas y después diseñar un sistema para satisfacerlas.

### concepto de marketing

Orientación al consumidor en la empresa con el objetivo de lograr el éxito a largo plazo.



Apple ejemplifica el concepto de marketing, creando constantemente productos de vanguardia y tecnología de punta. El iPad es una innovación reciente.



## Cómo trabajar en red

**T**al vez considere que sólo los extrovertidos y las “mariposas sociales” pueden crear las redes personales que conducen al éxito de un negocio y profesional. ¡Pues no! El trabajo en red es una habilidad que cualquiera puede aprender. Las siguientes son algunas sugerencias con las que puede empezar:

- Piense en construir sus conexiones personales como una inversión para su futuro. Para ser fructífero, se requiere tiempo y esfuerzo.
- Trabaje en su red poco a poco. Empiece por atender uno o dos acontecimientos prometedores a la vez, o inscribise a un servicio de red profesional como LinkedIn o uno o dos grupos profesionales que encuentre y permanezca en ellos.
- Asegúrese de que su perfil en línea no lo avergüence con fotografías de fiestas o un lenguaje soez.
- Si se incorpora a un grupo o red que no parece prometedor, pero le gusta, continúe en él.
- Hable con personas nuevas donde sea, incluso en acontecimientos sociales como bodas y lugares cotidianos como la fila en la caja de las tiendas.
- No dude en invitar a las personas a tomar un café o comer algo rápido después del trabajo. Algunos de los contactos más interesantes podrían ser tímidos.
- Lleve consigo información personal o de su empresa que pueda entregar, como un folleto actualizado o una tarjeta de presentación.
- Recuerde que no todo se refiere a usted. Hable sobre actividades relevantes que ha realizado, aunque debe estar preparado a responder preguntas que ayuden a otros hablar de sí mismos y de su empresa u organización.
- Busque a algunas personas que sepan mucho de más personas y no a muchas personas en puestos o tipos de negocios específicos.
- Lleve un registro de las personas con las que quiere estar en contacto y no espere una ocasión para reunirse. Las claves para ser recordados son el seguimiento y la reciprocidad.

Fuentes: Kristen Porter, “Hot to Grow Your Professional Networking”, eHow, <http://www.ehow.com>, consultado el 4 de febrero de 2010; Rob May, “How to Network: For Introverts”, *Business Pundit*, [www.businesspundit.com](http://www.businesspundit.com), consultado el 16 de abril de 2009; “How to Network Effectively”, eHow, [www.ehow.com](http://www.ehow.com), consultado el 16 de abril de 2009; C. J. Hayden, “Network Your Way to a New Job or Career”, *About.com*, [www.humanresources.about.com](http://www.humanresources.about.com), consultado el 16 de abril de 2009.

tan estrategias dirigidas al mercado entienden mejor las experiencias, los hábitos de compra y las necesidades de los clientes. Por tanto, al igual que Google, estas empresas pueden diseñar productos con ventajas y niveles de calidad compatibles con los requerimientos de los clientes.

### La era relacional

La cuarta era en la historia del marketing surgió durante la última década del siglo xx y su importancia sigue en ascenso. Las organizaciones desarrollan ahora la orientación al cliente de la era del marketing enfocándose en establecer y mantener relaciones con los clientes y proveedores. El **marketing relacional** implica desarrollar relaciones de valor agregado a largo plazo con clientes y proveedores. Con frecuencia, las alianzas estratégicas y las sociedades entre fabricantes, minoristas y proveedores son un beneficio para todos. El Dreamliner Boeing 787, que está en desarrollo y construcción desde 2004, es el resultado de un equipo internacional de empresas que trabajan en la tecnología, el diseño y la construcción de los aviones. Boeing y 43 proveedores en el mundo trabajan en conjunto para completar los aviones. Con pedidos de 876 aviones, Boeing comprueba que sus relaciones a largo plazo valen la pena el esfuerzo.<sup>14</sup> El concepto de marketing relacional, que es el estado actual del marketing dirigido al cliente, se analiza en detalle más adelante en este capítulo y en el capítulo 10. A nivel personal, lea en la sección “Preparación profesional” las sugerencias sobre cómo crear su red personal, una clave para el éxito de marketing y de los negocios en general.

#### marketing relacional

Desarrollar y mantener relaciones rentables a largo plazo con clientes, proveedores, empleadores y otros asociados para beneficio mutuo.

## Conversión de las necesidades en deseos

Los consumidores deben adquirir de modo continuo bienes y servicios para satisfacer ciertas necesidades. Todos deben satisfacer las necesidades fundamentales de alimentación, vestido, alojamiento y transporte mediante la compra de artículos o, en algunos casos, el uso temporal de una propiedad en renta y contratar o arrendar transporte. Al enfocarse en los beneficios que resulten de estos productos, el marketing efectivo convierte las necesidades en deseos. La necesidad de unos pantalones se puede convertir en el deseo de unos jeans y, más aún, en unos de marca Abercrombie & Fitch o Lucky Brand Jeans. La necesidad de alimentación se puede convertir en el gusto de cenar en Pizzeria Uno o de comprar comestibles en Trader Joe's. Pero si la necesidad de transporte no se convierte en un gusto por un Ford Focus o un Mini Cooper, los vehículos extra se pueden quedar sin vender en el lote de un distribuidor.

Los consumidores deben comunicarse. Pero para convertir esa necesidad en el deseo por ciertos tipos de comunicación, se requiere habilidad. De igual modo, se debe escuchar qué quieren los consumidores. La demanda de los consumidores por más teléfonos celulares y servicios inalámbricos parece casi ilimitada, particularmente con el surgimiento de los sitios de redes sociales —lo que ofrece enormes oportunidades a las empresas. Los nuevos productos parecen avivar continuamente dicha demanda, como los servicios inalámbricos de banda ancha cada vez más populares que ofrecen todas las operadoras de telefonía celular en un mercado dominado actualmente por Verizon Wireless y Sprint Nextel. Aunque muchos consumidores que usan los teléfonos con acceso a internet y otros aparatos son viajeros de negocios, el objetivo de la industria inalámbrica de banda ancha es mejorar su atractivo al mercado masivo de redes sociales, quizá con planes de servicio flexibles, nuevas características y tarifas más bajas. Un grupo de análisis de la industria pronostica que muy pronto “el teléfono inteligente será la norma y no la excepción para la mayoría de los consumidores”.<sup>15</sup>

### ✓ evaluación

1. ¿Cuál es la principal diferencia entre las eras de la producción y de las ventas?
2. ¿Cuál es el concepto de marketing?
3. Describa la era del marketing relacional.

## Cómo evitar la miopía del marketing

El surgimiento del concepto de marketing no ha estado libre de obstáculos. Un problema difícil orilló a que el experto en marketing Theodore Levitt inventara el término **miopía del marketing**. Según Levitt, la miopía del marketing es la debilidad de la gerencia para reconocer el alcance de su negocio. La administración dirigida al producto, en vez de al cliente, coloca en riesgo el crecimiento a futuro. Levitt cita muchas industrias de servicio como ejemplos de la miopía del marketing, como las tintorerías y los servicios de electricidad. Pero muchas empresas han encontrado formas innovadoras de llegar a nuevos mercados y desarrollar relaciones a largo plazo.

Por ejemplo, Apple se ha dedicado durante cierto tiempo al desarrollo de dispositivos alimentados con energía solar y, en respuesta a la demanda del cliente de una vida más larga de la pila para sus dispositivos, la empresa reinició los trabajos para el uso de la energía solar para la recarga de las baterías. Dichas innovaciones ofrecen la promesa de procesos de manufactura más ecológicos y sustentables que podrían eliminar el uso de algunas partes tóxicas o no reciclables de sus productos que han sido objeto de crítica hacia Apple por parte de muchos grupos como Greenpeace.<sup>16</sup> En la tabla 1.2 se presenta cómo las empresas de algunas industrias han superado el pensamiento miope al desarrollar ideas de negocios más amplias orientadas al marketing que se centran en satisfacer las necesidades del consumidor.

3 Explicar la importancia de evitar la miopía del marketing.

**miopía del marketing**  
Debilidad de la gerencia para reconocer el alcance de su negocio.

### ✓ evaluación

1. ¿Qué es la miopía del marketing?
2. Ejemplifique cómo una empresa puede evitar la miopía del marketing.

# Marketing

## global

*Pollo Campero: el sabor incomparable* ••• Pollo Campero significa “pollo del campo”. Y según una creciente población de devotos aficionados, el sabor de este platillo de origen guatemalteco les hace agua la boca y es realmente incomparable. Hoy, Pollo Campero califica

1 Describir la importancia del marketing global desde las perspectivas de la empresa y del país.

2 Identificar los principales componentes del entorno para el marketing global.

3 Compendiar las funciones básicas del GATT, OMC, TLCAN, ALCA, TLCCA-RD y la Unión Europea.

4 Identificar las estrategias alternas para ingresar a mercados extranjeros.

5 Diferenciar entre una estrategia de marketing global y una estrategia de marketing multidoméstico.

6 Describir las estrategias alternas de mezcla de marketing que se utilizan en el marketing global.

7 Explicar el atractivo de Estados Unidos como mercado meta para las empresas extranjeras.

como la cadena de restaurantes de pollo más grande en América Latina, sirviendo a más de 85 millones de clientes al año y generando la impresionante cantidad de \$400 millones en ingresos globales.

La empresa fue fundada durante la década de 1970 por Juan Bautista Gutiérrez, un granjero que criaba aves de corral y que buscaba un canal de distribución para su producción avícola. Gutiérrez abrió el primer restaurante Pollo Campero en la ciudad de Guatemala en 1971.

A pesar de que muchos negocios crecen gracias a las recomendaciones de boca en boca, Pollo Campero parecía hacerla gracias a las recomendaciones “de nariz en nariz”. Según la leyenda popular, las noticias sobre el restaurante fueron difundidas en Estados Unidos a finales de la década de 1990, debido a que

los visitantes a Guatemala abordaban sus aviones de regreso a casa provistos de cajas de Pollo Campero. El tentador aroma del Pollo Campero flotaba por todo el avión, inundando la cabina y creando tal alboroto que la gerencia de la empresa se enteró de ello y pensó seriamente en ingresar al mercado estadounidense.

Cuando la empresa inauguró su primer local en Los Ángeles, miles de clientes hicieron largas filas fuera del restaurante desde las primeras horas de la mañana del Día Uno. Desde entonces, Pollo Campero ha abierto más de 50 sucursales en Estados Unidos en 14 estados y en el Distrito de Columbia, en particular en las grandes ciudades como Chicago, Dallas, Houston, Miami, Nueva York y Phoenix.

En total, Pollo Campero y sus franquiciatarios operan más de 300 restaurantes en cuatro continentes,

en países como Andorra, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Honduras, México, Nicaragua, España y Estados Unidos en Occidente, hasta Bahrain, China, la India e Indonesia en Oriente. La primera sucursal de Pollo Campero en India fue instalada en el área de comidas de un centro comercial en Nueva Delhi, y la empresa espera abrir 50 restaurantes más en la India antes de 2012.

Con su ventana de servicio en el automóvil y la disposición del restaurante, Pollo Campero podría parecer y sentirse como un establecimiento de comida rápida, pero se considera un restaurante familiar. Y en términos de calidad, se podría argumentar que la comida está varios niveles arriba del menú de comida rápida. Además de su pollo marinado y su pollo frito cocido a presión, el menú auténticamente



© NEWSCOM

latinoamericano de Pollo Campero ofrece guarniciones tradicionales como frijoles negros y arroz, yuca frita, plátano frito, tortillas de maíz y una selección de salsas frescas. Y como postre, los comensales pueden elegir flan al caramelo o un pastel de tres leches. Además, con la finalidad de que su menú sea más atractivo para los clientes no hispanos en Estados Unidos, Pollo Campero ha ampliado su menú con más

platos estilo norteamericano, como pollo asado, sándwiches de pollo, puré de papa, papas a la francesa, rollos para cenar, ensalada César y ensalada de col. Además, en Estados Unidos los restaurantes Pollo Campero ofrecen una amplia gama de menús para banquetes. Aprovechando el interés del consumidor en una comida sana, Pollo Campero también ha introducido comidas completas con menos de 505 calorías.

Recientemente, Walt Disney World Resort anunció que un restaurante Pollo Campero reemplazará a McDonald's en el Downtown Disney Marketplace del resort. Pollo Campero predice que abrirá 300 restaurantes en Estados Unidos para 2014.

De un solo restaurante en Centroamérica, el negocio de Juan Bautista Gutiérrez ha crecido hasta convertirse en un imperio global.<sup>1</sup>

## evolución de una marca

Una apetitosa receta de pollo frito ha ayudado a posicionar globalmente a los restaurantes de Pollo Campero. La combinación de una comida de alta calidad, servida en forma eficiente, ha demostrado ser una combinación ganadora para esta organización propiedad de una familia.

- En comparación con los competidores de comida rápida, las ofertas de Pollo Campero por lo general son más costosas. ¿Cómo se las arregla para incrementar el negocio, a pesar de sus precios más altos?
- Pollo Campero atrajo a los clientes no hispanos en Estados Unidos añadiendo a su menú platos estadounidenses tradicionales, como papas fritas y puré de papa. ¿Qué debe hacer la empresa para lograr una posición firme en Medio Oriente y Asia?

## Perspectiva general del capítulo

**exportación** Venta de bienes y servicios nacionales en países extranjeros.

**importación** Compra de bienes y servicios extranjeros.

**comercio de partes relacionadas** Comercio de empresas estadounidenses con sus subsidiarias en el extranjero, así como el comercio de subsidiarias estadounidenses de empresa de propiedad extranjera con sus empresas matrices.

En la actualidad el comercio global representa casi 30% del producto interno bruto (PIB) de Estados Unidos, en comparación con 10% de hace 30 años.<sup>2</sup> La figura 7.1 muestra los 10 países principales con los que Estados Unidos realiza intercambio comercial. Esos 10 países representan casi 67% de sus importaciones y 62% de sus exportaciones.

El comercio global se puede dividir en dos categorías: la **exportación**, la venta en el extranjero de bienes y servicios producidos en forma interna, y la **importación**, es decir, la compra de bienes y servicios extranjeros. El comercio global es esencial para un país y sus empresas por varias razones: amplía los mercados, hace que las economías en producción y la distribución sean posibles, permite que las empresas exploren las oportunidades de crecimiento en otros países y las hace menos dependientes de las condiciones económicas en sus propios países. Muchas también encuentran que el marketing y el comercio globales las pueden ayudar a satisfacer la demanda del cliente, reducir los costos y proporcionar información valiosa sobre los mercados potenciales en todo el mundo.

Para las empresas estadounidenses, el comercio con mercados extranjeros es especialmente importante debido a que las economías estadounidense y canadiense representan un mercado maduro para muchos productos. Sin embargo, fuera de Norteamérica es una historia diferente. Las economías en muchas regiones, como el África subsahariana, Asia, América Latina, Europa central y Medio Oriente, están creciendo rápidamente. Esto abre nuevos mercados para los productos estadounidenses debido a que los consumidores en esas áreas tienen más dinero para gastar y a que aumenta la necesidad de las empresas extranjeras de contar con bienes y servicios estadounidenses.

El comercio global también crea empleos. Las Naciones Unidas estiman que 82000 corpo-

raciones transnacionales están en operación hoy, empleando a alrededor de 77 millones de trabajadores directamente y por medio de subsidiarias.<sup>3</sup> Muchas de esas empresas y sus subsidiarias representan un **comercio de partes relacionadas**, que incluye el comercio de las empresas estadounidenses con sus subsidiarias en el extranjero, así como el comercio de subsidiarias estadounidenses de empresas de propiedad extranjera con sus empresas matrices. Según el Departamento de Comercio de Estados Unidos, el comercio de partes relacionadas en un año reciente representó casi 40% de los bienes totales negociados.<sup>4</sup> Debido a que la importación y exportación de tantos bienes y servicios tiene una función tan importante en la economía, usted debe tomar en cuenta que en el futuro su trabajo muy bien podría involucrar el marketing global, ya sea en su país o en el extranjero.

Las empresas globales evalúan cuidadosamente los conceptos de marketing descritos en otros capítulos. Sin embargo, los negocios más allá de las fronteras implican consideraciones adicionales. Por ejemplo, diferentes leyes, diversos niveles de capacidad tecnológica, condiciones económicas, normas culturales y de negocios, y preferencias del consumidor que a menudo requieren nuevas estrategias. Las empresas que quieren vender sus productos en todo el mundo deben reconsiderar cada una de las variables de marketing, como producto, distribución, promoción y precio, en términos del mercado global. Para tener éxito en el marketing global, los mercadólogos actuales deben responder a preguntas como las siguientes:

- ¿En qué forma sus productos se ajustan a un mercado extranjero?
- ¿Cómo podemos convertir las amenazas potenciales en oportunidades?
- ¿Qué alternativas estratégicas darán resultado en los mercados globales?

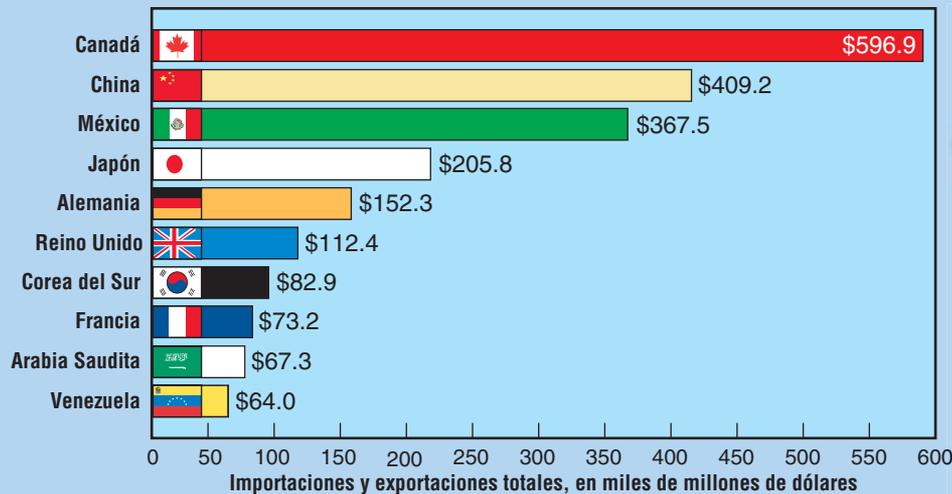


figura 7.1  
Principales socios comerciales de Estados Unidos — Comercio total incluyendo importaciones y exportaciones

Fuente: datos de la Oficina del Censo de Estados Unidos, "Top Trading Partners—Total Trade, Exports, Imports", División de Comercio Extranjero, census.gov/foreign-trade/statistics, consultado el 25 de febrero de 2010.

Muchas de las respuestas a estas preguntas se pueden encontrar al estudiar las técnicas utilizadas por empresas globales exitosas. Este capítulo considera primero la importancia y las características de los mercados extranjeros. Después examina el entorno del marketing internacional, la tendencia hacia una

integración económica multinacional y los pasos que debe seguir la mayoría de las empresas para ingresar al mercado global. Enseguida se aborda la importancia de desarrollar una mezcla de marketing global. El capítulo termina con una mirada a Estados Unidos como mercado meta para las empresas extranjeras.

## La importancia del marketing global

Como lo revela la lista de las 10 corporaciones más grandes del mundo que se muestra en la tabla 7.1, la mitad de esas empresas están ubicadas en Estados Unidos. Para la mayoría de las empresas estadounidenses, tanto grandes como pequeñas, el marketing global se está convirtiendo rápidamente en una necesidad. La demanda de productos extranjeros en las economías de rápido crecimiento de la Cuenca del Pacífico y en otros países asiáticos ofrece un ejemplo de los beneficios de pensar globalmente. Las exportaciones de Estados Unidos a China, Hong Kong e Indonesia siguen aumentando cada año.<sup>5</sup> Este incremento se debió en parte al dólar débil, pero también a que los consumidores asiáticos creen que los bienes estadounidenses son de mayor calidad que los fabricados en sus países. Los mercadólogos estadounidenses reconocen la forma en que el lema "Hecho en Estados Unidos" tiene un tremendo poder de venta.

Durante la última década, las exportaciones de bienes y servicios estadounidenses se han incrementado más de 90%.<sup>6</sup> En un año reciente, Estados Unidos exportó más de 1.4 billones de dólares en bienes y servicios, convirtiéndose en el tercer exportador más grande del mundo después de Alemania y China.<sup>7</sup> Entre las principales empresas en ingresos generados de las exportaciones están Boeing, Intel, Motorola y Caterpillar.

En la actualidad, Walmart califica como el empleador privado más grande del mundo, con alrededor de 2.1 millones de empleados, y como el minorista más grande; sus ventas anuales son dos veces más grandes que las de Target, Sears, Costco y Kmart combinados. Si Walmart fuera un país, estiman los observadores de la industria, calificaría en séptimo lugar entre los socios comerciales de China, gastando más de \$18000 millones al año en bienes. El gigante minorista también asigna miles de millones de dólares a sus esfuerzos de expansión en el extranjero en China, Centroamérica, India, Japón, Sudamérica y Reino Unido.<sup>8</sup>

La rápida globalización de los negocios y la naturaleza ilimitada de internet han hecho posible que todas las empresas se conviertan en empresas internacionales. Y pese a que no es fácil ser una empresa exitosa en la web, y las empresas más grandes tienen la ventaja de disponer de más recursos y de sistemas de distribución más amplios, las empresas más pequeñas pueden crear sitios web por unos cientos de dólares y pueden llevar rápidamente los productos al mercado. Coverity, un desarrollador de herramientas que ayudan a

➤ Describir la importancia del marketing global desde las perspectivas de la empresa y del país.

tabla 7.1 Las 10 empresas más grandes (clasificadas por ventas anuales)

Rango	Empresa	País	Industria	Ventas (en miles de millones de dólares)
1	Walmart Stores	Estados Unidos	Minoristas	\$408
2	Royal Dutch Shell	Holanda	Operaciones de gas y petróleo	278
3	ExxonMobil	Estados Unidos	Operaciones de gas y petróleo	276
4	BP	Reino Unido	Operaciones de gas y petróleo	239
5	Toyota Motor	Japón	Bienes de consumo duraderos	211
6	Sinopec-China Petroleum	China	Operaciones de gas y petróleo	208
7	ING Group	Holanda	Seguros	167
8	Total	Francia	Operaciones de gas y petróleo	161
9	Chevron	Estados Unidos	Operaciones de gas y petróleo	159
10	PetroChina	China	Operaciones de gas y petróleo	157

Fuente: datos de "The Global 2000", *Forbes* <http://www.forbes.com>, consultado el 21 de abril de 2010.

las empresas a descubrir virus en su software y cuyas oficinas corporativas están en San Francisco, ha visto que sus utilidades han aumentado en forma desmesurada a más de \$20 millones en el quinto año de su existencia. Las pequeñas empresas como Coverity tienen éxito por ser ágiles e identificarse con las necesidades no satisfechas de los clientes potenciales.<sup>9</sup>

Así como algunas empresas dependen de las ventas al extranjero y en internet, otras dependen de la compra de materia prima en el extranjero como un insumo para sus operaciones domésticas de manufactura. Un fabricante de muebles en Carolina del Norte puede depender de las compras de teca en Centro y Sudamérica, mientras que los minoristas de muebles del siglo XXI aprovechan el estilo y la calidad hechos en China, además de sus precios tradicionalmente bajos. Las principales importaciones de Estados Unidos son las siguientes: petróleo crudo, computadoras y accesorios para computadora, preparaciones medicinales y farmacéuticas y automóviles de pasajeros.<sup>10</sup>

## Exportaciones y servicios y minoristas

Estados Unidos ha visto grandes cambios en las fuentes de su producción anual a lo largo de los años. En la década de 1800, más de 90% de los estadounidenses trabajaba en la agricultura; hoy, menos de 1.5% lo hace. De la misma manera, los bienes manufacturados son apenas una pequeña parte de la producción estadounidense; en la actualidad, sólo aproximadamente 10% de la fuerza de trabajo está dedicada a la manufactura. A pesar de estos cambios en la población trabajadora, Estados Unidos sigue produciendo volúmenes récord de bienes agrícolas y bienes manufacturados.

La industria de servicios ha visto un crecimiento constante, y ahora casi 90% de los estadounidenses trabaja en servicios. Casi cuatro de cada cinco dólares del producto interno bruto del país son generados por empresas de servicios bancarios, de entretenimiento, de negocios y técnicos, minoristas y

En la actualidad, Walmart está clasificado como el empleador más grande de Estados Unidos, con aproximadamente 2.1 millones de empleados. La empresa está dedicando miles de millones de dólares a sus esfuerzos de expansión en el extranjero.



© IMAGINECHINA VIA AP IMAGES

de comunicaciones.<sup>11</sup> Estas cifras representan un profundo cambio de una economía de manufactura a una economía de servicios. Aun así, fabricantes tan diversos como Ford y Procter & Gamble luchan para atender a mercados crecientes, como el de China. El Focus compacto y el Fiesta subcompacto de Ford se han vendido bien en China. P&G es el principal vendedor de productos de consumo en China, ofreciendo varias de sus marcas populares, como Crest, Olay, Safeguard y Tide.<sup>12</sup>

Además de los productos agrícolas y los bienes manufacturados, Estados Unidos es el exportador de servicios y el minorista más grande del mundo. De los aproximadamente \$508 000 millones de exportaciones de servicios de Estados Unidos, alrededor de una quinta parte proviene de viajes y turismo, dinero gastado por los extranjeros que visitan Estados Unidos.<sup>13</sup> Pero se espera que China se convierta en el punto de destino turístico número uno del mundo para el 2020, así como la cuarta fuente más grande de turistas, con 100 millones de ellos proyectados por año. Se estima que cada año alrededor de 51 millones de chinos viajan fuera de su país. Hong Kong, Estados Unidos y Reino Unido aportan la mayor parte de la inversión extranjera en la industria de turismo en China.<sup>14</sup>

Las rentables exportaciones de servicios estadounidenses incluyen servicios de negocios y técnicos, como ingeniería, financieros, de computación, servicios legales, de seguros y de entretenimiento. La industria de los servicios financieros, que ya tiene una presencia importante fuera de Estados Unidos, se está expandiendo globalmente por medio de internet. Hoy, incluso los usuarios más novatos visitan los sitios web para pagar facturas, realizar sus operaciones bancarias o vender y comprar acciones en línea. Y según una encuesta reciente, casi cuatro de cada cinco hogares estadounidenses con acceso a la web utilizan servicios bancarios en línea.<sup>15</sup> Una mirada al creciente número de empresas extranjeras listadas en la Bolsa de Valores de Nueva York ilustra la importancia de los servicios financieros globales. Varios de los exportadores globales de servicios son nombres conocidos en los hogares estadounidenses: American Express, AT&T, Citigroup, Disney y Allstate Insurance. Muchos ganan un considerable porcentaje de sus ingresos con las ventas internacionales. Otros son pequeñas empresas como las muchas de software que han encontrado en el extranjero mercados receptivos para sus productos. Otras más son organizaciones sin fines de lucro, como el Servicio Postal de Estados Unidos, que trata de incrementar los ingresos totales operando un servicio de entrega a nivel mundial. El Servicio Postal de Estados Unidos (USPS, por sus siglas en inglés) compite con empresas comerciales como UPS y Federal Express.

La industria del entretenimiento es otro exportador de servicios importante. Las películas, los programas de televisión y los grupos musicales a menudo viajan hasta el fin del mundo para entretener a sus auditorios. Casi un siglo de exposición a las películas, los programas de televisión y, más recientemente, a los videoclips musicales estadounidenses ha hecho que los televidentes estén más familiarizados con la cultura y la geografía estadounidenses que con las de cualquier otro país sobre la faz de la tierra. La creciente popularidad de las artes marciales mixtas condujo a que seis cadenas de televisión en Australia, Europa, América Latina y Reino Unido compraran la programación de Strikeforce para transmitirla en sus mercados.<sup>16</sup>

Los minoristas estadounidenses, desde Foot Locker y The Gap hasta Office Depot y Costco, han abierto tiendas en todo el mundo. Abercrombie & Fitch, que opera más de mil tiendas en Estados Unidos y en importantes ciudades, como Londres, Milán, Tokio y Toronto, continúa su expansión global con una tienda en Copenhague.<sup>17</sup>

## Beneficios de volverse global

Además de generar ingresos adicionales, las empresas expanden sus operaciones fuera de su país para obtener otros beneficios, como nuevos puntos de vista del comportamiento del consumidor, estrategias de distribución alternas y la noticia avanzada de nuevos productos. Al establecer oficinas e instalaciones de producción en el extranjero, las empresas pueden encontrar nuevos productos, nuevos enfoques de distribución o nuevas promociones más astutas que pueden aplicar con éxito en su mercado doméstico o en mercados internacionales.

Las empresas globales por lo común están bien posicionadas para competir en forma efectiva con los rivales extranjeros. Una clave importante para alcanzar el éxito en estos mercados extranjeros es la capacidad de adaptar nuevos productos a las preferencias y la cultura locales. Como antes dijimos, McDonald's triunfó fuera de Estados Unidos prestando atención a los gustos locales y modificando su menú en cada caso. De manera similar, Yum! Brands, la matriz de KFC y de Pizza Hut, inició con éxito KFC en 1987 complaciendo los gustos chinos. KFC fue la primera cadena de comida rápida en China, país donde amplió su menú familiar basado en el pollo, para ofrecer platillos chinos como pescado, avena cocida con leche, pasta frita, arroz con carne de res, *tofu* y pastelillos de huevo. En la actualidad, la empresa espera repetir su éxito a medida que se orienta al mercado hindú.<sup>18</sup>



“La globalización y el libre comercio impulsan el crecimiento económico y conducen a precios más bajos de muchos bienes”.

—Robert Reich  
(n. 1946)

Ex Secretario del Trabajo de  
Estados Unidos

Papa John's tiene más de 3 400 locales de pizza en todo el mundo, las cubiertas de la pizza en cada región cambian según los gustos locales.



© IMAGINECHINA VIA AP IMAGES

Un producto tan aparentemente universal como la pizza también debe estar bien localizado. Papa John's tiene más de 3 400 locales de pizza en 30 países. Los planes de expansión continúan en Asia, donde la empresa pretende abrir 50 restaurantes en China y Corea del Sur, así como otros adicionales en India, Irlanda, México y Rusia. Pero los comportamientos de compra difieren en todo el mundo. Mientras que los estadounidenses prefieren comida para llevar o de entrega a domicilio, a los clientes en China y Rusia les agrada comer su pizza en un restaurante, de manera que en esos países Papa John's construyó áreas atractivas para sentarse y añadió sopas y ensaladas al menú. Además, debido a que los gustos locales difieren, también cambia el menú de Papa John's. En Egipto, el menú incluye pasta y sopas que contienen lentejas y las pizzas tienen nombres exóticos: "Fisherman's Match" incluye camarones y salsa Alfredo; "Indian Splendor" es de pollo *tandoori*.<sup>19</sup>

éxito  
de marketing

## Me fascina al estilo ruso

**Antecedentes.** McDonald's le empezó a servir hamburguesas a un público hambriento a mediados de la década de 1950. Después de abrir sus primeros restaurantes internacionales en 1967, en Canadá y Puerto Rico, la empresa deseaba una mayor expansión.

**El desafío.** En 1967 se presentó una oportunidad en los Juegos Olímpicos de Invierno en Montreal, cuando un ejecutivo de McDonald's conoció a los miembros de la dele-

gación soviética. Era el apogeo de la Guerra Fría; a lo largo de la frontera este de Europa, la Cortina de Hierro aún existía, creando una frontera ideológica y física entre Oriente y Occidente. Bajo el gobierno comunista, la propiedad de negocios privados en la Unión Soviética era prácticamente inexistente. El modelo de negocios de McDonald's requería una compleja red de suministro para los más de 300 ingredientes requeridos para el menú.

**La estrategia.** McDonald's construyó McComplex, una fábrica en las afueras de Moscú, donde cada componente del menú se hacía desde el principio, las hamburguesas, las papas fritas, los pasteles de manzana y demás. Aproximadamente 80% de los ingredientes debía ser importado, y encontrar proveedores privados locales se convirtió en un concienzudo proceso que requirió varias décadas.

Debido a que las empresas deben desempeñar las funciones de marketing de comprar, vender, transportar, almacenar, estandarizar y graduar, financiar, asumir riesgos y obtener información de mercado en los mercados tanto domésticos como globales, algunos dudan de la prudencia de tratar al marketing global como un tema diferente. Pero, lo explicará este capítulo, hay similitudes y diferencias que influyen en las estrategias para el marketing tanto doméstico como global.

## ✓ evaluación

1. Definir *importación* y *exportación*.
2. ¿Cuál es la categoría más grande de exportaciones de Estados Unidos?
3. ¿Qué deben hacer las empresas globales para llegar a los mercados meta extranjeros en forma eficaz?

## El entorno del marketing internacional

Lo mismo que en los mercados domésticos, los factores del entorno que estudiamos en el capítulo 3 tienen una poderosa influencia sobre el desarrollo de la estrategia de marketing global de una empresa. Los mercadólogos deben prestar atención especial a los patrones cambiantes de la demanda, así como a las influencias competitivas, económicas, socioculturales, político-legales y tecnológicas, cuando se aventuran en el extranjero. La necesidad de energía ha afectado el mercado global, de manera que la búsqueda de nuevas fuentes de energía limpia es un fenómeno a nivel mundial, como lo describe la sección “Éxito de marketing”.

2 Identificar los principales componentes del entorno para el marketing global.

### Entorno económico internacional

El tamaño de un país, su ingreso per cápita y su etapa de desarrollo económico determinan sus perspectivas como anfitrión para la expansión de los negocios internacionales. Los países con bajos ingresos per cápita pueden ser malos mercados para una maquinaria industrial costosa, pero buenos para herramientas agrícolas de mano. Esos países no pueden poseer el equipo tecnológico que impulsa a una sociedad industrializada. Los países más ricos pueden ofrecer mercados de primera para muchas industrias estadounidenses, en particular aquellas que producen bienes de consumo y servicios y productos industriales avanzados.

Pero algunos países menos industrializados están creciendo rápidamente. India y China, por ejemplo, podrían rivalizar con Estados Unidos en lo que concierne a la importancia económica mundial dentro de una generación o dos. Pese a que el PIB per cápita de Estados Unidos, de \$46 400 califica mucho más arriba de los \$6500 de China y los \$2900 de India, esos países tienen poblaciones mucho más grandes y, por

**El resultado.** Después de 14 años de arduas negociaciones, el primer McDonald's ruso abrió sus puertas el 31 de enero de 1990. Ubicado en la famosa Plaza Pushkin de Moscú, el restaurante atendió a un número record de 30 000 clientes el primer día de negocios. Para ese entonces, ya se había derribado el Muro de Berlín, la Unión Soviética había empezado a disgregarse y el capitalismo empezaba a arraigarse. En la

actualidad la parte accidental de Rusia es el mercado europeo de más rápido crecimiento, sirviendo a casi un millón de clientes al día. Los negocios privados en Rusia ahora proporcionan 80% de los ingredientes del menú. El restaurante de la Plaza Pushkin es el McDonald's más activo de todo el mundo, McDonald's Rusia tiene 245 locales en 60 ciudades y emplea a más de 25 000 personas; se han planeado 45 sucursales adicionales.

Fuentes: sitio web de la empresa, <http://www.mcdonalds.com>, consultado el 27 de febrero de 2010; Andrew E. Kramer, “Russia’s Evolution, Seen through Golden Arches”, *The New York Times*, 2 de febrero de 2010, <http://nytimes.com>; Nataliya Vasilyeva, “McMoscow Their Kingdom of Place”, *Arkansas Democrat Gazette*, 2 de febrero de 2010, páginas 1D, 6D; “McDonald’s Celebrates 20th Anniversary in Russia”, *Chain Leader*, 1° de febrero de 2010, <http://www.chainleader.com>.

**infraestructura** Sistema básico de redes de transportación, sistemas de comunicaciones e instalaciones de energía de un país.

**tipo de cambio** Precio de la moneda de un país en términos de la moneda de otro país.

en pocas palabras

“Existen muchas definiciones del infierno, pero la mejor es la de un lugar donde los alemanes son la policía; los suecos; los comediantes; los italianos, la fuerza de defensa; los franceses, cavan las carreteras; los belgas son cantantes pop; los españoles, administran los ferrocarriles; los turcos, cocinan los alimentos; los irlandeses son meseros, los griegos están al frente del gobierno y el idioma común es el holandés”.

—David Frost  
(n. 1939)

Escritor inglés y conductor de un programa de televisión

consiguiente, más capital humano para desarrollarse en el futuro.<sup>20</sup> Su capacidad para importar tecnología y atraer capital extranjero, así como para capacitar a científicos e ingenieros e invertir en investigación y desarrollo, aseguran que su crecimiento será rápido y que sus brechas de ingreso con Estados Unidos se cerrarán rápidamente. En una época reciente, el PIB de India aumentó 6.6% y el de China 10.1%, pero el de Estados Unidos sólo 2.1 por ciento.<sup>21</sup>

**Infraestructura**, la base que sustenta la vida moderna y un marketing eficiente que incluye transportación, comunicaciones, banca y servicios públicos, es otro factor importante que debe considerarse cuando se planea ingresar a un mercado extranjero. Una infraestructura inadecuada puede restringir los planes de las empresas para fabricar, promover y distribuir bienes y servicios en un país particular. Las personas que viven en países bendecidos con aguas navegables a menudo dependen de ellas como alternativas relativamente eficientes a las carreteras, las líneas de ferrocarril y la transportación aérea. Los agricultores Thai utilizan la gran cantidad de ríos de su país para transportar sus cosechas. Sus barcos incluso se convierten en tiendas minoristas en los llamados mercados flotantes, como el ubicado en las afueras de Bangkok. A menudo, la población en las áreas rurales empieza a mudarse a lugares donde la infraestructura está más desarrollada. Este cambio está sucediendo tanto en China como en India. En 15 años, se proyecta que las ciudades de China tengan 350 millones adicionales de habitantes, más que la población total de Estados Unidos. En India, que cuenta con una sexta parte de la población mundial, 42 ciudades tienen una población de un millón o más, mientras que hace apenas dos años sólo 32 ciudades rebasaban el millón de habitantes.<sup>22</sup> Los mercadólogos esperan que las economías en vías de desarrollo tengan redes de servicios públicos y de comunicaciones inferiores al estándar. China tropezó con numerosos problemas para establecer una infraestructura de la industria de las comunicaciones del siglo XXI. La respuesta del gobierno chino fue pasar por alto la necesidad de líneas telefónicas terrestres salvando la brecha tecnológica y avanzando directamente a los teléfonos celulares.

Los cambios en los tipos de cambio también pueden complicar el marketing internacional. Un **tipo de cambio** es el precio de la moneda de un país en términos de la de otro país. Las fluctuaciones en los tipos de cambio pueden hacer que la moneda de un país sea más o menos valiosa en comparación con las de otros países. En la economía global actual, los desequilibrios en el comercio, la dependencia de combustibles fósiles y otras condiciones afectan las monedas de muchos países, no sólo de uno o dos. El creciente costo de la energía y la materia prima, los estándares de negocios más estrictos y un dólar vacilante contribuyeron a los incrementos en el precio de la mayoría de los bienes producidos en China.<sup>23</sup>

A principios del siglo XXI, la mayoría de los miembros de la Unión Europea (UE) cambió al euro como un reemplazo de sus francos y liras tradicionales. La idea a largo plazo detrás de la nueva moneda es que el cambio a una sola moneda reforzará la competitividad de Europa en el mercado global. Las monedas rusa y de muchos países de Europa Oriental se consideran *monedas suaves* que no pueden convertirse fácilmente a monedas duras como el dólar, el euro o el yen japonés.

## Entorno sociocultural internacional

Antes de ingresar a un país extranjero, los mercadólogos deben estudiar todos los aspectos de la cultura de ese país, incluyendo idioma, educación, actitudes religiosas y valores sociales. A los franceses les agrada discutir y se sienten cómodos con un contacto visual frecuente. En China, la humildad es una virtud muy apreciada, los colores tienen un significado especial, y es insultante llegar tarde. La comprensión de esas reglas que se entienden comúnmente entre los ciudadanos de un país extranjero lleva tiempo y requiere paciencia y una buena disposición para aprender acerca de otras culturas. La sección de “Preparación profesional” ofrece algunas sugerencias para hacer negocios a nivel global.

El idioma tiene una función importante en el marketing global. La tabla 7.2 presenta una lista de los 10 idiomas con mayor número de hablantes en el mundo. Los mercadólogos se deben asegurar de utilizar no sólo el idioma o idiomas apropiados para un país, sino también de asegurarse de que el mensaje se traduzca en la forma correcta y transmita el significado pretendido.

Las empresas que dependen de *call centers* (centros de atención telefónica) ubicados en India y que cuentan con un personal de nativos hindúes han descubierto una brecha ocasional en el idioma. Pero esos empleados sí hablan inglés, el idioma del comercio en todo el mundo. A pesar de algunas fallas, los call centers, junto con algunas otras operaciones realizadas por outsourcing, están en auge, creando trabajos y una nueva clase media en India. La economía del país se ha beneficiado en gran parte debido al flujo de inversiones extranjeras directas que surgieron después de que el país relajó las restricciones sobre la propiedad extranjera. En la actualidad, India se jacta de tener el mercado de más rápido crecimiento de servicios inalámbricos; recientemente se dio a conocer que las ventas de teléfonos celulares (o móviles) se triplicaron en un periodo de dos años. IBM planea contratar a 5000 empleados adicionales en ese país, en un esfuerzo para ampliar sus operaciones en el proceso de negocios de outsourcing (BPO, por sus siglas en inglés).<sup>24</sup>

## tabla 7.2 Los idiomas con mayor número de hablantes en el mundo

Rango	Idioma	Número de hablantes
1	Mandarín (chino)	1 200 millones
2	Español	329 millones
3	Inglés	328 millones
4	Árabe	221 millones
5	Hindi	182 millones
6	Bengalí	181 millones
7	Portugués	178 millones
8	Ruso	144 millones
9	Japonés	122 millones
10	Alemán	90 millones

Fuente: datos de "Most Widely Spoken Languages in the World", consultado el 27 de febrero de 2010.

### Entorno tecnológico internacional

Más que cualquier innovación desde el teléfono, internet ha hecho posible que las empresas grandes y pequeñas se conecten con todo el mundo. Internet trasciende las barreras políticas, económicas y culturales, llegando a cada rincón del mundo. Ha hecho posible que las empresas agreguen nuevos canales de negocios. También ayuda a los países en vías de desarrollo a competir con los países industrializados. Sin embargo, todavía existe una amplia brecha entre las regiones respecto al uso de internet. Asia, Europa y Norteamérica juntos representan aproximadamente 81% del uso total de internet, Medio Oriente 3% y Oceanía/Australia poco menos de 2%. A pesar de estas cifras, el uso en Medio Oriente aumentó más de 1 600% desde 2000, y el uso de África casi 1 400%.<sup>25</sup>

La tecnología presenta desafíos para las empresas globales que van más allá de internet y de otras innovaciones de las telecomunicaciones. Un aspecto importante que involucra a las empresas de alimentos es la reingeniería genética. Pese a que los anaqueles de las tiendas de abarrotes estadounidenses están rebosantes de alimentos cultivados con organismos genéticamente modificados (GMO, por sus siglas en inglés), la mayoría de los estadounidenses no está consciente de que está ingiriendo este tipo de alimentos, debido a que no se requieren etiquetas que lo informen. En Europa, varios países, como Austria, Bulgaria, Francia, Alemania y Hungría, han prohibido el cultivo de cosechas GMO, pero el Tribunal Europeo de Justicia todavía debe emitir una regla que prohibiría los GMO en toda la Unión Europea. Con el desmesurado incremento en los precios de los alimentos y la escasez global de granos, los gobiernos en todo el mundo están pensando de una manera diferente en su posición



© ISTOCKPHOTO.COM/VALENTYN VOLKOV

Un aspecto importante que involucra a las empresas de alimentos es la reingeniería genética. Pese a que los anaqueles de las tiendas de abarrotes en Estados Unidos están repletos de alimentos con organismos genéticamente modificados (GMO), la mayoría de los estadounidenses no está consciente de que está ingiriendo este tipo de alimentos.



## Tips culturales para los profesionales de marketing

**C**uando trabaje con personas en otros países, recuerde: una talla no les ajusta a todos. A pesar de que las diferencias pueden ser sutiles, si usted las ignora, lo hace bajo su propio riesgo.

- **La manera de saludar varía según la cultura.** Los estadounidenses se estrechan la mano, sujetándola con firmeza y moviéndola dos veces de arriba abajo mientras miran a la otra persona a los ojos. En Francia y Alemania, la gente se estrecha la mano solo una vez, sin moverla. En Medio Oriente, el apretón de manos puede continuar durante las presentaciones. El saludo japonés tradicional era una inclinación, no un apretón de manos, pero en la actualidad es probable que usted obtenga un apretón de manos con una ligera presión y posiblemente una inclinación. Las mujeres musulmanas con su atuendo tradicional no estrechan la mano de los hombres.
- **Tenga cuidado con el sentido del humor.** Los estadounidenses consideran que una sonrisa y una broma son apropiadas para romper el hielo, pero no sucede lo mismo en Rusia, donde la despreocupación se reserva para los escenarios sociales. Espere entablar una charla trivial en China antes de hablar de negocios, pero trate de que sea impersonal.
- **“Aquí tiene mi tarjeta”.** En la mayoría de las culturas, se considera que la tarjeta de negocios es una representación de la per-

sona misma, de manera que el intercambio de tarjetas no sólo es práctico, sino también simbólico. Por lo general, ofrezca su tarjeta sólo después de que se hayan hecho las presentaciones y asegúrese de que esté vuelta hacia arriba, de manera que quien la recibe pueda leerla. A las personas de China, Hong Kong, Japón o Singapur, ofrézcales su tarjeta con ambas manos. Tómese tiempo para ver una tarjeta de negocios que le ofrecen y colóquela con cuidado frente a usted durante una junta. Guarde las tarjetas en forma deliberada y respetuosa; nunca las introduzca en su bolsillo, en particular en un bolsillo que no es apropiado.

- **Vigile sus manos.** La señal de “OK” transmite diferentes significados, en ocasiones obscenos, en otros países. En Francia, Alemania, Suecia y Suiza, mantenga sus manos fuera de sus bolsillos, a menos que esté buscando su cartera. Los belgas consideran que es descortés hacer crujir los nudillos. Apuntar con el dedo es una descortesía en cualquier país.

Fuentes: Edward Chalmers, “Business in Europe”, *AskMen.com*, <http://www.askmen.com>, consultado el 19 de febrero de 2010; Armando Gomez, “Business Travel Etiquette”, *AskMen.com*, <http://www.askmen.com>, consultado el 19 de febrero de 2010; Lydia Ramsey, “Internacional Business Etiquette Tips”, *The Sideroad*, <http://www.sideroad.com>, consultado el 19 de febrero de 2010; Emily Maltby, “Expanding Abroad? Avoid Cultural Gaffes”, *The Wall Street Journal*, 10 de enero de 2010, <http://online.wsj.com>.

acerca de los alimentos provenientes de cosechas cuya ingeniería está diseñada para resistir las plagas y la sequía.<sup>26</sup> Este complejo problema afecta a casi todas las empresas en la industria global de alimentos.

## Entorno político-legal internacional

Las empresas globales deben estar continuamente al tanto de las leyes y regulaciones comerciales en cada país en donde compiten. Las condiciones políticas a menudo también influyen en el marketing internacional. La inestabilidad política en lugares como Medio Oriente, África, Europa Oriental, España, Grecia y Sudamérica en ocasiones resultan en actos de violencia como la destrucción de la propiedad de una empresa o incluso muertes a causa de bombardeos u otros actos de violencia. Como resultado, muchas empresas occidentales han establecido unidades internas de **evaluación del riesgo político (PRA)**, por sus siglas en inglés, o han recurrido a servicios externos de consultoría para evaluar los riesgos políticos de los mercados donde operan.

El entorno político también incluye las condiciones laborales en diferentes países. Durante décadas, los trabajadores chinos han padecido abusos en el lugar de trabajo, incluyendo trabajos forzados, retención de la remuneración y otras prácticas injustas. Pero eso puede estar cambiando con la reciente aprobación de una ley laboral que les concede más derechos a los trabajadores.<sup>27</sup>

El entorno legal para las empresas estadounidenses que operan en el extranjero es el resultado de la acción de tres fuerzas: 1) la ley internacional, 2) la ley estadounidense y 3) los requerimientos legales de los países anfitriones. La ley internacional surge de tratados, convenios y acuerdos entre los países. Estados Unidos tiene muchos **tratados de amistad, comercio y navegación (ACN)**, por sus siglas en inglés. Esos acuerdos establecen los términos para varios aspectos de las relaciones comerciales con otros países, como el derecho de hacer negocios en el mercado doméstico de los socios del tratado. Otros acuerdos de negocios internacionales conciernen a las normas para varios productos, patentes, marcas registradas, tratados

**evaluación del riesgo político (PRA)** Unidades dentro de una empresa que evalúan los riesgos políticos de los mercados donde operan, así como en los nuevos mercados propuestos.

**tratados de amistad, comercio y navegación (ACN)** Acuerdos internacionales que abordan muchos aspectos de las relaciones comerciales entre los países.

recíprocos de impuestos, control de exportaciones, viajes aéreos internacionales y comunicaciones internacionales. Desde la década de 1990, Europa ha presionado para la **certificación de la norma ISO (International Organization for Standardization)**, normas reconocidas internacionalmente que aseguran que los bienes, servicios y operaciones de una empresa cumplen con los niveles de calidad establecidos. La organización tiene dos series de normas establecidos, la serie de normas ISO 9000 establece los requerimientos de calidad en los bienes y servicios, y la serie ISO 14000 establece normas para las operaciones que minimizan el daño al ambiente. Hoy, muchas empresas estadounidenses también siguen esas normas de certificación. Las organizaciones en 159 países participan en ambas series.<sup>28</sup> El Fondo Monetario Internacional (FMI), otro actor importante en el entorno legal internacional, le presta divisas a los países que las requieren para hacer comercio internacional. Estos acuerdos facilitan todo el proceso del marketing mundial.

La segunda dimensión del entorno legal internacional, la ley de Estados Unidos, incluye varias regulaciones comerciales, leyes fiscales y requerimientos de importación y exportación que afectan al marketing internacional. Una ley importante, la Ley de Empresas de Comercio de Exportación de 1982, exenta a las empresas de las regulaciones antimonopolio, de manera que puedan formar grupos de exportación que le ofrecen una variedad de productos a los compradores extranjeros. La polémica Ley Helms-Burton de 1996 reforzó las sanciones del comercio internacional contra el gobierno cubano. Más de una década después, todavía había acaloradas discusiones acerca de si la ley debería permanecer en los libros o ser rechazada.

Otra ley importante es la Ley de Prácticas Corruptas Extranjeras, que hace que sea ilegal sobornar a un funcionario extranjero en un intento para solicitar ventas nuevas o repetidas en el extranjero. Esta ley ha tenido un considerable impacto sobre el marketing internacional y requiere que se instalen los controles contables adecuados para monitorear el cumplimiento interno. Las violaciones pueden resultar en una multa de un millón de dólares para la empresa, además de una multa de \$10 000 y una condena a prisión durante cinco años para las personas involucradas. Esta ley ha sido objeto de controversias, principalmente debido a que no define con claridad lo que constituye un soborno. La Ley de Comercio de 1988 enmendó la ley para incluir declaraciones más específicas de las prácticas prohibidas.

Por último, los requerimientos legales de los países anfitriones afectan a las empresas extranjeras. A pesar de los muchos avances en China en los años recientes, e incluso de sus intentos para desarrollar una economía moderna, el gobierno chino sigue censurando internet. En la actualidad más de 338 millones de chinos usan internet, cantidad mayor a toda la población de Estados Unidos, y un grupo de “hacktivistas” trabaja para burlar el muro refractario del gobierno y permitir que los ciudadanos tengan un libre acceso a la información.<sup>29</sup>

## Barreras comerciales

Diversas barreras comerciales también afectan al marketing global. Esas barreras tienen cabida en dos categorías principales: **aranceles** —es decir, impuestos aplicados sobre los productos importados—, y barreras administrativas, o no arancelarias. Algunos aranceles aplican impuestos fijos por libra, galón, o unidad; otros se calculan según el valor del artículo importado. Las barreras administrativas son más sutiles que los aranceles y asumen una variedad de formas, como barreras aduanales, cuotas sobre las importaciones, estándares innecesariamente restrictivos para las importaciones y subsidios de exportación. Debido a que los convenios del GATT y la OMC (que se estudian más adelante en el capítulo) eliminaron los aranceles sobre muchos productos, los países con frecuencia utilizan barreras no arancelarias para fomentar las exportaciones y controlar los flujos de productos importados.

Estados Unidos y otros países negocian continuamente los aranceles y otros acuerdos comerciales. En 2010, China ingresó a un tratado de libre comercio con la Asociación de Naciones del Sureste de Asia (ASEAN, por sus siglas en inglés). El acuerdo creó el Área de Libre Comercio China-ASEAN o ACFTA, que representa el área de libre comercio más grande de los países en vías de desarrollo, cubriendo a una población total de 1 900 millones, con un volumen de comercio equivalente a \$4.5 billones. El acuerdo reduce el arancel promedio sobre los bienes de los países de la ASEAN a China de 9.8 a 0.1 %. Además, el arancel promedio sobre los bienes chinos a los países de la ASEAN disminuyó de 12.8 a 0.6 por ciento.<sup>30</sup>

## ARANCELES

Los aranceles se pueden clasificar como aranceles de ingreso o de protección. Los **aranceles de ingreso** están diseñados para incrementar los fondos del gobierno importador. Durante años, la mayor parte del ingreso de Estados Unidos provenía de esta fuente. Los **aranceles de protección**, por lo general más altos que los aranceles de ingreso, están diseñados para aumentar el precio al detalle (o al menudeo) de un producto importado para que iguale o exceda al de un producto doméstico similar. Algunos países utilizan los aranceles en forma selectiva para desalentar ciertas prácticas de consumo y reducir así el acceso a sus mercados locales. Por ejemplo, Estados Unidos tiene aranceles sobre artículos de lujo como relojes Rolex y caviar ruso. En 1988, Estados Unidos aprobó la Ley de Comercio y Competitividad para remediar lo que percibía como condiciones comerciales internacionales injustas. Bajo las llamadas cláusulas Super 301 de la ley, Estados

**certificación ISO (International Organization for Standardization)** Normas reconocidas internacionalmente que aseguran que los bienes, servicios y operaciones de una empresa cumplen con los niveles de calidad establecidos y que sus operaciones minimizan el daño al ambiente.

**aranceles** Impuestos aplicados sobre los bienes importados.

**aranceles al ingreso** Impuestos diseñados para recabar fondos para el gobierno importador.

**aranceles de protección** Impuestos diseñados para incrementar el precio al detalle (o al menudeo) de un producto importado para que iguale o exceda al de un producto doméstico similar.

15e

# Marketing Contemporáneo

## Continuando un legado de excelencia

Lo mismo que las mejores marcas en el mundo de los negocios, Marketing contemporáneo, de Boone & Kurtz, evoluciona, tanto como producto como marca. Esta decimoquinta edición se sigue desarrollando y creciendo con nuevos casos y ejemplos, así como con nuevo énfasis en la sustentabilidad. Durante más de tres décadas este libro ha proporcionado lo último en contenido y pedagogía.

### Sustentabilidad

Además de su compromiso continuo de enfocarse en la evolución de la marca, esta edición estudia a fondo un nuevo tema importante en el mundo del marketing: la sustentabilidad. A lo largo de su desarrollo, las entradas de capítulo, las secciones en recuadro, los casos y las referencias están dedicados a la discusión de la forma en la cual la tendencia a "volverse ecológico" y crear la sustentabilidad del producto ha afectado al mundo del marketing.

### Pedagogía

Lo mismo que con cada edición, la decimoquinta abunda en nuevas características pedagógicas para mantener interesado al lector y lograr que los siguientes temas cobren vida:

- Evaluación, evaluación, evaluación: en cada departamento de marketing, la evaluación y la revisión del aprendizaje entre los estudiantes se han vuelto cada vez más importantes. Como resultado, en el libro se incluyen diversos controles de evaluación.
- Evolución de una marca: cada capítulo inicia con una nueva característica llamada Evolución de una marca, la cual discute la evolución de la empresa o del producto que es el enfoque de la entrada de capítulo y lo que esta evolución significa en la perspectiva más amplia de la estrategia de marketing y de administración del producto.
- Preparación profesional: cada capítulo contiene un recuadro de Preparación profesional, que aborda todos los aspectos de un comportamiento apropiado, incluyendo etiqueta de comunicación, cenas de negocios, e incluso la forma más eficaz de crear relaciones con el cliente.
- El sitio web <http://latinoamerica.cengage.com/boone> contiene recursos didácticos adicionales que están a la vanguardia.



<http://latinoamerica.cengage.com>

ISBN-13: 978-607481712-6  
ISBN-10: 607481712-X



9 786074 817126