

# 2

## Empresa y estrategia de marketing: Asociaciones para desarrollar compromiso del cliente, valor y relaciones

**Panorama del capítulo** En el primer capítulo examinamos el proceso de marketing mediante el cual las compañías crean valor para los clientes con el fin de obtener valor a cambio. En este capítulo analizaremos de manera más detallada los pasos dos y tres de ese proceso: el diseño de estrategias de marketing centradas en el cliente y la elaboración de programas de marketing. En primer lugar, estudiaremos la planeación estratégica general de la organización, la cual guía la estrategia y la planeación de marketing. Luego, analizaremos la manera en que los especialistas en marketing, guiados por el plan estratégico, se asocian en forma muy cercana con otros participantes dentro y fuera de la empresa con la finalidad de crear valor para el cliente. Después, examinaremos la estrategia y la planeación

de marketing: qué hacen los especialistas en marketing para elegir los mercados meta, posicionar sus ofertas de marketing, desarrollar una mezcla de marketing y administrar sus programas de marketing. Por último, nos ocuparemos del importante paso de medir y administrar el rendimiento sobre la inversión de marketing (ROI de marketing, por sus siglas en inglés).

Comencemos haciendo un análisis de Nike, una buena compañía y una buena historia de estrategia de marketing. Durante varias décadas, Nike ha convertido su logotipo en uno de los símbolos más conocidos del mundo. Su gran éxito no sólo es resultado de fabricar y vender ropa deportiva, sino que se basa en una estrategia de marketing enfocada en el cliente mediante la cual crea un valioso compromiso con la marca y una comunidad de marca con sus clientes.

### EL MARKETING CENTRADO EN EL CLIENTE DE NIKE: Creación de compromiso y de una comunidad de marca

El logotipo de Nike está en todas partes! Sólo por divertirse, trate de contar el número de logotipos de Nike que encuentre al ojear las páginas de cualquier revista de deportes, al asistir a un juego de básquetbol o al ver por televisión un partido de fútbol. En los últimos 50 años, por medio de un marketing innovador, Nike ha convertido su omnipresente logotipo en uno de los símbolos de marca más conocidos del planeta.

Desde el principio, la naciente y audaz Nike revolucionó el marketing deportivo. Para construir la imagen de marca y su participación de mercado, la compañía rebasó por mucho a sus competidores en la cantidad de personajes famosos contratados para respaldar sus productos, de eventos promocionales llamativos y en sus costosos y desafiantes anuncios de "Just Do It". Mientras que los competidores destacaban su desempeño técnico, Nike establecía relaciones con sus clientes y generaba compromiso por parte de éstos. Más que calzado, ropa y equipo, Nike vendía un estilo de vida, una pasión genuina por los deportes, la actitud de *Just Do It (sólo hazlo)*. Los clientes no solamente usaban sus zapatos, sino que los *experimentaban*. Tal como declaró la compañía en su sitio web: "Nike siempre ha sabido la verdad: los zapatos no importan tanto, sino a dónde te lleven".

Nike avanzó con paso firme durante sus primeros años e incursionó fuertemente en una docena de nuevos deportes, incluyendo el béisbol, golf, patineta, escalamiento de muros, ciclismo y excursionismo. Parecía que las cosas no podían ir mejor. Sin embargo, a finales de la década de 1990, se tambaleó y sus ventas cayeron. Conforme crecía, su inspiración creativa

parecía ir decayendo mientras los compradores que buscaban una nueva imagen se fueron con las marcas de los competidores. En retrospectiva, tal vez el principal obstáculo de Nike fue su increíble éxito. Es probable que, conforme sus ventas aumentaban, el logotipo se haya vuelto demasiado común como para seguir resultando atractivo. En lugar de ser *anti*-institucional, Nike *era* la institución y su alguna vez cercana y candente relación con los clientes se enfrió. La empresa necesitaba reavivar el significado que tenía para sus consumidores.

Para cambiar la situación, Nike regresó a sus raíces: productos innovadores y un enfoque en las relaciones con el cliente. Decidió crear un nuevo tipo de relación con sus clientes, más profunda, personal y comprometida. Esta vez, en lugar de gastar más que sus competidores en anuncios en importantes medios de comunicación con el apoyo de celebridades que hablan a los clientes, Nike recurrió a las novedosas herramientas de marketing digital y de social media para interactuar con los clientes y crear así conexiones y una comunidad de marca. Según un analista de la industria, "la legendaria marca lanzó su enfoque de un único eslogan comenzando a escribir en un nuevo manual de estrategias de la era digital".

**El éxito extraordinario de Nike es resultado de algo que va mucho más allá de fabricar buenos artículos deportivos. La estrategia de la emblemática compañía se basa en desarrollar compromiso y un sentido de comunidad entre la marca Nike y sus clientes.**

Nike continúa invirtiendo grandes sumas en publicidad tradicional. Sin embargo, su gasto en televisión y medios impresos ha disminuido en un considerable 30 por ciento en tan sólo tres años, aun cuando su presupuesto de marketing global se ha incrementado de manera continua. Actualmente, los medios tradicionales representan el 20 por ciento del presupuesto de \$1000 millones que la marca destina a actividades de promoción en Estados Unidos. En cambio, Nike gasta la mayor parte de su presupuesto de marketing en medios no tradicionales. Mediante herramientas digitales de redes sociales orientadas a la comunidad, está conformando comunidades de clientes que hablan de la marca no sólo con la compañía, sino también entre sí.

Nike ha dominado las redes sociales tanto en línea como fuera de línea. Ya sea que los clientes entren en contacto con Nike a través de anuncios, eventos en las tiendas Niketown, clubes locales de Nike o por medio de alguno de los muchos sitios de social media o web de la comunidad, cada vez más personas se vinculan con la marca Nike.

La compañía se ubica a la cabeza de su industria en el uso de las nuevas herramientas de redes sociales. En una clasificación de 42 compañías de ropa deportiva que efectuó recientemente la empresa de asesoría digital L2, Nike se coronó como el “máximo genio” del “cociente intelectual digital” por su innovador uso de los social media y de recursos digitales en línea y móviles. L2 también colocó a Nike en primer lugar dentro de las “tribus” creadoras de marca —es decir, grandes grupos de usuarios altamente comprometidos— con la ayuda de plataformas de social media como Facebook, Twitter, Instagram y Pinterest. Por ejemplo, la página principal de Nike en Facebook ha obtenido más de 16.4 millones de *likes*. La página Nike Soccer agrega otros 21.6 millones, en tanto que la página Nike Basketball ha conseguido 5.4 millones y Nike Running otros 1.8 millones. Pero más allá de las cifras, la presencia de Nike en los social media involucra a los clientes en un alto nivel y los alienta a hablar entre sí acerca de la marca.

Nike destaca en campañas que integran los nuevos medios con herramientas tradicionales para conformar comunidades de marca. Por ejemplo, su campaña “Find Your Greatness” para los Juegos Olímpicos de 2012 fue lanzada dos días antes de la ceremonia de inauguración, pero no con llamativos anuncios en los medios tradicionales, sino con un video difundido a través de YouTube, los sitios web de la compañía y otras plataformas digitales. El atractivo video presentaba a gente que entraba en contacto con el atleta que habitaba en su interior. Luego, el día de la ceremonia de inauguración, Nike lanzó por televisión sus anuncios de gran presupuesto, basados en el video, en 25 países. Sin embargo, en vez de tan sólo transmitir de manera aislada los anuncios, la campaña alentaba a los clientes a compartir sus sentimientos acerca de los mensajes “Find Your Greatness” por medio de Twitter y otros medios digitales utilizando el *hashtag* “#findgreatness”. En tan sólo un mes, el video había sido visto más de cinco millones de veces en el canal de YouTube de Nike.

La empresa también ha constituido la comunidad de marca por medio de las revolucionarias tecnologías y aplicaciones móviles. Por ejemplo, sus aplicaciones Nike+ le han ayudado a convertirse en parte de la rutina diaria de acondicionamiento físico de millones de clientes alrededor del mundo. Tomemos el caso de la Nike+ FuelBand, un dispositivo ergonómico que se coloca alrededor de la muñeca. La FuelBand convierte cualquier movimiento físico imaginable en NikeFuel, la escala de medición de actividad universal ideada por Nike. De acuerdo con un reciente video de la empresa titulado “Counts”, cualquier actividad física —ya sea correr, brincar, jugar béisbol, patinar, bailar, apilar vasos o perseguir pollos— cuenta para obtener puntos NikeFuel. “La vida es un deporte. Haz que cuente”, concluye el video. Los atletas de todos los días pueden usar el sistema de medición NikeFuel para dar seguimiento a su desempeño personal y luego compartirlo y compararlo entre diferentes actividades deportivas y lugares geográficos



Nike ha logrado dominar las redes sociales, tanto en línea como fuera de línea, creando un profundo compromiso y una comunidad de marca entre sus clientes. Sus aplicaciones Nike+ y FuelBand la han convertido en parte importante de la rutina diaria de acondicionamiento físico de millones de clientes alrededor del mundo.

Stefano Dal Pozzolo/Contrasto/Redux

con otros integrantes de la comunidad mundial de Nike. La aplicación móvil Nike+ FuelBand permite a los usuarios ver su progreso, obtener motivación adicional en el camino y permanecer en comunicación con sus amigos.

Nike+ ha conformado una enorme comunidad de marca a nivel global. Los datos ingresados en [nikeplus.com](http://nikeplus.com) se actualizan continuamente con cifras en miles de millones: 85 566 409 830 pasos, 50 841 842 647 calorías quemadas y 36 364 639 579 puntos NikeFuel ganados. El sitio da también seguimiento a los logros personales y a las metas diarias alcanzadas por los individuos que integran la comunidad Nike+. Hasta ahora, los millones de usuarios de Nike+ ubicados alrededor del mundo han registrado 1 118 434 247 millas recorridas, lo que equivale a 44 914 viajes alrededor del planeta o 4682 viajes de ida y vuelta a la Luna.

De esta forma, Nike ha creado una nueva hermandad y un sentimiento comunitario con los clientes y entre éstos. La estrategia de marketing de Nike ha dejado de basarse únicamente en anuncios espectaculares de gran presupuesto que presentan de manera fría y distante a celebridades que apoyan la marca. En vez de ello, la compañía se conecta directamente con los clientes, ya sea a través de clubes locales de corredores, de una banda que se coloca alrededor de la muñeca para monitorear el desempeño, un anuncio espectacular en la fachada de un edificio de 30 pisos que presenta frases de sus seguidores en Twitter o videos que presenta en Youtube y no en tiempo preferencial de televisión. Más que tan sólo ofrecer a los clientes algo que comprar, la marca Nike se ha convertido en parte de su vida.

Como resultado, Nike sigue siendo la compañía fabricante de ropa deportiva más grande del mundo, 26 por ciento más grande que su más cercana rival, Adidas. Durante los últimos siete años, incluso cuando la inestable economía dejó sin aliento a la mayoría de los competidores en el mercado de ropa y calzado deportivos, las ventas y los ingresos mundiales de Nike se incrementaron en casi 70 por ciento.

Igual que en las competencias deportivas, la marca más fuerte y mejor preparada tiene las mayores oportunidades de ganar. Junto con el profundo compromiso y las relaciones de los clientes con la marca viene una poderosa ventaja competitiva. Y Nike está, una vez más, muy cerca de sus clientes. Como afirma el director general de Nike, Mark Parker: “En el pasado, conectarse implicaba decir ‘Aquí está el producto y aquí está la publicidad. Esperamos que les gusten’. Ahora, conectarse implica un diálogo”.<sup>1</sup>

## Descripción de objetivos

<b>OBJETIVO 1</b>	<p>Explicar la planeación estratégica integral de la compañía y sus cuatro pasos.</p> <p>Planeación estratégica integral de la empresa: definición de la función del marketing (pp. 40-45)</p>
<b>OBJETIVO 2</b>	<p>Analizar cómo se diseñan las carteras de negocios y cómo se elaboran las estrategias de crecimiento.</p> <p>Diseño de la cartera de negocios (pp. 45-48)</p>
<b>OBJETIVO 3</b>	<p>Explicar la función del marketing en la planeación estratégica y la manera en que éste trabaja con sus socios para crear valor y entregarlo al cliente.</p> <p>Planeación de marketing: sociedades para establecer relaciones con el cliente (pp. 48-50)</p>
<b>OBJETIVO 4</b>	<p>Describir los elementos de una estrategia y una mezcla de marketing centradas en el cliente y las fuerzas que influyen en ellas.</p> <p>Estrategia de marketing y mezcla de marketing (pp. 50-55)</p>
<b>OBJETIVO 5</b>	<p>Listar las funciones de la dirección de marketing, incluyendo los elementos de un plan de marketing, y analizar la importancia de medir y administrar el rendimiento sobre la inversión de marketing.</p> <p>Administración de las actividades de marketing (pp. 55-59)</p> <p>Medición y administración del rendimiento sobre la inversión de marketing (pp. 59-60)</p>

**Comentario del autor** | La planeación estratégica integral de la compañía guía la estrategia y la planeación de marketing. Igual que la estrategia de marketing, la estrategia general de la empresa también debe estar enfocada en el cliente.

### Planeación estratégica

Proceso de crear y mantener una concordancia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing.

## ► Planeación estratégica integral de la empresa: definición de la función del marketing

Cada compañía debe encontrar el plan de juego más adecuado para sobrevivir y crecer a largo plazo considerando su situación específica, sus oportunidades, objetivos y recursos. Éste es el enfoque de la **planeación estratégica**, es decir, el proceso de desarrollar y mantener una concordancia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing.

La planeación estratégica constituye la base para el resto de la planeación en la empresa. Las compañías suelen elaborar planes anuales, de largo alcance y estratégicos. Los planes anuales y de largo alcance conciernen a los negocios actuales de la compañía y a la forma de tenerlos en marcha. En cambio, el plan estratégico implica adecuar la empresa para obtener ventajas de las oportunidades que se presenten en su siempre cambiante entorno.

A nivel corporativo, la compañía inicia el proceso de planeación estratégica definiendo su propósito y su misión generales (vea la ● **figura 2.1**). Luego, esta misión se convierte en objetivos de apoyo específicos que guían a toda la compañía. Después, el centro operativo decide qué cartera de negocios y productos son los mejores para la compañía y cuánto apoyo recibirá cada uno. A la vez, cada negocio y producto desarrollan un marketing detallado y otros planes por área para sustentar el plan de toda la compañía. Así, la planeación de marketing tiene lugar en los niveles de unidad de negocios, producto y mercado; además, apoya la planeación estratégica de la compañía con planes más detallados para oportunidades de marketing específicas.

### Definición de una misión orientada al mercado

Una organización existe para lograr un objetivo, y tal propósito debe plantearse con claridad. La creación de una misión sólida inicia con las siguientes preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quién es el cliente? ¿Qué valoran los consumidores? ¿Cuál debería ser nuestro negocio? Estas preguntas, en apariencia sencillas, son algunas de las más difíciles que la compañía deberá

● FIGURA | 2.1

Pasos de la planeación estratégica.



**Declaración de misión**

Planteamiento del propósito de la organización, es decir, lo que ésta desea lograr en el entorno más amplio.

responder. Las empresas exitosas continuamente se las cuestionan y las responden de manera cuidadosa e integral.

Muchas organizaciones elaboran declaraciones formales sobre la misión para responder a esas preguntas. Una **declaración de misión** es el planteamiento del propósito de la organización, es decir, lo que ésta desea lograr en el entorno más amplio. Una declaración de misión clara funciona como la “mano invisible” que guía al personal de la organización.

Algunas compañías definen su misión desde una perspectiva limitada, en términos del producto o de la tecnología (“Nosotros fabricamos y vendemos muebles” o “Somos una empresa de procesamiento químico”). No obstante, las declaraciones de misión deben estar *orientadas al mercado* y definirse en términos de la satisfacción de las necesidades de los clientes. Con el tiempo, los productos y las tecnologías se vuelven obsoletos; sin embargo, las necesidades básicas del mercado podrían durar para siempre. Por ejemplo, IBM no se define a sí misma como una compañía de computación que fabrica hardware y software, sino como una empresa que desea brindar soluciones tecnológicas de información y datos que ayuden a los clientes a “construir un planeta más inteligente” (vea Marketing real 2.1). Asimismo, el sitio Pinterest no se define tan sólo como un lugar en línea para publicar fotografías, ya que su misión consiste en proporcionar a las personas una plataforma de social media que les sirva para coleccionar, organizar y compartir cosas que aman. Y la misión del restaurante Chipotle no es vender burritos; en vez de ello, promete “Food with Integrity”, destacando su compromiso con el bienestar inmediato y a largo plazo de los clientes y el ambiente. Para respaldar su misión, Chipotle ofrece únicamente los mejores ingredientes naturales, sustentables y locales. La ● **tabla 2.1** ofrece algunos ejemplos de definiciones de negocios orientadas al producto y al mercado.<sup>2</sup>

● **Tabla 2.1 | Definiciones de negocios orientadas al producto y al mercado.**

Compañía	Definición orientada al producto	Definición orientada al mercado
Chipotle	Vendemos burritos y otros platillos mexicanos.	Ofrecemos a los clientes “Food With Integrity” servida con un compromiso hacia el bienestar de los clientes y del ambiente a largo plazo.
Facebook	Somos una red social en línea.	Conectamos a la gente alrededor del mundo y la ayudamos a compartir momentos importantes en su vida.
Home Depot	Vendemos herramientas y artículos para reparar y mejorar los hogares.	Facultamos a los consumidores para que tengan el hogar de sus sueños.
IBM	Fabricamos hardware y software para computadoras.	Brindamos soluciones de tecnología que ayuden a los clientes a “construir un planeta más inteligente”.
NASA	Exploramos el espacio exterior.	Llegamos a nuevas alturas y revelamos lo desconocido, de manera que lo que hacemos y aprendemos beneficiará a la humanidad.
Revlon	Fabricamos cosméticos.	Vendemos un estilo de vida y una expresión personal; éxito y estatus; recuerdos; esperanzas y sueños.
Ritz-Carlton Hotels & Resorts	Rentamos habitaciones.	Creamos la experiencia Ritz-Carlton, una estancia memorable que excede, por mucho, las altas expectativas de nuestros huéspedes.
Walmart	Manejamos tiendas de descuento.	Ofrecemos precios bajos todos los días y damos a la gente común la oportunidad de comprar las mismas cosas que la gente rica. “Save Money. Live Better”.

## Marketing real 2.1

# La misión de IBM orientada al cliente: Construir un planeta más inteligente

En un reciente anuncio de IBM transmitido por televisión, una mujer que se encontraba en una bulliciosa calle de una gran ciudad en algún lugar del planeta decía: "Por todo el mundo, las ciudades están aprendiendo unas de otras". Mientras seguía escuchándose la narración, el anuncio mostraba cómo las soluciones compartidas ayudaron a Washington, D. C., a mejorar sus sistemas de alcantarillado con base en análisis que habían ayudado a Río de Janeiro a prepararse para enfrentar emergencias por inundaciones y que, también, permitieron que en Singapur el tránsito de vehículos fuera más eficiente. ¿Qué tienen en común estas actividades aparentemente inconexas en distintas ciudades del mundo? La mujer explicaba: "Con dos mil proyectos en marcha, IBM está ayudando a hacer más inteligentes a las ciudades. Soy una seguidora de IBM. Construyamos un planeta más inteligente, ciudad por ciudad".

Ésa es IBM en la actualidad: un proveedor completo de tecnologías y servicios de datos de la era digital. Sin embargo, no hace muchos años, IBM era conocida, sobre todo, por vender computadoras centrales, personales y otros complementos básicos de sistemas de cómputo. En ese entonces, si usted preguntaba a los altos directivos de "Big Blue" cuál era su misión, habrían respondido que "vender hardware y software de computadoras". IBM había dominado el mercado de computadoras durante décadas, logrando un sorprendente éxito. No obstante, hacia principios de la década de 1990, se encontraba demasiado centrada en sus productos y había perdido la visión de las necesidades de sus clientes. Las ventas y las utilidades se desplomaron e IBM se estaba convirtiendo rápidamente en un "enorme dinosaurio azul".

Sin embargo, desde aquellos tristes días, IBM ha experimentado una notable transformación. El giro radical se inició cuando los altos directivos de la compañía se entrevistaron cara a cara con clientes importantes —a los que llamaban "clientes de abrazo de oso"— para enterarse de cuáles eran sus problemas y prioridades. Los directivos descubrieron que en la presente era digital, las compañías enfrentan un desconcertante despliegue de tecnologías de datos y de información. Los clientes actuales no sólo necesitan computadoras y software, sino también soluciones totales a embrollados problemas de datos e información. Tales soluciones con frecuencia implican una mezcla compleja e integrada de hardware, software, servicios y asesoría a través de redes sociales de colaboración en línea y móviles.

Este descubrimiento condujo a una redefinición fundamental del negocio de IBM. Ahora, si usted pide a los directivos de IBM que definan

su misión, le dirán: "Entregamos *soluciones inteligentes* a los problemas de tecnología de datos y de información de nuestros clientes". De acuerdo con la nueva misión centrada en brindar soluciones a sus clientes, IBM dejó de hacer del área de hardware su foco de atención para incorporar una amplia gama de servicios integrados de asesoría en los campos de tecnología de la información (TI), software y negocios. Los clientes aún pueden adquirir computadoras centrales de IBM, pero es más probable que acudan a la compañía para buscar servicios, sistemas y asesoría. La IBM transformada trabaja ahora codo a codo con los clientes en actividades que van desde evaluar, planear, diseñar e implementar sistemas de análisis de datos y TI, hasta las actividades relacionadas con poner en marcha esos sistemas.

La misión centrada en el cliente de IBM se sintetiza en la campaña de marketing y posicionamiento de la compañía vigente durante cinco años: "Let's Build a Smarter Planet". La campaña presenta a IBM como una compañía que ayuda a los clientes a convertir la explosión actual de datos y tecnología en soluciones inteligentes que transformarán sus negocios y elevarán el cociente intelectual del mundo. "¿Qué es un planeta más inteligente?", pregunta la compañía; y responde: uno que utiliza datos en una forma "coordinada, inteligente e interconectada". Los servicios de IBM ahora incluyen un amplio espectro que va desde el análisis de datos hasta las tecnologías móviles, de negocios sociales y de computación en la nube.

Las soluciones inteligentes de IBM abarcan una amplia gama de industrias y

procesos, como el comercio, las comunicaciones digitales, el cuidado de la salud, la educación y la sustentabilidad. Por ejemplo, uno de los anuncios basados en el tema de un *planeta más inteligente* describe cómo IBM ayuda a "dar seguimiento a los alimentos desde la granja hasta el tenedor", en un esfuerzo por reducir el 25 por ciento de las pérdidas de alimentos que se registran en el mundo y que se deben al desperdicio. En el otro extremo, algunos anuncios cuentan cómo los analistas de IBM ayudaron al Departamento de policía de la Ciudad de Nueva York a reducir el índice delictivo en 35 por ciento, además permitieron al estado de Nueva York ahorrar \$889 millones al contribuir a identificar a evasores de impuestos.

A continuación se presentan unos cuantos ejemplos más que muestran cómo IBM ha aplicado su misión en favor de un planeta más inteligente con la finalidad de encontrar soluciones para su diversa base de clientes:

- El grupo MobilFirst de IBM ayudó a Air Canada a diseñar, implementar y administrar un sistema de información para registro en la modalidad de autoservicio para los viajeros que la ayuda a monitorear con mayor eficiencia la forma en que sus clientes utilizan y evalúan sus servicios. Este sistema —una elaborada combinación de hardware, software y servicios de IBM— permite a los viajeros tener acceso cómodamente a una amplia gama de servicios de registro e información a través de internet, quioscos y dispositivos móviles. También provee a Air Canada los análisis necesarios para mejorar el diseño y los

La misión de IBM enfocada en el cliente la sintetiza su campaña de marketing y posicionamiento denominada "Let's Build a Smarter Planet".

Reimpreso por cortesía de International Business Machines Corporation, © International Business Machines Corporation.

costos del sistema, así como el valor que representa para el cliente.

- El grupo SmartCloud de IBM ayudó a Russell's Convenience —una cadena de 25 tiendas de conveniencia localizada en la región occidental de Estados Unidos— a establecer un sistema por medio del cual los empleados pueden colaborar con el personal de las otras sucursales y con los proveedores, para mejorar el servicio a los clientes. Antes de trabajar con IBM, la administración de Russell dependía de llamadas telefónicas, correos electrónicos y viajes esporádicos para dar seguimiento a los planes y asuntos relacionados con los negocios diarios; muchas de esas tareas se les escapaban entre las "fisuras" del antiguo sistema. Ahora, gracias a los servicios de interconexión de SmartCloud de IBM, empleados y proveedores seleccionados tienen acceso instantáneo a la red social basada en la nube y a herramientas de colaboración. En vez de buscar entre mensajes de correo electrónico o de hacer múltiples llamadas telefónicas, ahora los empleados pueden interactuar en línea de manera sistemática y en tiempo real. "IBM está ayudando a [nuestras] tiendas a operar como un solo negocio, uno que está conectado, informado y es cohesivo", afirma el presidente de la compañía.
- Vestas Wind Systems, la compañía generadora de energía eólica más grande del mundo, necesitaba encontrar lugares adecuados para instalar sus turbinas

impulsadas por el viento que optimizaran la producción de energía y maximizaran el rendimiento sobre la inversión. Los grupos Smart Analytics de IBM encontraron la solución en su software BigInsights y en la supercomputadora "Firestorm" (con capacidad para efectuar 150 billones de cálculos por segundo). El sistema IBM señala con gran precisión las mejores ubicaciones para las turbinas mediante el análisis de enormes cúmulos de datos, como reportes del clima, fases de mareas, datos geoespaciales y de sensores, imágenes satelitales, mapas de deforestación e investigaciones tendientes a modelar el clima. Esos análisis solían tardar semanas, pero gracias a la solución inteligente de IBM ahora pueden realizarse en menos de una hora. Una vez que una turbina se encuentra en operación, los ingenieros de Vestas utilizan el sistema de análisis para predecir su desempeño, examinar cómo reacciona cada una de las aspas ante cambios en el clima y determinar el mejor momento para programar los servicios de mantenimiento.

De esta forma, puede decirse que IBM ya no vende computadoras. De acuerdo con su misión más amplia, orientada hacia el cliente, la IBM actual provee servicios innovadores de análisis de datos para brindar soluciones que hacen que los clientes y el mundo funcionen más inteligentemente. De hecho, más del 90 por ciento de las utilidades de IBM provienen ahora de las soluciones que brinda en materia de software, servicios, financiamiento y asesoría de negocios.

Ya sea que se trate de operaciones de negocios, administración de ciudades, cuidado de la salud o cualquier otra área de actividad, lo que resulta más inteligente para los clientes de IBM también lo es para la compañía. En los cinco años de vigencia de la campaña "Building a Smarter Planet", el precio de las acciones de IBM se ha disparado de \$70 por unidad a \$200. Al definirse en términos de las necesidades del cliente que resuelve, y no en términos de los productos que vende, IBM ha dejado de ser un gran dinosaurio azul para adentrarse en el azul horizonte del planeta más inteligente del mañana.

*Fuentes:* Con base en información y ejemplos de Ashlee Vance, "IBM on a Mission to Save the Planet", *Bloomberg Businessweek*, 15 de marzo de 2012, pp. 51-52; Natalie Zmuda, "How Purpose Affects the Bottom Line", *Advertising Age*, 8 de octubre de 2012, <http://adage.com/article/print/237597/>; "Vestas Wind Systems Turns to IBM Big Data Analytics for Smarter Wind Energy", 24 de octubre de 2011, [www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/35737.wss](http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/35737.wss); "Russell's convenience Chooses IBM for Cloud Collaboration", *CSPnet.com*, 16 de agosto de 2011, [www.cspnet.com/news/technology/articles/russells-convenience-chooses-ibm-cloud-collaboration/](http://www.cspnet.com/news/technology/articles/russells-convenience-chooses-ibm-cloud-collaboration/); "Air Canada: On a Never-Ending Push to Make Life Simpler for the Customer", [www.ibm.com/smarterplanet/us/en/leadership/arcana/assets/pdf/AirCanada\\_Paper.pdf](http://www.ibm.com/smarterplanet/us/en/leadership/arcana/assets/pdf/AirCanada_Paper.pdf), consultado en septiembre de 2014; "IBM Smarter Cities: The Future City is a Smarter City", <http://www.youtube.com/watch?v=3yVe1DL2qs>, consultado en septiembre de 2014; y "What is a Smarter Planet?", [www.ibm.com/smarterplanet/us/en/overview/ideas/index.html?re=sph](http://www.ibm.com/smarterplanet/us/en/overview/ideas/index.html?re=sph), consultado en septiembre de 2014.

Las declaraciones de misión deben tener un significado y ser específicas, pero motivadoras. Con demasiada frecuencia, las declaraciones de misión se elaboran con propósitos de relaciones públicas y carecen de directrices específicas y funcionales. En vez de ello, deberían hacer hincapié en las fortalezas de la compañía y decir forzosamente cómo ésta pretende salir victoriosa en el mercado. Por ejemplo, la misión de Google no es mostrarse como el mejor motor de búsqueda del mundo, sino ofrecer a la gente una ventana a la información del mundo, donde quiera que ésta se encuentre.<sup>3</sup>

Por último, la misión de una compañía no debe plantearse como el logro de más ventas o mayores utilidades; las ganancias son tan sólo la recompensa por crear valor para los clientes. Más

bien, la misión debería enfocarse en los clientes y en la experiencia que la compañía desea crear. ● Así, la misión de la cadena de restaurantes Las Alitas, en rápida expansión, no es sólo vender las mejores alitas de pollo obteniendo utilidades:



- **Misión centrada en los clientes:** La misión de la cadena de restaurantes en rápida expansión Las Alitas consiste en generar bienestar en sus invitados a través de una experiencia original y sabrosa y como visión: "Ver a las Alitas volando por todo el mundo".

Shutterstock

Lo que inició como un negocio pequeño y familiar se ha convertido en una exitosa franquicia mexicana con presencia en cinco estados del país y con miras en Estados Unidos y América Latina. Su nombre: Las Alitas; su secreto: la perseverancia y un servicio ameno que "te hace sentir como en casa". Todo comenzó hace 16 años en Monterrey, dentro de una pequeña cabaña de madera que hospedaba un singular negocio de alitas de pollo fritas y bañadas en salsas caseras. El comercio fue tomando forma y popularidad en la región. "Todo marchaba bien hasta que un incendio en una bodega cercana a la cabaña consumió todo el negocio", recuerda Mari Lolis Sahagún, jefe de Mercadotecnia y Publicidad Nacional de la firma. De las cenizas, y como un ave —aunque no Fénix—, Las Alitas resurgió como un restaurante mucho más grande y en forma que abrió paso a la creación de 33 sucursales en la República mexicana, y la transformación de una franquicia competitiva a nivel nacional. "El principal fuerte del negocio ha sido la atención personalizada con nuestros clientes y un servicio rápido, además de productos de calidad y con un sabor como si fuera hecho en casa", afirma Mari Lolis.

Sólo en 2011 el negocio abrió cinco nuevas sucursales, entre ellas dos en el Distrito Federal (ahora Ciudad de México), destino considerado por la empresa como su mayor reto; y se acercan más aperturas en esa ciudad.

“A pesar de que estábamos consolidados en estados del norte (del país), queríamos llegar al Distrito Federal preparados para cualquier reto y plantarnos con firmeza”, destaca Sahagún, quien adelanta que ahora tienen la mira puesta en el mercado estadounidense y también en América Latina. Las Alitas da trabajo directo a cerca de 1000 personas. Gracias a la plataforma que maneja impulsa su crecimiento dentro de la compañía, pues cuenta con la Universidad de Las Alitas (ULA), en México, que avala sus conocimientos y los ayuda a escalar peldaños que pueden llevarlos hasta ocupar un lugar en la gerencia de la franquicia.

Uno de los puntos que la empresa ha utilizado para sacar mayor provecho es el uso de las redes sociales, donde genera dinámicas y se acerca a los clientes para conocer sus inquietudes, resolver algún problema e incluso recibir felicitaciones.

La empresa regiomontana Las Alitas es la franquicia más antigua en México de este tipo de alimentos; fue fundada en 1995 y tres años después decidió incursionar en el mercado de franquicias. Hoy suma 60 sucursales en México y su expectativa es alcanzar 80 establecimientos en el país y “La marca quiere continuar con su expansión a otros países a partir de 2017, poniendo especial atención en el mercado de los Estados Unidos y de Centroamérica”, comentó Marisol Thompson, enlace de Mercadotecnia de Las Alitas.

Filosofía y valores: su filosofía se basa en el trabajo en equipo para lograr los objetivos del negocio, “siempre disfrutando lo que hacemos y teniendo mente abierta para aportar creatividad e innovación a la marca”.

“Se trabaja día con día con seis elementos que conforman el DNAlitas y nos impulsan a brindar lo mejor: 1. Orientación al invitado. 2. Orientación en los resultados. 3. Desarrollo de personas. 4. Trabajo en equipo. 5. Confianza. 6. Congruencia”.

Misión: “Generar bienestar en nuestros invitados a través de una experiencia original y sabrosa”.

Visión: “Vemos a Las Alitas volando por todo el mundo”.

## Establecimiento de objetivos y metas de la empresa

La compañía necesita convertir su misión en objetivos específicos de apoyo para cada nivel administrativo. Cada gerente debe tener objetivos claros y ser responsable de alcanzarlos. Por ejemplo, la mayoría de los estadounidenses conocen la marca H. J. Heinz por su salsa *ketchup*

(catsup) —se venden miles de millones de botellas cada año—. Sin embargo, Heinz posee una amplia gama de productos alimenticios con diversidad de marcas que van desde la propia Heinz hasta Ore-Ida y Classico, a las cuales considera en conjunto dentro de su misión, a saber: “Como el líder confiable en nutrición y bienestar, Heinz —originalmente Pure Food Company— está dedicada a la salud sustentable de la gente, el planeta y nuestra compañía”. ● La visión de la compañía es “ser la mejor compañía de alimentos que contribuye a hacer de éste un mejor planeta” con base en los valores de calidad, innovación y de colocar en primer lugar al cliente.<sup>4</sup>

La amplitud de misión y visión conduce a una jerarquía de objetivos que incluyen objetivos tanto de negocios como de marketing. El objetivo general de Heinz es establecer relaciones redituables con el cliente desarrollando alimentos que sean “superiores en calidad, sabor, nutrición y conveniencia”, lo que concuerda con su misión en términos de nutrición y bienestar. Para ello, realiza cuantiosas inversiones en investigación. Sin embargo, las investigaciones son costosas y deben financiarse con las utilidades, de manera que elevar las utilidades se convierte en otro objetivo importante para Heinz. Es posible elevar las utilidades aumentando las ventas o reduciendo costos. Las ventas se incrementan mejorando la participación de la compañía en los mercados nacional e internacional. Es así como tales metas se convierten en los objetivos de marketing actuales de la compañía.

Las estrategias y los programas de marketing tienen que diseñarse para respaldar esos objetivos de marketing. Con el propósito de aumentar su participación de mercado, Heinz podría aumentar sus líneas de productos, mejorar la disponibilidad y promoción de sus productos en los mercados existentes e incursionar en nuevos mercados. Por ejemplo, recientemente, agregó a su línea de productos Ore-Ida sus papas “Grillers”, que están listas para cocinarse en las parrillas colocadas en exteriores, con la finalidad de mantener alta la demanda de sus papas durante la temporada de verano. Además, adquirió el 80 por ciento de las acciones en Quero, una marca brasileña de salsas de tomate, ketchup, condimentos y vegetales. Se espera que gracias a esa operación se dupliquen las ventas de Heinz en América Latina en el presente año y Quero sirva como plataforma para vender Heinz en Brasil.

Éstas son sus estrategias de marketing generales. Cada una se debe definir después con mayor detalle. Por ejemplo, aumentar promoción del producto quizá requiera de más publicidad y actividades de relaciones



● La visión general de Heinz es “ser la mejor compañía de alimentos que contribuye a hacer de éste un mejor planeta”. Sus estrategias y programas de marketing deben apoyar esta visión.

**Cartera de negocios**

Conjunto de negocios y productos que conforman la empresa.

**Análisis de cartera**

Proceso mediante el cual la gerencia evalúa los productos y negocios que constituyen la empresa.

**Matriz de participación de crecimiento**

Método de planeación de cartera que evalúa las unidades estratégicas de negocios (UEN) de una empresa en términos de su tasa de crecimiento de mercado y de su participación relativa en el mercado.

públicas; de ser así, será necesario explicar con detalle ambos requisitos. De esta manera, la misión de la empresa se traduce en un conjunto de objetivos para el periodo en curso.

**Diseño de la cartera de negocios**

Guiada por la declaración de misión y por los objetivos de la compañía, la gerencia debe ahora planear su cartera de negocios, es decir, el conjunto de negocios y productos que conforman la empresa. La mejor **cartera de negocios** es aquella que más se ajusta a las fortalezas y debilidades de la organización frente a las oportunidades del entorno.

La mayoría de las grandes empresas tiene una compleja cartera de negocios y marcas. La planeación estratégica y de marketing para tales carteras de negocios suele ser una tarea agotadora, pero crucial. Por ejemplo, General Electric (GE) es un conglomerado gigante de \$146.000 millones que opera en docenas de mercados de consumo y de negocios con una amplia cartera de productos que “mueven, impulsan, construyen y curan el mundo”. La mayoría de los consumidores conocen a GE por sus productos electrodomésticos y de iluminación, que son parte de la unidad de negocios de GE llamada Soluciones para hogares y negocios. Pero eso es sólo el inicio para GE. Otras unidades de la empresa —como GE Transportación, GE Aviación, GE Administración de energía, GE Energía y agua, GE Gas y petróleo, GE Cuidado de la salud, entre otras— ofrecen productos y servicios tan variados como motores para aviones, locomotoras eléctricas y diesel, turbinas de viento, soluciones de perforación, sistemas aeroespaciales y equipo médico para obtener imágenes con fines de diagnóstico. GE Capital, que da cuenta de la tercera parte de las ganancias totales de la empresa, ofrece un respiro de productos y servicios financieros para negocios y consumidores. Administrar con éxito una amplia cartera como ésta requiere de una gran destreza administrativa y, como sugiere el eslogan corporativo de GE establecido desde hace mucho tiempo, una gran dosis de “imaginación en el trabajo”.<sup>5</sup>

La planeación de la cartera de negocios sigue dos pasos. Primero, la compañía debe analizar su cartera de negocios *actual* y decidir cuáles negocios deberían recibir mayor, menor o ninguna inversión. En segundo lugar, tiene que configurar la cartera *future* desarrollando estrategias de crecimiento y de reducción.

**Análisis de la cartera de negocios actual**

En la planeación estratégica, la principal actividad de negocios es el **análisis de cartera**, un proceso mediante el cual la gerencia evalúa los productos y negocios que conforman la empresa. La compañía buscará dedicar amplios recursos a sus negocios más redituables y reducir o eliminar los más débiles.

El primer paso de la gerencia consiste en identificar los negocios importantes que tiene la compañía, denominados *unidades estratégicas de negocios* (UEN), y que pueden ser una división de la compañía, una línea de productos dentro de una división y, en ocasiones, un solo producto o una marca. Luego, la compañía evalúa el atractivo de sus diferentes UEN y decide cuánto apoyo merecería cada una. Al diseñar una cartera de negocios, lo más adecuado es añadir y apoyar productos y negocios que coincidan bastante con la filosofía y las capacidades fundamentales de la empresa.

El propósito de la planeación estratégica es encontrar formas para que la compañía utilice mejor sus fortalezas con la finalidad de aprovechar oportunidades atractivas en el entorno. Así, la mayoría de los métodos estándar de análisis de cartera evalúan las UEN en dos dimensiones importantes: el atractivo del mercado o de la industria de las UEN y la fortaleza de la posición de las UEN en ese mercado o industria. El método más conocido de planeación de cartera fue desarrollado por el Boston Consulting Group, una empresa líder en consultoría.<sup>6</sup>

**Método del Boston Consulting Group.** Con base en el método clásico del Boston Consulting Group (BCG), una empresa clasifica todas sus UEN de acuerdo con la **matriz de participación de crecimiento** que se muestra en la **figura 2.2**. En el eje vertical, la tasa de *crecimiento del mercado* ofrece una medida del atractivo del mercado. En el eje horizontal, la *participación relativa*

**FIGURA | 2.2**  
Matriz de participación de crecimiento de BCG.

Según el método clásico de planeación de la cartera del BCG, la compañía invierte fondos provenientes de productos y negocios maduros y exitosos (vacas generadoras de dinero) para apoyar a productos y negocios prometedores en mercados de alto crecimiento (estrellas y signos de interrogación) con la esperanza de convertirlos en vacas generadoras de dinero en el futuro.



La compañía debe determinar cuánto invertirá en cada producto o negocio (UEN). Al analizar sus UEN, debe decidir cuál construirá, mantendrá, cosechará o eliminará.

en el mercado sirve como medida de la fortaleza de la compañía en el mercado. La matriz de participación de crecimiento define cuatro tipos de UEN:

1. *Estrellas*. Negocios o productos de gran participación y crecimiento. A menudo necesitan fuertes inversiones para financiar su acelerado crecimiento. Con el tiempo, su crecimiento disminuye y se convierten en vacas generadoras de dinero.
2. *Vacas generadoras de dinero*. Negocios o productos de alta participación y bajo crecimiento. Estas UEN establecidas y exitosas necesitan menos inversión para mantener su participación en el mercado. De esta forma, producen gran cantidad de recursos monetarios que la compañía utiliza para pagar sus cuentas y apoyar otras UEN que requieran inversión.
3. *Signos de interrogación*. Unidades de negocios de baja participación en mercados de alto crecimiento. Necesitan una gran cantidad de efectivo para mantener su participación, ya no se diga para incrementarla. La gerencia debe pensar mucho sobre cuáles signos de interrogación debería intentar convertir en estrellas y cuáles debería cancelar.
4. *Perros*. Negocios y productos de bajo crecimiento y baja participación. Podrían generar recursos económicos suficientes para mantenerse a sí mismos, pero no prometen ser fuentes significativas de dinero.

Los diez círculos de la matriz de participación de crecimiento representan 10 UEN actuales de una compañía. La compañía tiene dos estrellas, dos vacas generadoras de dinero, tres signos de interrogación y tres perros. El área de los círculos es proporcional a las ventas de la UEN. Esta compañía se encuentra en una situación aceptable, aunque no en buena forma. Quiere invertir en los signos de interrogación más prometedores para convertirlos en estrellas y mantener las estrellas hasta que se conviertan en vacas generadoras de dinero conforme sus mercados maduren. Por fortuna, cuenta con dos vacas generadoras de dinero de buen tamaño. Los ingresos provenientes de éstas ayudarán a financiar los signos de interrogación, las estrellas y los perros de la compañía. La empresa tiene que actuar con decisión por lo que respecta a sus perros y a sus signos de interrogación.

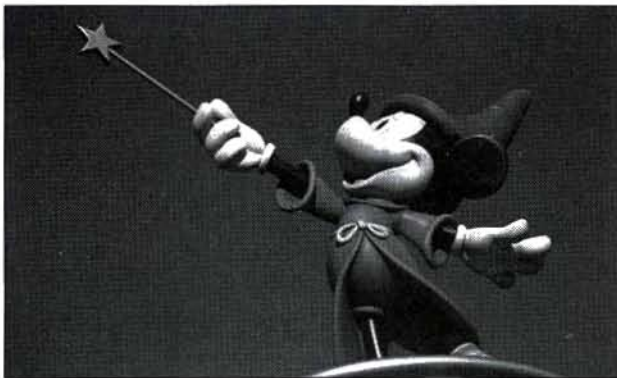
Una vez que clasificó sus UEN, la compañía debe determinar la función que cada una tendrá en el futuro. Puede perseguir una de cuatro estrategias para cada UEN: invertir más en la unidad de negocios para *construir* su participación; invertir sólo lo suficiente para *mantener* la participación de la UEN al nivel actual; *cosechar* la UEN, recibiendo su flujo de efectivo a corto plazo sin importar el efecto que tenga a largo plazo, o bien, podría *deshacerse* de la UEN vendiéndola o cancelándola y utilizar los recursos en otro lado.

Conforme pasa el tiempo, las UEN cambian su lugar en la matriz de participación de crecimiento. Muchas inician como signos de interrogación y pasan a la categoría de estrellas si logran tener éxito. Posteriormente, se convierten en vacas generadoras de dinero conforme disminuye el crecimiento del mercado y, por último, mueren o se convierten en perros al final de su ciclo de vida. La compañía necesita agregar nuevos productos y unidades continuamente de manera que algunos se conviertan en estrellas y, finalmente, en vacas generadoras de dinero que ayudarán a financiar otras unidades estratégicas de negocios.

**Problemas con los métodos de matriz.** El método del Boston Consulting Group y otros métodos formales revolucionaron la planeación estratégica. Sin embargo, estos enfoques centralizados tienen sus limitaciones: podrían ser complejos, requerir de mucho tiempo y necesitar una aplicación costosa. Podría resultar difícil para la gerencia definir las UEN y evaluar la participación y el crecimiento del mercado. Además, tales métodos se enfocan en clasificar negocios actuales y dan poca asesoría para planeaciones futuras.

A causa de ese tipo de problemas, muchas compañías cambiaron los métodos de matriz formales por métodos más individualizados que se ajustan mejor a sus situaciones específicas. Además, a diferencia de los primeros esfuerzos de planeación estratégica, que básicamente estaban en manos de gerentes de alto nivel en las oficinas centrales de la compañía, la planeación estratégica actual se ha descentralizado. Cada vez con mayor frecuencia, las compañías están dejando la responsabilidad de la planeación estratégica en las manos de equipos multifuncionales de gerentes de división que están cerca de sus mercados.

Por ejemplo, considere a The Walt Disney Company. ● La mayoría de las personas piensan en Disney como parques temáticos y entretenimiento para toda la familia. Sin embargo, a mediados de la década de 1980, Disney organizó un poderoso grupo de planeación estratégica centralizado para guiar su dirección y crecimiento. Durante las siguientes dos décadas, el grupo convirtió a The Walt Disney Company en un enorme y diverso conjunto de medios de comunicación y negocios de entretenimiento. La extensa compañía creció para incluir todo tipo de servicios, desde *resorts* temáticos y estudios de filmación (Walt Disney Pictures, Touchstone Pictures, Pixar Animation y Marvel Studios) hasta cadenas de medios de comunicación (ABC Television más ESPN,



● Administración de la cartera de negocios: La mayoría de las personas piensan en Disney como un conjunto de parques temáticos y entretenimiento para toda la familia. Sin embargo, durante las dos últimas décadas se ha convertido en un enorme conjunto de medios de comunicación y negocios de entretenimiento que requieren una gran dosis de la famosa "Disney Magic" para su administración.

Martin Beddall/Alamy

### Matriz de expansión de productos y mercados

Herramienta de la planeación de cartera para identificar las oportunidades de crecimiento de la empresa mediante la penetración de mercados, el desarrollo de mercados y productos o la diversificación.

Disney Channel, partes de A&E y el History Channel y otra media docena), productos de consumo (ropa, juguetes y juegos interactivos) y una línea de cruceros.

La recién transformada compañía fue difícil de administrar y mostró un desempeño poco constante. Para mejorar su desempeño, Disney desarticuló la unidad de planeación estratégica centralizada, descentralizó sus funciones y las asignó a gerentes de división. Como resultado, Disney recuperó su lugar en la cima de los conglomerados de medios del mundo. Incluso durante el reciente periodo económico difícil, la excelente administración estratégica de su amplia mezcla de negocios ayudó a que tuviera mejores resultados que las empresas de medios rivales.<sup>7</sup>

### Desarrollo de estrategias de crecimiento y de reducción

Además de evaluar los negocios actuales, el diseño de la cartera de negocios implica encontrar negocios y productos que la compañía debería tomar en cuenta para el futuro. Las organizaciones necesitan crecer si desean competir de manera más eficaz, satisfacer a sus inversionistas y atraer a los grandes talentos. Al mismo tiempo, una empresa debe tener cuidado de no convertir el crecimiento mismo en un objetivo. El objetivo de la compañía debe ser el de administrar un “crecimiento rentable”.

El marketing tiene la principal responsabilidad de lograr un crecimiento rentable para la compañía. El marketing tiene que identificar, evaluar y elegir las oportunidades de mercado, así como elaborar estrategias para aprovechar esas oportunidades. Una herramienta útil para identificar oportunidades de crecimiento es la **matriz de expansión de productos y mercados** que se muestra en la **figura 2.3**.<sup>8</sup> Aquí la aplicamos a Starbucks:<sup>9</sup>

En tan sólo tres décadas, Starbucks ha crecido a un ritmo sorprendente: dejó de ser una pequeña cafetería ubicada en Seattle para convertirse en una poderosa empresa de más de \$14 900 millones con más de 20 mil tiendas minoristas en más de 64 países. Tan sólo en Estados Unidos, Starbucks atiende a más de 70 millones de consumidores de café express cada semana. Starbucks ofrece a los clientes lo que denomina un “tercer lugar”, es decir, un lugar distinto del hogar y el centro de trabajo. El crecimiento es el motor que mantiene despierto a Starbucks. Sin embargo, en los últimos años, el notable éxito de la compañía ha motivado la aparición de un cúmulo de imitadores que van desde competidores directos como Caribou Coffee hasta vendedores de comida rápida como McDonald’s McCafe. Ahora, parece que todos los restaurantes sirven su propio café de calidad suprema. ● Para mantener su increíble crecimiento en un mercado de café cada vez más grande, Starbucks debe elaborar una estrategia de crecimiento ambiciosa sobre varios puntos de apoyo.

En primer término, la administración de Starbucks debe considerar si la compañía es capaz de lograr una mayor **penetración de mercado**, es decir, si está en condiciones de

realizar más ventas a los clientes actuales sin modificar sus productos originales. Podría abrir nuevos establecimientos en las áreas de mercado actuales para facilitar que los clientes acudan. De hecho, Starbucks planea abrir tres mil nuevas tiendas en Estados Unidos en los próximos cinco años. Las mejoras en publicidad, precios, servicio, selección del menú o el diseño de los establecimientos podrían alentar a los clientes a acudir más seguido, permanecer por más tiempo o comprar más durante cada visita. Por ejemplo, Starbucks está remodelando muchas de sus tiendas para darles más el aspecto propio de la comunidad donde se ubican. La cadena también está aumentando su oferta de alimentos y bebidas, como nuevas sodas Starbucks de preparación casera y pastelillos con la marca La Boulange que adquirió recientemente. Y para impulsar el negocio durante las horas posteriores al horario del desayuno, el cual genera la mayor parte de los ingresos de la compañía, Starbucks ha agregado un menú vespertino en cada vez un mayor número de sus establecimientos que incluye vino, cerveza y tapas; entre esos platillos destacan los “macarrones con queso y aceite de trufas” y “dátiles envueltos en tocino con glaseado balsámico”.

En segundo lugar, Starbucks podría considerar posibilidades para el **desarrollo de mercado**, es decir, identificar y desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales. Por ejemplo, los gerentes podrían revisar nuevos mercados demográficos. Tal vez podría alentarse a nuevos grupos —como los adultos mayores— a que acudan a las cafeterías Starbucks por primera vez o a



● **Estrategias para el crecimiento:** Para mantener su increíble crecimiento, Starbucks ha elaborado una estrategia de crecimiento ambiciosa sobre varios puntos de apoyo.

© STEFAN WERMUTH/Reuters/Corbis

### Penetración de mercado

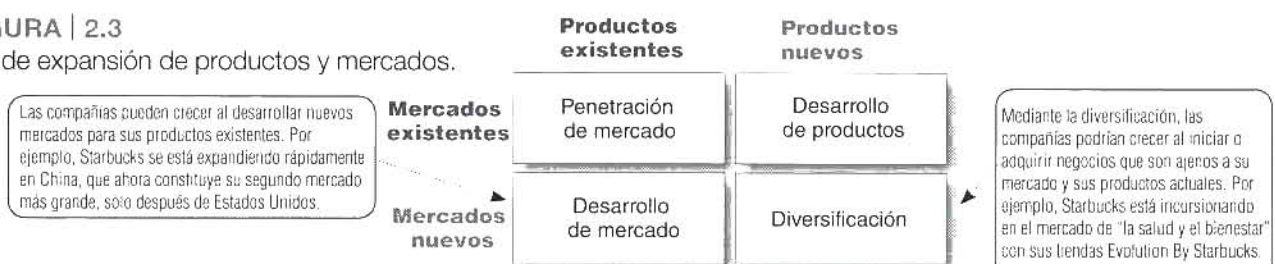
Crecimiento de una compañía basado en aumentar las ventas de los productos actuales, en los segmentos de mercado actuales, sin modificar el producto.

### Desarrollo de mercado

Crecimiento de una compañía mediante la identificación y el desarrollo de nuevos segmentos de mercado para sus productos actuales.

### ● FIGURA | 2.3

Matriz de expansión de productos y mercados.



**Desarrollo de productos**

Crecimiento de la empresa que consiste en ofrecer productos nuevos o modificados al segmento actual de mercado.

**Diversificación**

Crecimiento de una empresa que se basa en iniciar o adquirir negocios ajenos a los mercados y productos actuales de la empresa.

que compren más. Los gerentes también podrían buscar nuevos mercados geográficos. Actualmente, Starbucks se está expandiendo con rapidez en mercados fuera de Estados Unidos, especialmente en Asia. La compañía opera más de mil establecimientos en China, ahora su segundo mercado más grande después de Estados Unidos, y está penetrando rápidamente en India.

En tercer lugar, Starbucks podría considerar el **desarrollo de productos** al ofrecer productos nuevos o modificados a los mercados actuales. Por ejemplo, para captar una parte del mercado de porciones individuales de café que asciende a \$2000 millones, desarrolló su café instantáneo Vía y vende sus cafés y tés Tazo en paquetes K-Cup compatibles con las cafeteras domésticas Keurig. Starbucks introdujo recientemente un café con tostado ligero, llamado Blonde, desarrollado para satisfacer los gustos del 40 por ciento de los consumidores estadounidenses de café, quienes prefieren tostados más ligeros. Starbucks también está avanzando con determinación en nuevas categorías de productos. Por ejemplo, recientemente incursionó en el mercado de las bebidas energéticas, el cual asciende a \$800 millones, con sus Refreshers, una bebida que combina jugo de frutas con extracto de café verde.

Por último, Starbucks podría considerar la **diversificación**, lo que implica iniciar o comprar negocios ajenos a sus mercados y productos actuales. Por ejemplo, la compañía adquirió Evolution Fresh, un proveedor de moda de jugos frescos recién elaborados y de calidad suprema. Starbucks intenta utilizar Evolution como su puerta de entrada a la categoría de “la salud y el bienestar”, incluyendo tiendas independientes llamadas Evolution By Starbucks. La compañía también adquirió recientemente Teavana, el emporio de té. Al reconocer que el té es la segunda bebida de mayor consumo después del agua, Starbucks planea abrir mil tiendas Teavana Fine Teas + Tea Bar en los próximos 10 años.

Las compañías deben desarrollar estrategias no sólo para hacer crecer su cartera de negocios, sino también para *reducirla*. Existen muchas razones por las que una empresa querría abandonar productos o mercados; quizá creció con demasiada rapidez o entró en áreas en las que no tiene experiencia. El entorno del mercado podría cambiar, provocando que algunos productos o mercados sean menos redituables. Por ejemplo, en épocas de dificultades económicas, muchas empresas eliminan productos y mercados débiles y poco redituables para concentrar sus más limitados recursos en los más fuertes. Por último, algunos productos o unidades de negocios simplemente envejecen y mueren.

Cuando una empresa encuentra marcas o negocios que no son rentables o ya no se ajustan a su estrategia general, debe podarlos, cosecharlos o eliminarlos. Por ejemplo, en los últimos años, P&G vendió todas sus marcas grandes de alimentos —como Crisco, Folgers, Jif, Sunny Delight y Pringles— con la finalidad de concentrarse en productos para el cuidado y la limpieza del hogar y en productos de belleza. Y en años recientes, GM eliminó de su cartera de negocios varias marcas de bajo desempeño, como Oldsmobile, Pontiac, Saturn, Hummer y Saab. Los negocios débiles, en general, requieren de una cantidad desproporcionada de atención administrativa. Los gerentes deberían concentrarse en las oportunidades de crecimiento prometedoras y no malgastar energías intentando salvar a las moribundas.

**Comentario del autor** | El marketing, por sí solo, no puede crear valor superior para el cliente. Dentro del plan estratégico integral de la compañía, los especialistas en marketing deben trabajar en forma cercana con otros departamentos para formar una cadena de valor interna eficaz en la compañía y con otras empresas incluidas en el sistema de marketing para crear una red de entrega de valor externa que atienda a los clientes de manera conjunta.

## ► Planeación de marketing: sociedades para establecer relaciones con el cliente

El plan estratégico de la compañía establece en qué clases de negocios participará y cuáles serán sus objetivos para cada negocio. Luego, dentro de cada unidad de negocios, se realiza una planeación más detallada. Los principales departamentos funcionales en cada unidad (marketing, finanzas, contabilidad, compras, operaciones, informática, recursos humanos y otros) deben trabajar en conjunto para alcanzar los objetivos estratégicos.

El marketing tiene una función clave en la planeación estratégica de la compañía por varias razones. Primero, el marketing provee una *filosofía* —el concepto de marketing— que marca el rumbo y sugiere que la estrategia de la compañía debería girar en torno del establecimiento de relaciones redituables con grupos importantes de consumidores. En segundo lugar, el marketing ofrece *información* a los encargados de elaborar la planeación estratégica, ya que les ayuda a identificar oportunidades de mercado atractivas y a evaluar el potencial de la empresa para obtener beneficios a partir de dichas oportunidades. Finalmente, dentro de las unidades individuales de negocios, el marketing diseña *estrategias* para alcanzar los objetivos de la unidad. Una vez que se establecen los objetivos de la unidad, la tarea del marketing consiste en ayudar a lograrlos en forma redituable.

El compromiso del cliente y el valor que se le entrega constituyen el ingrediente clave en la fórmula que los especialistas en marketing desarrollan para lograr el éxito. Sin embargo, como señalamos en el capítulo 1, aunque el marketing desempeña un papel fundamental, por sí solo no podría generar compromiso por parte de los clientes ni generar un valor superior para ellos. Sólo puede fungir como un socio al atraer e involucrar a los clientes y al hacerlos crecer como conjunto. Además de *administrar las relaciones con el cliente*, los especialistas en marketing también deben atender la *administración de las relaciones con los socios*. Deben trabajar de cerca con sus socios de otros departamentos de la compañía para formar una *cadena de valor* interna eficaz, que sirva al cliente. Además, deben asociarse de manera eficaz con otras organizaciones del sistema de marketing para formar una *red de transferencia de valor* que sea superior a nivel competitivo. Ahora estudiaremos con detalle los conceptos de cadena de valor y red de transferencia de valor de una compañía.

**Cadena de valor**

Señe de departamentos internos que realizan actividades que crean valor al diseñar, producir, vender, entregar y apoyar los productos de una empresa.



● La cadena de valor: "La empresa FEMSA reconoce la importancia de atender de manera eficiente y con altos estándares de excelencia a sus clientes y consumidores; apoyándose en su Centro de contacto", confirma Ernesto Silva, director de Coca-Cola FEMSA, División México y Centroamérica.

© Alamy

**Sociedad con otros departamentos de la empresa**

Cada departamento de la compañía se considera un eslabón en la **cadena de valor** interna de la empresa.<sup>10</sup> Es decir, cada departamento realiza actividades que crean valor al diseñar, producir, comercializar, entregar y sustentar los productos de la compañía. Su éxito no sólo depende de lo bien que cada departamento realice su trabajo, sino también de la forma en que se coordinen las actividades de los diversos departamentos.

Dentro de un mercado tan competitivo, existen compañías cuyo desafío es la creación de un servicio de atención al cliente de excelencia para luego ser contratadas por un tercero. En el caso de dirigirse a los distribuidores deben elaborar estrategias de ventas para compañías que optan por la compra de productos y servicios cuyo fin es satisfacer la atención al cliente con un Call Center dentro de las líneas de la propia empresa.

Por ejemplo, FEMSA es una empresa líder que participa en la industria de bebidas operando Coca-Cola FEMSA, el embotellador público más grande

de productos Coca-Cola en el mundo, y tiene como objetivo la distribución de un servicio de atención, y en el sector cervecero es el segundo accionista más importante de Heineken, una de las cerveceras líderes en el mundo con presencia en más de 70 países. En comercio en detalle participa con FEMSA Comercio, que opera diferentes cadenas de formato pequeño, destacando OXXO, la más grande y de mayor crecimiento en América Latina. Todo esto apoyado por un área de Negocios estratégicos. Este gran corporativo cuenta con uno de los mejores servicios al cliente del país. El centro de atención telefónica Coca-Cola FEMSA es un servicio enfocado en atender las necesidades y deseos de sus clientes. "En Coca-Cola FEMSA continuamente estamos innovando para atender de manera eficiente y con altos estándares de excelencia a nuestros clientes y consumidores. Actualmente, nuestro Centro de contacto, el cual recibió la Renovación del Certificado de Calidad basado en la Norma de Excelencia en Centros de Contacto, que evalúa el Instituto Mexicano de Teleservicios, es un canal primordial para consolidar nuestra misión de apoyar a nuestros públicos a crear valor", dijo Ernesto Silva, director de Coca-Cola FEMSA, División México y Centroamérica. Este reconocimiento se le ha otorgado debido a que el Centro de contacto genera y desarrolla valor estratégico en el servicio a clientes, tales como manejo y donaciones a proyectos con responsabilidad social, desarrollo

tecnológico y fomentando un ambiente abierto e incluyente entre sus trabajadores. Su descripción de empresa nos muestra exactamente por qué FEMSA es un perfecto ejemplo cuando se trata de empresas mexicanas cuyo enfoque se basa en la satisfacción del cliente más que en las ganancias. "El impulso de nuestra empresa está basado en una filosofía empresarial cuyo deseo principal es atraer y satisfacer la demanda de los consumidores, generando consistentemente valor económico para los accionistas, así como un mayor desarrollo social. En cada una de nuestras etapas históricas hemos partido de un principio fundamental: el respeto a la dignidad humana está por encima de cualquier consideración económica". Comentó el directivo.

La cadena de valor de una compañía sólo es tan fuerte como su eslabón más débil. El éxito depende de lo bien que cada departamento realice su labor de agregar valor para el cliente y de la coordinación adecuada de las actividades de los diferentes departamentos. ● La empresa FEMSA reconoce la importancia de que todos en la organización comprendan las necesidades y aspiraciones de los clientes, y asume su compromiso dentro de la cadena de distribución.

Entonces, lo ideal sería que las distintas funciones de una empresa trabajen en armonía para generar valor para los consumidores. Sin embargo, en la práctica, las relaciones entre departamentos no están exentas de conflictos y malos entendidos. El departamento de marketing adopta el punto de vista del consumidor; pero cuando intenta lograr la satisfacción del cliente, quizá origine que otros departamentos, *desde su perspectiva*, realicen un trabajo deficiente. Las acciones del departamento de marketing podrían incrementar los costos de compra, alterar los cronogramas de producción, aumentar los inventarios y crear trastornos en el presupuesto. Así, los otros departamentos se resistirán a los esfuerzos del departamento de marketing.

Aun así, los especialistas en marketing deben encontrar formas para que todos los departamentos "piensen como el consumidor" y puedan desarrollar una cadena de valor que funcione sin problemas. Un experto en marketing lo explica de la siguiente manera: "Una verdadera orientación hacia el mercado significa que toda la compañía se concentre en crear valor para el cliente y que se vea a sí misma como un conjunto de procesos que definen, crean, comunican y entregan valor de manera redituable a sus clientes meta... Todos deben aplicar el marketing sin importar su función o departamento". Y otro experto afirma: "En la actualidad, involucrar a los clientes requiere el compromiso de toda la compañía. Ahora, todos somos especialistas en marketing".<sup>11</sup> De esta forma, sin importar si usted es contador, gerente de operaciones, analista

financiero, especialista en TI o gerente de recursos humanos, deberá comprender el marketing y su papel en la creación de valor para el cliente.

### Sociedad con otros miembros del sistema de marketing

En su búsqueda por crear valor para el cliente, la empresa necesita ver más allá de su propia cadena de valor interna y observar las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y, en última instancia, de sus clientes. Considere a McDonald's. La gente no abarrota los McDonald's sólo porque le encantan las hamburguesas de esa cadena y por sus alimentos. En todo el mundo, el sistema sumamente preciso de McDonald's ofrece un alto estándar de CSLV (calidad, servicio, limpieza y valor). McDonald's sólo es eficaz en la medida en que se asocia exitosamente con sus franquiciatarios, proveedores y otros para crear de manera conjunta "el lugar y la forma de comer favoritos de nuestros clientes".

En la actualidad, más compañías se están asociando con otros miembros de la cadena de suministro (proveedores, distribuidores y, por último, los clientes) con la finalidad de mejorar el desempeño de la **red de transferencia de valor** para los clientes. La competencia ya no sólo tiene lugar entre competidores individuales, sino entre redes completas de transferencia de valor creadas por esos competidores. De ese modo, el desempeño de Ford frente a Toyota depende de la calidad de toda la red de transferencia de valor de Ford frente a la de Toyota. Incluso si Ford fabrica los mejores automóviles, podría perder en el mercado si la red de distribuidores de Toyota brinda a los clientes un servicio de ventas más satisfactorio.

#### Red de transferencia de valor

Sistema conformado por la compañía, sus proveedores, sus distribuidores y, finalmente, sus clientes, quienes se asocian entre sí para mejorar el desempeño del sistema completo.

**Comentario del autor** | Ahora que ya establecimos el contexto en términos de la estrategia integral de la compañía, es momento de analizar las estrategias y los programas de marketing centrados en el cliente.

#### Estrategia de marketing

Lógica de marketing con la cual una compañía espera crear valor para el cliente y establecer relaciones redituables con él.

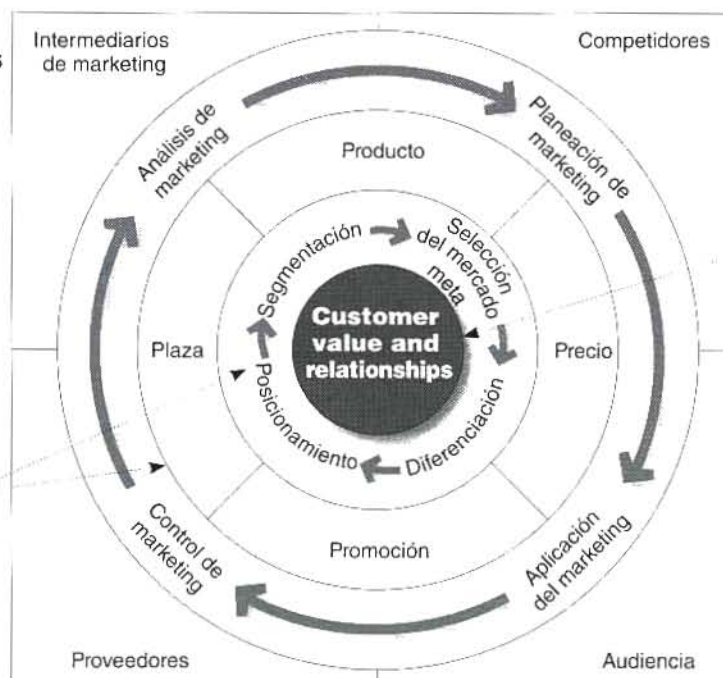
### ► Estrategia de marketing y mezcla de marketing

El plan estratégico define la misión y los objetivos generales de la compañía. La función de marketing se muestra en la **figura 2.4**, la cual sintetiza las principales actividades que se realizan en la administración de la estrategia y la mezcla de marketing centradas en el cliente.

Los consumidores están en el centro. La meta es crear valor para el cliente y establecer relaciones redituables con él. Luego viene la **estrategia de marketing**, es decir, la lógica de marketing con la cual la compañía espera crear ese valor para el cliente y conseguir tales relaciones redituables. La compañía decide a cuáles clientes atenderá (segmentación y selección del mercado meta) y cómo lo hará (diferenciación y posicionamiento). Identifica así el mercado total, luego lo divide en segmentos más pequeños para elegir los más prometedores y se concentra en servir y satisfacer a los clientes de esos segmentos.

Guiada por la estrategia de marketing, la compañía diseña una *mezcla de marketing* integrada y conformada por factores que controla: producto, precio, plaza y promoción (las cuatro P del marketing). Para encontrar la estrategia y la mezcla de marketing que resulten mejores, la compañía realiza el análisis, la planeación, la aplicación y el control de marketing. Por medio de esas actividades, la compañía observa y se adapta a los actores y las fuerzas del entorno del marketing. Ahora estudiaremos brevemente cada actividad. Luego, en capítulos posteriores, analizaremos cada una con mayor profundidad.

● **FIGURA | 2.4**  
Administración de las estrategias y de la mezcla de marketing.



La estrategia de marketing incluye dos preguntas fundamentales: ¿a cuáles clientes atenderemos? (segmentación y selección de mercado meta) y ¿de qué manera crearemos valor para ellos? (diferenciación y posicionamiento). Luego, la compañía diseña un programa de marketing (las cuatro P del marketing) que entrega el valor deseado a los clientes meta.

En su esencia, el marketing se refiere a la creación de valor para los clientes y al establecimiento de relaciones redituables con ellos.

## Estrategia de marketing centrada en el cliente

Para tener éxito en el competitivo mercado actual, las organizaciones tienen que concentrarse en el cliente. Deben ganar clientes a los competidores para luego retenerlos y cultivarlos entregándoles un valor mayor. Sin embargo, antes de ser capaz de satisfacer a los clientes, una compañía debe entender primero tanto las necesidades como los deseos de éstos. Así, un marketing sólido requiere de un análisis cuidadoso de los clientes.

Las compañías saben que no pueden servir de manera redituable a todos los consumidores de un mercado específico; al menos no a todos en la misma forma. Hay muchas clases de consumidores con demasiados tipos diferentes de necesidades. La mayoría de las compañías están en posición de atender mejor a algunos segmentos que a otros. De esta manera, cada compañía debería dividir el mercado total, elegir los segmentos más promisorios y diseñar estrategias para, en forma redituable, servir a los segmentos seleccionados. Este proceso implica la *segmentación del mercado*, la *selección del mercado meta*, la *diferenciación* y el *posicionamiento*.

### Segmentación del mercado

El mercado consta de muchos tipos diferentes de clientes, productos y necesidades. El especialista en marketing debe determinar qué segmentos le ofrecen las mejores oportunidades. Los consumidores podrían agruparse y atenderse de diversas formas con base en factores geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales. Al proceso de dividir un mercado en distintos grupos de compradores con diversas necesidades, características o conductas y quienes podrían requerir productos o programas de marketing específicos se le denomina **segmentación del mercado**.

Todos los mercados se componen de segmentos, aunque no todas las formas de segmentación de un mercado tienen la misma utilidad. Por ejemplo, Tylenol ganaría poco si dividiera su mercado en usuarios de analgésicos de bajos ingresos y de altos ingresos si ambos grupos responden de la misma forma a las campañas de marketing. Un **segmento de mercado** es un grupo de consumidores que responden de manera similar a un conjunto determinado de actividades de marketing. Por ejemplo, en el mercado de automóviles los clientes que desean el vehículo más grande y más cómodo, sin importar el precio, conforman un segmento de mercado. Los clientes que se preocupan básicamente por el precio y el rendimiento constituyen otro segmento. Sería difícil fabricar un modelo de automóvil que fuera la primera opción de los consumidores de ambos segmentos. Las compañías enfocan sabiamente sus esfuerzos para cubrir las distintas necesidades de los segmentos individuales del mercado.

### Selección del mercado meta

Una vez que la compañía ha definido los segmentos de mercado, intentará ingresar a uno o varios de estos segmentos. La **selección del mercado meta** implica la evaluación del atractivo de cada segmento de mercado y la elección de uno o más segmentos para intentar ingresar a ellos. Una compañía debería enfocarse en los segmentos donde sea capaz de generar de manera redituable el mayor valor para el cliente y conservarlo con el paso del tiempo.

Una compañía con recursos limitados podría decidir atender a uno o a algunos segmentos o nichos de mercado especiales. Este tipo de empresas de nicho se especializan en atender a segmentos de clientes que la mayoría de los competidores pasan por alto o ignoran. Por ejemplo, Ferrari sólo vende 2200 automóviles de muy alto desempeño al año en Estados Unidos, pero a precios muy elevados, como su modelo Ferrari California que cuesta \$198 000 o el F-12 Berlinetta de 740 caballos de potencia que tiene el increíble precio de \$312 000. La mayoría de las empresas que se enfocan en este tipo de nichos no son tan extensas. La rentable línea aérea de bajo costo Allegiant Air evita la competencia directa con las grandes aerolíneas rivales al enfocarse en los mercados más pequeños y desatendidos y en los nuevos viajeros. Allegiant "se dirige hacia donde no están los demás". Y Red Bull domina tan bien su nicho de bebidas energéticas dentro de la industria de las bebidas que ni siquiera los competidores gigantes como Coca-Cola y PepsiCo logran resquebrajarlo (vea Marketing real 2.2).

De manera alternativa, una compañía podría decidir atender varios segmentos relacionados (tal vez segmentos con diferentes tipos de clientes pero con los mismos deseos básicos). Por ejemplo, Gap Inc. se dirige a distintos segmentos de edad, ingresos, gustos de ropa y de accesorios con seis diferentes marcas que vende en tiendas y en línea: Gap, Banana Republic, Old Navy, Piperlime, Athleta e INTERMIX. La marca de las tiendas Gap divide su segmento en nichos aún más pequeños; así surgieron Gap, GapKids, babyGap, GapMaternity y GapBody.<sup>12</sup> O tal vez una compañía de grandes dimensiones (por ejemplo, las automotrices Honda y Ford) decida ofrecer una gama completa de productos para atender a todos los segmentos del mercado.

La mayoría de las empresas ingresan en un nuevo mercado dando servicio a un solo segmento y, si tienen éxito, agregan otros. Por ejemplo, Nike inició con calzado innovador para corredores profesionales. Las grandes compañías, a la larga, buscan una cobertura completa de mercado. Ahora Nike fabrica y vende una amplia gama de productos deportivos casi para cualquier persona y cualquier deporte. Cuenta con productos diferentes diseñados para cubrir las necesidades especiales de cada segmento que atiende.

#### Segmentación del mercado

División de un mercado en grupos diferentes de compradores con diversas necesidades, características o conductas y que podrían requerir productos o mezclas de marketing específicos.

#### Segmento de mercado

Grupo de consumidores que responden de modo similar a un conjunto específico de actividades de marketing.

#### Selección del mercado meta

Proceso de evaluar el atractivo de cada segmento de mercado y elegir uno o más segmentos para intentar ingresar a ellos.

#### Posicionamiento

Determinación/Resolución/Acuerdo que se realiza para lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta.

## Marketing real 2.2

### Red Bull: Esta empresa de nicho “le da alas”

No hay duda: Coca-Cola y PepsiCo dominan la industria global de bebidas. Cada una cuenta con marcas líderes en casi todas las categorías, desde suaves bebidas carbonatadas hasta bebidas enriquecidas a base de jugo, pasando por el agua embotellada. El año pasado Coca-Cola vendió más de \$47 000 millones en bebidas en todo el mundo; PepsiCo se ubicó en segundo lugar con ventas por \$32 000. Ambas compañías gastan cientos de millones de dólares anualmente en elaboradas campañas de marketing y publicidad y pocos competidores pueden igualar su capacidad de distribución. Entonces, ¿cómo es que una pequeña compañía que incursiona en el negocio de las bebidas es capaz de competir con esas poderosas empresas globales? He aquí la mejor respuesta: no compete, al menos no directamente. En vez de ello, encuentra un nicho de mercado único y se dirige hacia donde los “grandes perros” no van.

Eso es lo que hace Red Bull. Cuando esta empresa lanzó su bebida energética hace más de 25 años, pocos imaginaron que se podría convertir en el exitoso negocio de \$6500 millones anuales que es actualmente. Red Bull ha tenido éxito evitando las batallas frontales con gigantes como Coca-Cola y Pepsi. En vez de ello, encontró un nuevo nicho, el de las bebidas energéticas, que los líderes del mercado habían ignorado. Después, impulsó ese nicho con un producto único, personalidad de marca y un enfoque de marketing.

En 1987 las bebidas energéticas simplemente no existían. Si usted quería algo que le diera energía rápidamente, las únicas opciones eran bebidas suaves con cafeína o una buena taza de café. El fundador de Red Bull, Dietrich Mateschitz, identificó una necesidad insatisfecha de los consumidores. Formuló una nueva bebida que incluyera una dosis considerable de cafeína junto con ingredientes poco conocidos como la taurina y la glucuronolactona. Sabía horrible, pero resultó el golpe perfecto al ser el único producto en ofrecer beneficios como energía física y claridad mental. Para hacer la nueva bebida aún más distintiva, Mateschitz le dio un nombre único (Red Bull) y la envasó en una delgada lata de 8.3 onzas en colores azul y plateado, con un logotipo en rojo y amarillo, que se vendía en \$2 por unidad. Con esa anormal combinación, nació toda una nueva categoría de bebidas en la que Red Bull era el único jugador.

El peculiar producto Red Bull demandaba un posicionamiento de marca y una personalidad igualmente singulares, indicio de que no se trataba de una bebida ordinaria. El marketing inicial de Red Bull no decepcionó. El primer eslogan de la marca —y único

hasta el momento—, “Red Bull Gives You Wings”, comunicaba los beneficios energéticos del producto. Y algo más importante, hacía alusión a las fuerzas que motivaban al estrecho nicho de la marca: clientes que buscaban vivir la vida ubicados en el carril de alta velocidad en busca de adrenalina.

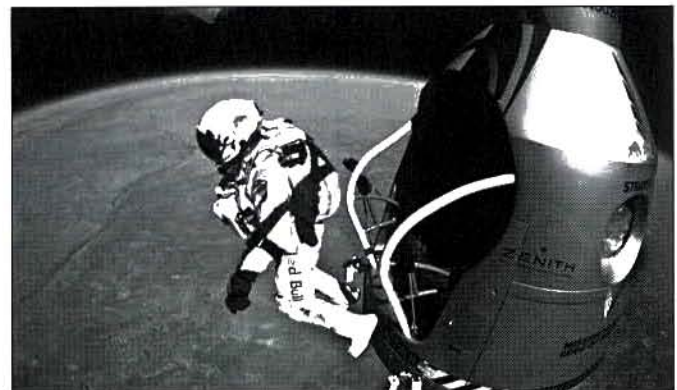
Para reforzar la promesa de la marca, “le da alas”, y en concordancia con su raquítico estado financiero inicial, Red Bull evitó las costosas campañas de publicidad en los medios de comunicación, tan comunes en la industria de las bebidas en ese tiempo. En vez de ello, se basó en un marketing en medios locales y en eventos relacionados con deportes vigorosos. Prefirió patrocinar eventos de deportes extremos y a atletas que habían sido ignorados por los grandes competidores de la industria de las bebidas, pero que estaban en la cima de la popularidad entre los clientes meta de Red Bull. Así, patrocinó competencias de patineta y *motocross* de estilo libre y a atletas como Shawn White y Travis Pastrana.

Desde entonces, Red Bull ha convertido el marketing de eventos en una ciencia. En la actualidad, brinda apoyo a cientos de eventos cada año en docenas de deportes alrededor del mundo. Cada evento presenta inusitadas experiencias que son diseñadas para llevar el mundo vigoroso de Red Bull hasta su reducida pero apasionada comunidad de entusiastas seguidores. Red Bull posee equipos de carreras de automóviles Fórmula 1 y clubes de fútbol soccer. Su nombre aparece unido a eventos como el Campeonato mundial de descenso sobre hielo, la Serie mundial de clavados de altura y la Competencia extrema de ciclismo de montaña. Pero no se trata únicamente de eventos, sino de crear experiencias tangibles donde la gente pueda sentir, tocar, saborear y vivir la marca, no sólo observarla o leer acerca de ella. Red Bull no se conforma con patrocinar un evento; en realidad, es el evento. La experiencia de marca forma parte de la historia tanto como el propio evento.

Un ejemplo del ingenio de marketing de nicho de Red Bull es el proyecto Red Bull Stratos,

donde el paracaidista Felix Baumgartner saltó desde un globo de helio situado a una altura de 39 mil metros (es decir, casi 40 kilómetros) sobre la superficie terrestre, rompiendo la barrera del sonido y muchos otros récords en el proceso. El salto estableció también récord de conexión de los clientes con una marca. La hazaña de Baumgartner se ajusta perfectamente con el mensaje de marca de Red Bull, “le da alas” al consumidor. Y tanto la cápsula como el traje de la era espacial de Baumgartner llevaban el nombre y el logotipo de Red Bull. Más de ocho millones de personas vieron el evento en vivo a través de 40 estaciones de televisión y 130 canales digitales. Meses antes y después del evento, era imposible ver o escuchar algo sobre Baumgartner sin pensar en Red Bull.

El marketing de nicho de Red Bull hace conexión con los clientes en una forma que el costoso marketing tradicional de competidores como Coca-Cola o Pepsi no ha logrado. De acuerdo con un ejecutivo de marketing de eventos deportivos: “Si una empresa está en el Super Bowl, es uno de los aproximadamente 70 anuncios. Si está en la carrera de NASCAR, es uno de los 44 equipos. Esto significa poseer algo que dejará una impresión”. Por ejemplo, en tan sólo 40 minutos luego de haber publicado fotografías del salto de Baumgartner, la página de Facebook de Red Bull obtuvo casi 216 mil *likes* y 10 mil comentarios y las fotografías se compartieron 29 mil veces. En Twitter, literalmente la mitad de los temas del momento (*trending topics*) estaban relacionados con la hazaña patrocinada por Red



**Marketing de nicho: Red Bull utiliza marketing de eventos intensos y locales para atraer y energizar a sus clientes meta, creando una apasionada comunidad de marca que ni siquiera los diestros competidores como Coca-Cola y Pepsi han logrado resquebrajar.**

Red Bull Stratos/ZUMA Press/Newscom

Bull. Y de acuerdo con una estimación, 90 millones de personas en el mundo siguieron la campaña en medios sociales, creando 60 millones de impresiones de marca confiables. Simplemente no es posible comprar ese tipo de participación del consumidor en los medios tradicionales. "La misión Red Bull Stratos fue una experiencia de marca invaluable", concluye un analista de marketing de social media. "Ninguna compañía ha desatado jamás apoyo de esa envergadura a una marca".

Más que ser una empresa de bebidas enfocada en un nicho, Red Bull se ha convertido actualmente en una comunidad de marca estrechamente unida que conecta a los clientes tanto con sus productos como con un absorbente contenido de marca. Mas allá de sus productos, Red Bull genera una serie continua de eventos y de contenido de social media que involucra y entretiene a los seguidores de la marca en formas relevantes. Durante los últimos años, por ejemplo, la unidad Media House de Red Bull filmó películas, firmó un contrato con NBC para producir una serie llamada *Red Bull Signature Series*, desarrolló ideas para *reality shows* con destacados productores, se convirtió en uno de los mayores socios de YouTube en publicar contenido original y subió a sus sitios web y móviles presentaciones de contenido único. "Siempre que [hemos organizado] un evento o patrocinamos a un atleta

o realizamos un proyecto, cuidamos que esto se registre en video o en fotografías de manera que las historias se puedan contar", explica el director de la unidad Media House de Red Bull. "Es parte del ADN de la marca".

Red Bull no puede competir directamente en todos los ámbitos con Coca-Cola y PepsiCo en la industria de las bebidas; es más, ni siquiera lo intenta. Entonces, una vez más, dada la profundidad del compromiso del consumidor y la lealtad que genera Red Bull en su propia esquina del mundo de las bebidas, Coca-Cola y Pepsi han encontrado más difícil competir con Red Bull en el nicho de las bebidas energéticas. Red Bull aún posee el 44 por ciento de la categoría de bebidas energéticas que ella misma creó; otras compañías independientes, Monster y Rockstar, ostentan el segundo y el tercer

lugar, respectivamente. En contraste, a pesar de sus cuantiosas inversiones, Coca-Cola y PepsiCo aún muestran escaso progreso en esa categoría. Las marcas NOS y Full Throttle de Coca-Cola captan, en conjunto, apenas el 5 por ciento de la participación de mercado. Las marcas Amp y Kickstart de Pepsi han sufrido el mismo lamentable destino.

De eso se trata el marketing de nicho: una marca bien definida se dirige a una comunidad de clientes específica mediante relaciones de marca significativas que ni siquiera los grandes y hábiles competidores pueden resquebrajar. Por medio de una especialización inteligente, Red Bull ha dado a sus clientes —y a sí misma— nuevas alas y una nueva dosis integral de energía.

Fuentes: Travis Houri, "Coke and Pepsi Up against a Young Monster—and Losing", *Daily Finance*, 25 de marzo de 2013, [www.dailyfinance.com/on/coke-pepsi-monster-beverage-energy-drinks/](http://www.dailyfinance.com/on/coke-pepsi-monster-beverage-energy-drinks/); Janean Chun, "Bull Stratos May Change Future of Marketing", *Huffington Post*, 15 de octubre de 2012, [www.huffingtonpost.com/2012/10/15/red-bull-stratos-marketing\\_n\\_1966852.html](http://www.huffingtonpost.com/2012/10/15/red-bull-stratos-marketing_n_1966852.html); Brian Kotlyar, "7 Social Campaign Insights from Red Bull Stratos", *DG Blog*, 23 de octubre de 2012, <http://dachsigroup.com/2012/10/7-social-campaign-insights-from-redbull-stratos/>; Teresa Iezzi, "Red Bull Media House", *Fast Company*, marzo de 2013, [www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2012-red-bull-media-house](http://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2012-red-bull-media-house); Nitin Pangarkar y Mohit Agarwal, "The Wind Behind Red Bull's Wings", *Forbes*, 6 de junio de 2013, [www.forbes.com/sites/forbesasia/2013/06/24/the-wind-behind-red-bulls-wings/](http://www.forbes.com/sites/forbesasia/2013/06/24/the-wind-behind-red-bulls-wings/); [www.redbull.com/us/en](http://www.redbull.com/us/en), consultado en junio de 2014.



● **Posicionamiento:** La marca Del Monte, de 100 años de antigüedad, se posiciona como "Bursting with Life" con productos que se cultivan en Estados Unidos, se recolectan y envasan en el momento justo de maduración y contienen los mismos nutrientes esenciales que cuando están frescos".

Del Monte Foods, Inc.

## Diferenciación y posicionamiento en el mercado

Una vez que la compañía ha decidido a qué segmentos del mercado buscará entrar, debe determinar cómo diferenciar sus ofertas de mercado para cada segmento meta y las posiciones que desea ocupar en dichos segmentos. El *posicionamiento* de un artículo es el lugar que éste ocupa en la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia. Los especialistas en marketing buscan desarrollar posiciones únicas de mercado para sus productos. Si se percibe que cierta mercancía es exactamente igual a las demás que hay en el mercado, los consumidores no tendrían razones para comprarla.

El **posicionamiento** es el arreglo que se hace para que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta. Los especialistas en marketing planean posiciones que distingan a sus productos de las marcas competidoras y les den la mayor ventaja estratégica posible en sus mercados meta.

Audi promete "Truth in Engineering"; Subaru es "Confidence in Motion". Coca-Cola se identifica con "felicidad abierta"; Pepsi aconseja "vivir el momento". Del Monte está "Bursting with Life"; los productos Cascadian Farm son "Certified Organic. Guaranteed Delicious". En Panera se puede estar "Live Consciously. Eat Deliciously". En Wendy's, "Quality Is Our Recipe". Estas afirmaciones deliberadamente sencillas conforman la columna vertebral de la estrategia de marketing de un producto. ● Por ejemplo, la conocida marca Del Monte, fundada hace un siglo, diseñó su campaña de marketing integrado —que incluye anuncios en televisión y medios impresos, pero también contenido en social media y medios en línea y móviles— alrededor de la idea que la posiciona como "Bursting with Life (llena de vida)". Más que palabras, el eslogan de la campaña posiciona a las frutas y verduras enlatadas de Del Monte como ingredientes de calidad que contribuyen a mantener un estilo de vida saludable. Sus ingredientes "se cultivan en Estados

Unidos, se recolectan y envasan en el momento justo de maduración [y contienen los] mismos nutrientes esenciales que cuando están frescos”.

Al posicionar su marca, una compañía primero identifica posibles diferencias de valor para los clientes que proporcionen ventajas competitivas que le permitan construir su posición. La compañía puede ofrecer mayor valor para el cliente al cobrar precios más bajos que los competidores u ofrecer más beneficios para justificar precios más altos. Sin embargo, si la compañía *promete* mayor valor, entonces debe *entregarlo*. Así, un posicionamiento eficaz inicia con una **diferenciación**, lo que implica *diferenciar* realmente la oferta de mercado de la compañía para que entregue mayor valor a los clientes. Una vez que la empresa ha elegido una posición deseada, debe dar pasos firmes para entregar y comunicar esa posición a sus consumidores meta. Todo el programa de marketing de la compañía debe apoyar la estrategia de posicionamiento elegida.

### Diferenciación

Proceso de diferenciar realmente la oferta de mercado para crear un mayor valor para el cliente.

### Mezcla de marketing

Conjunto de herramientas tácticas de marketing —producto, precio, plaza y promoción— que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta.

## Creación de una mezcla de marketing integrada

Una vez que la compañía ha definido su estrategia general de marketing, está lista para comenzar a planear los detalles de la **mezcla de marketing**, que es uno de los conceptos más importantes del marketing moderno. La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas de marketing que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro P” del marketing. La **figura 2.5** muestra las herramientas específicas de marketing para cada P.

- El *producto* es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta. Así, una camioneta Escape de Ford consiste en tornillos y tuercas, bujías, pistones, faros y otras miles de piezas. Ford ofrece varios modelos Escape y docenas de características opcionales. Cada camioneta incluye servicios completos y una garantía integral, lo cual forma parte del producto tanto como el tubo de escape.
- El *precio* es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto. Por ejemplo, Ford calcula precios minoristas sugeridos que sus agencias podrían cobrar por cada unidad Escape. Sin embargo, los distribuidores de Ford casi nunca cobran el precio total de la etiqueta, sino que lo negocian con cada cliente y ofrecen descuentos, negociaciones individuales y planes de crédito. Tales acciones ajustan los precios a la situación económica competitiva actual y a la percepción que tiene el comprador acerca del valor del automóvil.
- La *plaza* incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta. Ford se asocia con un enorme cuerpo de concesionarios independientes que venden los diversos modelos de esta compañía. Además, Ford elige a sus agencias de manera cuidadosa y las apoya mucho. Las agencias mantienen un inventario de automóviles Ford, los muestran a clientes potenciales, negocian precios, cierran ventas y dan servicio a los automóviles después de la venta.
- La *promoción* implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren. Ford gasta más de \$2300 millones al año en publicidad para Estados Unidos con el propósito de hablar a los consumidores acerca de la empresa y de sus diversos productos.<sup>13</sup> Los vendedores que trabajan en las agencias atienden a los compradores potenciales y los convencen de que Ford es el mejor automóvil para ellos.

● FIGURA | 2.5  
Las cuatro P de la mezcla de marketing.



Ford y sus distribuidores ofrecen promociones especiales (ventas, reembolsos en efectivo y bajas tasas de financiamiento) como incentivos de compra adicionales. Y gracias a las plataformas de social media de Ford como Facebook, Twitter, YouTube y algunas otras, los consumidores entran en contacto con la marca y con otros seguidores de ésta.

Un programa de marketing eficaz combina todos los elementos de la mezcla de marketing en un programa integrado y diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la compañía al atraer a los consumidores y entregarles valor. La mezcla de marketing constituye el conjunto de herramientas tácticas que la empresa utiliza para establecer un fuerte posicionamiento en los mercados meta.

Algunos críticos consideran que las cuatro P del marketing podrían omitir o subestimar ciertas actividades importantes. Por ejemplo, preguntar: “¿Dónde están los servicios? El hecho de que no se escriban con una P inicial no justifica su omisión”. La respuesta es que los servicios, como la banca, las líneas aéreas y los servicios al por menor, también son productos. Podríamos llamarlos *productos de servicio*. “¿Dónde está el empaque?”, preguntarian los críticos. Los especialistas en marketing responderían que incluyen el empaque como una de las múltiples decisiones que se toman sobre el producto. Suelen afirmar también, como indica la figura 2.5, que muchas actividades de marketing, que aparentemente quedan fuera de la mezcla de marketing, se incluyen en alguna de las cuatro P. Lo importante aquí no es si deberían ser cuatro, seis o diez P, sino qué estructura sería más útil para diseñar programas de marketing integrado.

Sin embargo, hay otra cuestión válida, la cual señala que el concepto de las cuatro P adopta el punto de vista que tiene el vendedor del mercado, no el punto de vista del consumidor. Desde la perspectiva del comprador, en esta era de relaciones con el cliente donde se da prioridad al valor que se le entrega, las cuatro P del marketing se describirían mejor como las cuatro C:<sup>14</sup>

4 P	4 C
Producto	Cliente satisfecho
Precio	Costo para el cliente
Plaza	Conveniencia
Promoción	Comunicación

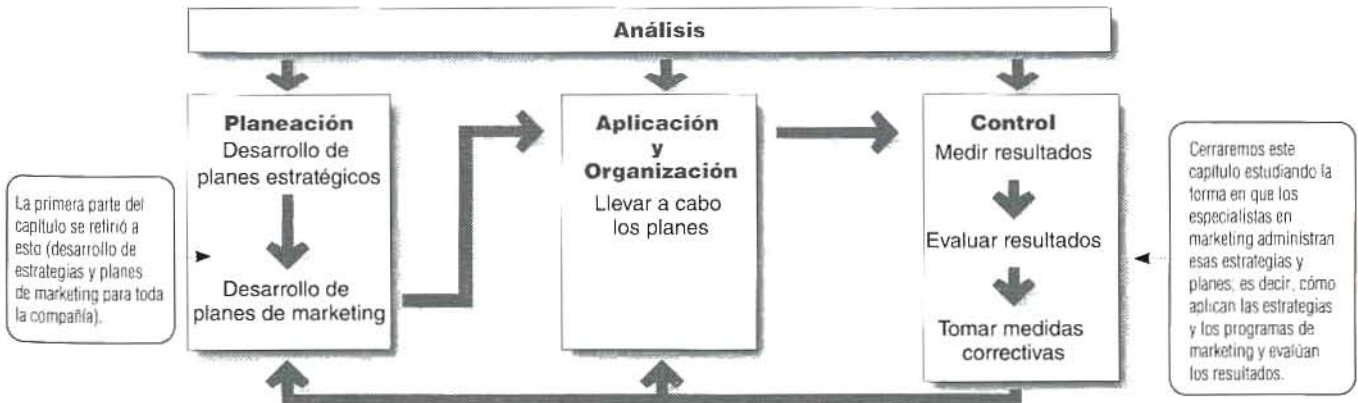
Por lo tanto, mientras que los especialistas en marketing se consideran a sí mismos como productos de venta, los clientes se ven a sí mismos como valor de compra o soluciones a sus problemas. Los consumidores están interesados en algo más que el precio; también les interesa el costo total de obtener, usar y desechar un producto. Los clientes desean que el producto y el servicio tengan una disponibilidad lo más conveniente posible. Por último, buscan una comunicación bidireccional. Los especialistas en marketing harían bien en pensar primero en las cuatro C y luego construir las cuatro P sobre esa plataforma.

**Comentario del autor** | Hasta ahora nos hemos enfocado en el *marketing* de la dirección de marketing. Ahora nos ocuparemos de la *administración* de las actividades de marketing.

## Administración de las actividades de marketing

Además de ser competentes en el *marketing* de la dirección de marketing, las compañías también deben prestar atención a la *administración* de las actividades de marketing. Administrar el proceso de marketing requiere de las cinco funciones de la gerencia de marketing que se muestran en la ● **figura 2.6**: *análisis, planeación, aplicación, organización y control*. La compañía desarrolla

● **FIGURA | 2.6**  
Administración de marketing:  
análisis, planeación, aplicación,  
organización y control.



## ● FIGURA | 2.7

Análisis SWOT: Fortalezas (S), debilidades (W), oportunidades (O) y amenazas (T).



primero planes estratégicos para toda la organización que luego traduce en planes de marketing y de otros tipos para cada división, producto y marca. Mediante la aplicación y la organización, la empresa convierte los planes en acciones. El control consiste en medir y evaluar los resultados de las actividades de marketing y en tomar medidas correctivas donde sea necesario. Por último, el análisis de marketing brinda la información y las evaluaciones necesarias para todas las demás actividades de marketing.

## Análisis de marketing

La administración de la función de marketing inicia con un análisis completo de la situación de la compañía. El especialista en marketing debe realizar un **análisis SWOT** (también conocido como FODA por sus siglas en español para fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) mediante el cual evalúa las fortalezas (*strengths*, S), debilidades (*weaknesses*, W), oportunidades (*opportunities*, O) y amenazas (*threats*, T) generales de la compañía (vea la ● figura 2.7). Las fortalezas incluyen capacidades, recursos y factores situacionales positivos e internos que podrían ayudar a la compañía a servir a sus clientes y alcanzar sus objetivos. Las debilidades incluyen limitaciones internas y factores situacionales negativos, también internos, que podrían interferir con el desempeño de la empresa. Las oportunidades son factores o tendencias favorables en el entorno externo que la compañía podría ser capaz de explotar para obtener una ventaja. Y las amenazas son tendencias o factores externos desfavorables que podrían plantear desafíos al desempeño.

La compañía debe analizar sus mercados y su entorno de marketing para encontrar oportunidades atractivas e identificar las amenazas del entorno. Tiene que analizar sus fortalezas y las debilidades, así como las acciones de marketing actuales y potenciales para determinar cuáles oportunidades aprovecharía mejor. El objetivo consiste en ajustar las fortalezas de la compañía con oportunidades atractivas en el entorno y, al mismo tiempo, eliminar o superar las debilidades y reducir lo más posible las amenazas. El análisis de marketing ofrece datos a cada una de las otras funciones de la dirección de marketing. Examinaremos este tema con mayor detalle en el capítulo 3.

## Planeación de marketing

Mediante la planeación estratégica, la compañía decide lo que desea hacer con cada unidad de negocios. La planeación de marketing implica elegir las estrategias de marketing que ayudarán a la compañía a alcanzar sus objetivos estratégicos generales. Se necesita un plan de marketing detallado para cada negocio, producto o marca. ¿Cómo es un plan de marketing? Nuestro análisis se concentra en planes de producto o marca.

La ● tabla 2.2 presenta las secciones principales de un plan común de marketing de producto o marca (vea el apéndice 1 para revisar un ejemplo de este plan). El plan inicia con un resumen ejecutivo, el cual ofrece una visión general rápida de las principales evaluaciones, metas y recomendaciones. La sección principal del plan muestra un análisis SWOT detallado de la situación actual de marketing, así como amenazas y oportunidades potenciales. Después, establece los objetivos más importantes para la marca y señala los aspectos específicos de la estrategia de marketing para alcanzarlos.

Una *estrategia de marketing* consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, mezcla de marketing y niveles de los gastos de marketing. Describe la forma en que la compañía busca atraer a los clientes meta, crear valor para ellos y obtener valor a cambio. En esta sección, quien realiza la planeación explica la manera en que cada estrategia responde ante las amenazas, las oportunidades y los asuntos críticos planteados con detalle anteriormente en el plan. Las secciones adicionales del plan de marketing establecen un programa de acción para llevar a la práctica la estrategia de marketing, junto con los detalles de un *presupuesto de marketing* que servirá de apoyo. La última sección establece los controles que se utilizarán para verificar el progreso, medir el rendimiento sobre la inversión de marketing y tomar medidas correctivas.

### Análisis SWOT (también conocido como FODA)

Evaluación general de las fortalezas (*strengths*, S), debilidades (*weaknesses*, W), oportunidades (*opportunities*, O) y amenazas (*threats*, T) de la empresa.

● **Tabla 2.2 | Contenidos de un plan de marketing.**

<b>Sección</b>	<b>Propósito</b>
Resumen ejecutivo	Presenta un resumen breve de las metas y las recomendaciones principales del plan para revisión de la gerencia, permitiendo que ésta encuentre con rapidez los puntos fundamentales del plan.
Situación actual de marketing	Describe el mercado meta y la posición de la empresa en él, e incluye información acerca del mercado, el desempeño del producto, la competencia y la distribución. Esta sección comprende: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una <i>descripción del mercado</i> que define el mercado y sus principales segmentos y luego revisa las necesidades de los clientes y los factores del entorno de marketing que podrían influenciar en las compras que realizan los consumidores.</li> <li>• Una <i>revisión del producto</i> que muestra las ventas, los precios y los márgenes brutos de los principales productos de la línea.</li> <li>• Una revisión de la <i>competencia</i> que identifica a los principales competidores y evalúa sus posiciones en el mercado y sus estrategias de calidad, precios, distribución y promoción de productos.</li> <li>• Una revisión de la <i>distribución</i> que evalúa las tendencias recientes en las ventas y otros sucesos en los canales fundamentales de distribución.</li> </ul>
Análisis de amenazas y oportunidades	Evalúa las principales amenazas y oportunidades que el producto enfrentaría y ayuda a la gerencia a anticipar situaciones positivas o negativas importantes que podrían afectar a la empresa y sus estrategias.
Objetivos y aspectos clave	Expresa los objetivos de marketing que la empresa busca lograr durante la vigencia del plan y estudia los aspectos clave que influirían en su logro.
Estrategia de marketing	Traza la lógica general de marketing con la que la unidad de negocios espera atraer a los clientes, crear valor y establecer relaciones con ellos, así como las características específicas de los mercados meta, el posicionamiento y los niveles de gastos en marketing. ¿Cómo creará la compañía valor para los clientes con el fin de obtener valor a cambio? Esta sección también diseña estrategias específicas para cada elemento de la mezcla de marketing y explica la manera en que cada uno responde ante las amenazas, las oportunidades y los aspectos clave que se detallaron en secciones anteriores del plan.
Programas de acción	Detalla la forma en que las estrategias de marketing se convertirán en programas de acción específicos que responden las siguientes preguntas: ¿Qué se hará? ¿Cuándo se hará? ¿Quién se encargará de hacerlo? ¿Cuánto costará?
Presupuestos	Detalla un presupuesto de apoyo al marketing que básicamente es un estado de resultados proyectados. Muestra las ganancias esperadas y los costos esperados de producción, distribución y marketing. La diferencia son las utilidades proyectadas. El presupuesto se convierte en base para la compra de materiales, la programación de la producción, la planeación de personal y las operaciones de marketing.
Controles	Señala cómo se vigilará el progreso y permite a la alta gerencia revisar los resultados de la aplicación y detectar los productos que no estén alcanzando sus metas. Incluye la medición del rendimiento sobre la inversión de marketing.

## Aplicación del marketing

### Aplicación del marketing

Proceso que convierte las estrategias y los planes de marketing en acciones precisas para alcanzar los objetivos estratégicos.

La planeación de buenas estrategias constituye sólo el inicio de un marketing exitoso. Una estrategia de marketing brillante serviría de muy poco si la compañía no logra llevarla a la práctica en forma adecuada. La **aplicación del marketing** es el proceso que convierte los *planes* de marketing en *acciones* precisas para alcanzar los objetivos estratégicos. Mientras la planeación de marketing se ocupa del *qué* y del *porqué* de las actividades de marketing, la aplicación examina el *quién*, el *dónde*, el *cuándo* y el *cómo*.

Muchos gerentes piensan que “hacer las cosas de la manera correcta” (aplicación) es tan importante, o incluso más, que “hacer las cosas correctas” (estrategias). El hecho es que ambas actividades son fundamentales para el éxito y las compañías obtienen ventajas competitivas gracias a una aplicación eficaz. Una empresa podría tener en esencia la misma estrategia que otra y, sin embargo, ganar el mercado por una acción más rápida o mejor realizada. No obstante, la aplicación no es sencilla: idear buenas estrategias de marketing suele ser más fácil que llevarlas a la práctica.

En un mundo cada vez más interconectado, en todos los niveles del sistema de marketing las personas deben trabajar en conjunto para aplicar las estrategias y los planes de marketing. Por ejemplo, en John Deere, la implementación del marketing para el equipo residencial, comercial, agrícola e industrial de la compañía requiere de decisiones y acciones cotidianas tomadas por

miles de personas dentro y fuera de la organización. Los gerentes de marketing toman decisiones acerca de los segmentos meta, la imagen de marca, el desarrollo de productos, la fijación de precios, la promoción y la distribución. Conversan con ingenieros sobre el diseño de productos, con el personal de la fábrica sobre la producción y los niveles de inventario y con miembros del área de finanzas en relación con el financiamiento y el flujo de efectivo. Asimismo, se relacionan con personas externas, como representantes de agencias de publicidad para diseñar campañas de anuncios y de medios de comunicación masiva para obtener apoyo mediante inserciones de información. La fuerza de ventas impulsa y apoya a los concesionarios independientes de John Deere y a grandes minoristas, como Lowe's, en sus esfuerzos por convencer a los clientes residenciales, agrícolas e industriales de que "nada funciona como un Deere".

## Organización del departamento de marketing

La compañía debe diseñar una organización de marketing que ponga en práctica las estrategias y los planes de marketing. Si la empresa es muy pequeña, un solo individuo podría realizar toda la investigación, vender, contratar la publicidad, brindar servicios al cliente y efectuar otros trabajos de marketing. Sin embargo, conforme la empresa se expande, surge la necesidad de tener un departamento de marketing que se encargue de planear y llevar a cabo actividades de marketing. En compañías grandes, este departamento requiere de muchos especialistas, incluyendo gerentes de producto y de mercado, gerentes de ventas y vendedores, investigadores de mercado, expertos en publicidad y social media, entre otros.

Para dirigir estas organizaciones de marketing tan grandes, muchas compañías han creado ahora un puesto de *director de marketing* (CMO, por sus siglas en inglés). Esta persona dirige todas las operaciones de marketing de la compañía y representa al departamento de marketing dentro de su equipo de alta gerencia. El puesto de CMO coloca al marketing en la misma posición que otros ejecutivos de nivel C, como el director de operaciones (COO, por sus siglas en inglés) y el director de finanzas (CFO, por sus siglas en inglés). Como miembro de la alta dirección, el papel del director de marketing es defender la causa de los clientes, es decir, se convierte en el "director del área de clientes".

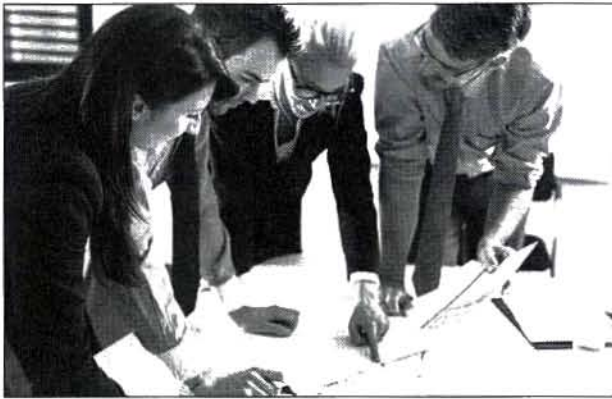
Los departamentos de marketing modernos se organizan de diversas formas. La más común es la *organización funcional*, donde un especialista —gerente de ventas, de publicidad, de investigación de mercados, de servicios al cliente o de un nuevo producto— encabeza distintas actividades de marketing. Una empresa que vende por todo el país o internacionalmente a menudo utiliza una *organización geográfica*. Su personal de ventas y de marketing se asigna a países, regiones y distritos específicos. La organización geográfica permite que los vendedores se establezcan en un

territorio, conozcan a sus clientes y trabajen ahorrando tiempo y dinero a la compañía al no tener que viajar. Las compañías que tienen muchos productos o marcas diferentes suelen crear una *organización por gerencia de producto*. Con este método, un gerente de producto desarrolla y lleva a la práctica de manera integral un programa y una estrategia de marketing para un producto o una marca en específico.

Para las empresas que venden una línea de productos a muchas clases distintas de mercados y de clientes, con diversas necesidades y preferencias, quizá lo más adecuado sea una *organización por gerencia de atención al cliente o por gerencia de mercado*. Una organización con base en la gerencia de mercado es similar a la organización basada en la gerencia de producto. Los gerentes de mercado son responsables de desarrollar estrategias y planes de marketing para sus mercados o clientes específicos. La principal ventaja de este sistema es que la empresa se organiza en torno a las necesidades de segmentos específicos de clientes. Muchas compañías desarrollan organizaciones especiales para gestionar sus relaciones con clientes importantes. Por ejemplo, empresas como P&G y Stanley Black & Decker han creado grandes equipos, o incluso divisiones completas, para atender a clientes como Walmart, Target, Kroger o Home Depot.

Las grandes compañías que elaboran muchos productos diferentes, para llegar a múltiples mercados geográficos y a clientes distintos, suelen utilizar alguna *combinación* de los tipos de organización funcional, geográfica, de producto y de mercado.

La organización de marketing ha cobrado mayor importancia en los últimos años. Cada vez más, las compañías están cambiando su enfoque de una gerencia de marca por el de una *gerencia de atención al cliente*; de esta forma, se alejan de la administración centrada en la rentabilidad de un producto o una marca para adoptar una administración de la rentabilidad y el capital de clientes. Estas compañías no se definen a sí mismas como administradoras de carteras de marcas, sino como administradoras de carteras de clientes. En este contexto, en vez de administrar las fortunas de una marca, se ven a sí mismas como administradoras del compromiso, de las experiencias y de las relaciones de los clientes con su marca.



● Los especialistas en marketing deben planear de manera continua sus actividades de análisis, aplicación y control.

Kzenon/Shutterstock

### Control de marketing

Proceso de medir y evaluar los resultados de las estrategias y los planes de marketing, así como de tomar medidas correctivas para asegurar que se alcancen los objetivos de marketing.

#### Comentario del autor

La medición del rendimiento sobre la inversión de marketing se ha convertido en un aspecto primordial del marketing, aunque en ocasiones plantea dificultades. Por ejemplo, un anuncio en el Super Bowl llega a más de 100 millones de consumidores, pero podría costar más de \$4 millones por una transmisión de 30 segundos. ¿De qué manera se mide el rendimiento específico en una inversión de este tipo en términos de ventas, utilidades y relaciones con el cliente? En el capítulo 15 nos referiremos de nuevo a esta pregunta.

### Rendimiento sobre la inversión de marketing (ROI de marketing)

Utilidad neta de una inversión de marketing dividida entre el costo de la inversión de marketing.

## Control de marketing

Debido a que ocurren muchas sorpresas durante la aplicación de los planes de marketing, los especialistas en marketing deben realizar un **control de marketing** constante; es decir, evaluar los resultados de las estrategias y los planes de marketing y tomar medidas correctivas para asegurar que se alcancen los objetivos. El control de marketing incluye cuatro pasos. Primero, la gerencia establece metas específicas de marketing, luego mide su desempeño en el mercado y evalúa las causas de cualquier diferencia entre el desempeño esperado y el real. Por último, toma medidas correctivas para reducir la brecha entre las metas y su desempeño. Esto quizá requiera modificar los programas de acción o incluso las metas.

El *control operativo* implica comparar el desempeño actual con el plan anual y tomar medidas correctivas en caso necesario. Su propósito consiste en asegurar que la empresa logre las ventas, las utilidades y otras metas establecidas en su plan anual. También implica determinar la rentabilidad de distintos productos, territorios, mercados y canales. El *control estratégico* requiere observar si las estrategias básicas de la compañía se ajustan bien a sus oportunidades. Las estrategias y los programas de marketing podrían volverse obsoletos muy pronto, por lo que cada empresa debería reevaluar periódicamente su enfoque general hacia el mercado.

## Medición y administración del rendimiento sobre la inversión de marketing

Los gerentes de marketing tienen que asegurarse de que sus recursos económicos para el área se gasten de manera adecuada. En el pasado, muchos especialistas en marketing tenían la libertad absoluta de gastar en amplios y costosos programas de marketing y en ostentosas campañas de publicidad, a menudo sin reflexionar con detenimiento acerca de los rendimientos financieros de tales gastos. Con frecuencia, su meta era de carácter general: “desarrollar marcas y la preferencia del consumidor hacia ellas”. Creían que el marketing produce resultados creativos intangibles que no les permitían medir con exactitud su productividad ni su rendimiento.

Sin embargo, en la inestable economía actual todo eso ha cambiado. Aquellos días en que el dinero se gastaba libremente cedieron paso a una nueva era de medición y contabilidad del marketing. Ahora más que nunca, los especialistas en marketing son responsables de vincular sus estrategias y tácticas con resultados de desempeño del marketing medibles. Una medida importante de marketing es el **rendimiento sobre la inversión de marketing** (o **ROI de marketing**), que es la utilidad neta de una inversión de marketing dividida entre el costo de la inversión de marketing. En otras palabras, este indicador determina las utilidades generadas por inversiones en actividades de marketing.

Un estudio reciente reveló que el 64 por ciento de los altos directivos de marketing calificaron a la contabilidad como uno de los tres asuntos de mayor preocupación, muy por encima del 50 por ciento que calificó el asunto de las comunicaciones de marketing integrado como el principal tema que despierta preocupación. Sin embargo, otra encuesta indicó que sólo una tercera parte de los directivos de marketing se sentían capaces de medir cuantitativamente el rendimiento de sus gastos de marketing en el corto o largo plazos. De manera sorprendente, el 57 por ciento de los CMO no toman en cuenta las mediciones del ROI cuando elaboran sus presupuestos de marketing; y todavía sorprende más el hecho de que 28 por ciento de los encuestados hayan declarado que determinan sus presupuestos de marketing con base en “corazonadas”. Sin duda, los especialistas en marketing deben pensar más estratégicamente acerca de los rendimientos sobre el desempeño de los gastos de marketing.<sup>15</sup>

A veces resulta difícil medir el ROI de marketing. Al determinar el ROI financiero, tanto la *R* como la *I* se miden de manera uniforme en dinero. Por ejemplo, cuando se compra una pieza de equipo, las ganancias en productividad resultantes de la compra se pueden determinar de una manera bastante sencilla. Sin embargo, hasta ahora no existe una definición consistente del ROI de marketing. No es fácil expresar los rendimientos generados por el compromiso, la publicidad y el impacto de la construcción de marca en términos monetarios.

Una compañía podría evaluar el ROI de marketing en términos de medidas estándar del desempeño del marketing, como el conocimiento de marcas por parte del consumidor, las ventas o la participación de mercado. Muchas compañías están organizando estas medidas en *tableros de marketing*, los cuales son conjuntos significativos de medidas del desempeño del marketing que se presentan en una sola pantalla y son utilizados para supervisar el desempeño del marketing estratégico. De la misma forma que el tablero de un automóvil muestra al conductor los detalles del desempeño de su vehículo, el tablero de marketing brinda a los especialistas en marketing las medidas detalladas que necesitan para evaluar y ajustar sus estrategias de marketing. Por ejemplo, VF Corporation utiliza un tablero de marketing para verificar el desempeño de sus más de 30 marcas de ropa de moda, que incluyen Wrangler, Lee, The North Face, Vans, Nautica, 7 For All Mankind, Timberland y otras. Su tablero de marketing mide el capital de marca y sus tendencias, la comunicación de boca en boca, la participación de mercado, las opiniones en línea y el ROI de marketing en los principales mercados de todo el mundo no sólo para las marcas de VF, sino también para las de la competencia.<sup>16</sup>

Sin embargo, más allá de las medidas estándar del desempeño, cada vez con mayor frecuencia los especialistas en marketing utilizan medidas del impacto del marketing centradas en el cliente, como la captación, participación y retención de clientes, su valor de vida y el capital de clientes. Estas medidas no sólo registran el desempeño actual de marketing, sino también el desempeño futuro que resultaría de una relación más firme con los clientes. La **figura 2.8** presenta los gastos de marketing como inversiones que originan rendimientos en forma de relaciones más redituables con el cliente.<sup>17</sup> Las inversiones de marketing generan mayor valor, compromiso y satisfacción del cliente, lo cual, a la vez, incrementa la atracción de los clientes y su retención. Esto aumenta los valores individuales del cliente y el capital general de clientes para la empresa. El incremento del capital de clientes, en relación con el costo de las inversiones de marketing, determina el rendimiento sobre la inversión de marketing.

● **FIGURA | 2.8**  
Rendimiento sobre la inversión de marketing.

Fuente: Adaptada de Roland T. Rust, Katherine N. Lemon y Valerie A. Zeithaml, "Return on Marketing: Using Consumer Equity to Focus Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, enero de 2004, p. 112. Utilizada con permiso.

Más allá de medir el rendimiento sobre la inversión de marketing en términos de medidas estándar de desempeño, como las ventas o la participación de mercado, muchas compañías están utilizando medidas de las relaciones con el cliente, como la satisfacción, participación y retención de los clientes y el capital de clientes. Estos factores son más difíciles de medir, pero captan tanto el desempeño actual como el futuro.



Sin importar cómo se defina o se mida, el concepto de ROI de marketing llegó para quedarse. En tiempos de abundancia o escasez, los especialistas en marketing serán cada vez más responsables de los resultados de desempeño de sus actividades. Como dijo un especialista en el área, "los especialistas en marketing tienen que aprender a contar".<sup>18</sup>

## 2 Revisión de conceptos

### REPASO DE OBJETIVOS Y TÉRMINOS CLAVE

#### Repaso de objetivos

En el capítulo 1 definimos el *marketing* y explicamos los pasos del proceso de marketing. En este capítulo examinamos la planeación estratégica de toda la compañía y la función del marketing en la organización. Luego, estudiamos con mayor profundidad la estrategia y la mezcla de marketing y revisamos las principales funciones de la dirección de marketing. De esta manera, ahora ya tiene usted un buen panorama de los fundamentos del marketing moderno.

#### OBJETIVO 1

**Explicar la planeación estratégica integral de la compañía y sus cuatro pasos.**

(pp. 40-45)

La *planeación estratégica* sienta las bases para el resto de la planeación de la compañía. El marketing contribuye a la planeación estratégica, en tanto que el plan general define la función del marketing en la empresa.

La planeación estratégica implica el desarrollo de una estrategia para la supervivencia y el crecimiento a largo plazo. Consta de cuatro pasos: (1) definir la misión de la compañía, (2) establecer objetivos y metas, (3) diseñar una cartera de negocios y (4) elaborar planes funcionales. La *misión* de la compañía debería estar orientada hacia el mercado, ser realista, específica, motivadora y consistente con el entorno de mercado. Luego, la misión se convierte en *metas* y *objetivos de apoyo* detallados, los cuales, a la vez, guían las decisiones sobre la cartera de negocios. Después, cada unidad de negocios y de producto debe elaborar *planes de marketing detallados* que coincidan con el plan general de la compañía.

**OBJETIVO 2** **Analizar cómo se diseñan las carteras de negocios y cómo se elaboran las estrategias de crecimiento.** (pp. 45-48)

Guiada por la declaración de la misión y los objetivos de la compañía, la gerencia planea su *cartera de negocios*, es decir, el conjunto de negocios y productos que conforman la compañía. La empresa busca diseñar la cartera de negocios que mejor adapte sus fortalezas y debilidades a las oportunidades del entorno. Para lograrlo, debe analizar y ajustar su cartera de negocios *actual* y elaborar las estrategias de *crecimiento* y de *reducción* necesarias para ajustar la cartera de negocios *future*. La compañía podría utilizar un método formal de planeación de cartera; sin embargo, ahora muchas empresas están diseñando métodos de planeación de cartera a la medida, es decir, que se adapten mejor a sus situaciones únicas.

**OBJETIVO 3** **Explicar la función del marketing en la planeación estratégica y la manera en que éste trabaja con sus socios para crear valor y entregarlo al cliente.** (pp. 48-50)

Con el plan estratégico, los principales departamentos funcionales (marketing, finanzas, contabilidad, compras, operaciones, informática, recursos humanos y otros) deben trabajar en conjunto para lograr los objetivos estratégicos. El marketing desempeña un papel fundamental en la planeación estratégica de la empresa, ya que ofrece una *filosofía del concepto de marketing e información* relacionada con oportunidades de mercado atractivas. Dentro de las unidades de negocios individuales, el marketing diseña *estrategias* para alcanzar los objetivos de la unidad y ayuda a ponerlas en práctica de manera rentable.

Los especialistas en marketing, por sí solos, no podrían generar un valor superior para los clientes; tienen que practicar la *administración de relaciones con sus socios* al trabajar de cerca con ellos en otros departamentos de la empresa para formar una *cadena de valor* eficaz que sirva al cliente. También deben asociarse de manera efectiva con otras compañías del sistema de marketing para formar una *red de transferencia de valor* competitivamente superior.

**OBJETIVO 4** **Describir los elementos de una estrategia y una mezcla de marketing centradas en el cliente y las fuerzas que influyen en ellas.** (pp. 50-55)

Las relaciones con el cliente y el valor de éste resultan fundamentales para la estrategia y los programas de marketing. Mediante la segmentación del mercado, la selección del mercado meta, la diferenciación y el posicionamiento en el mercado, la compañía divide el mercado total en segmentos más pequeños, elige aquellos a los que podría atender mejor y determina la forma de brindar valor a los consumidores meta en los segmentos seleccionados. Después, diseña una *mezcla de marketing integrado* para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. Esta mezcla consiste en las decisiones de producto, precio, plaza y promoción (las cuatro P).

**OBJETIVO 5** **Listar las funciones de la dirección de marketing, incluyendo los elementos de un plan de marketing, y analizar la importancia de medir y administrar el rendimiento sobre la inversión de marketing.** (pp. 55-60)

Para encontrar las mejores estrategias y mezclas, y para ponerlas en acción, la empresa realiza análisis, planeación, aplicación y control de marketing. Los principales componentes de un *plan de marketing* son el resumen ejecutivo, la situación actual de marketing, las amenazas y oportunidades, los objetivos y aspectos clave, las estrategias de marketing, los programas de acción, los presupuestos y los controles. En ocasiones resulta más fácil planear buenas estrategias que ponerlas en práctica. Para tener éxito, las compañías también deben realizar una *aplicación eficaz*, es decir, convertir las estrategias de marketing en acciones.

Los departamentos de marketing se pueden organizar en una forma o mediante una combinación de formas: *organización funcional de marketing*, *organización geográfica*, *organización por gerencia de producto* u *organización por gerencia de mercado*. En esta era de relaciones con el cliente, cada vez más compañías están modificando su enfoque organizacional abandonando la administración del producto o del territorio para enfocarse en la administración de las relaciones con el cliente. Las organizaciones de marketing llevan a cabo un *control de marketing* tanto operativo como estratégico.

Ahora más que nunca, la contabilidad del marketing es la máxima prioridad del área de marketing. Los gerentes de marketing deben asegurarse de que la inversión en marketing se gaste de manera adecuada. En una economía más magra, los especialistas en marketing de hoy enfrentan presiones crecientes para demostrar que están agregando un valor que justifica sus costos; en respuesta, desarrollan mejores mediciones del *rendimiento sobre la inversión de marketing*. Cada vez con mayor frecuencia utilizan medidas del impacto del marketing, centradas en el cliente, como información indispensable en su toma de decisiones estratégicas.

## Términos clave

**OBJETIVO 1**

Planeación estratégica (p. 40)  
Declaración de misión (p. 41)

**OBJETIVO 2**

Cartera de negocios (p. 45)  
Análisis de cartera (p. 45)

Matriz de participación de crecimiento (p. 45)

Matriz de expansión de productos y mercados (p. 47)

Penetración de mercado (p. 47)

Desarrollo de mercado (p. 47)

Desarrollo de productos (p. 48)

Diversificación (p. 48)

### OBJETIVO 3

Cadena de valor (p. 49)

Red de transferencia de valor (p. 50)

### OBJETIVO 4

Estrategia de marketing (p. 50)

Segmentación del mercado (p. 51)

Segmento de mercado (p. 51)

Selección del mercado meta (p. 51)

Posicionamiento (p. 53)

Diferenciación (p. 54)

Mezcla de marketing (p. 54)

### OBJETIVO 5

Análisis SWOT (p. 56)

Aplicación del marketing (p. 57)

Control de marketing (p. 59)

Rendimiento sobre la inversión de marketing (ROI de marketing) (p. 59)

## ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

### Preguntas para análisis

- 2-1** Explique de qué manera desempeña el marketing un papel clave en la planeación estratégica de la organización. (AACSB: Comunicación).
- 2-2** Mencione y describa las cuatro estrategias de la matriz de expansión de productos y mercados. Dé un ejemplo de una compañía que lleva cada una de esas estrategias a la práctica. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).
- 2-3** ¿Qué es el posicionamiento y qué papel desempeña la diferenciación al implementarlo? (AACSB: Comunicación).
- 2-4** ¿Cuáles son las cuatro *P* del marketing? ¿Qué visión podría obtener una empresa al considerar las cuatro *C* en lugar de las cuatro *P*? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).
- 2-5** ¿Qué es un tablero de marketing y de qué manera resulta útil para los especialistas en marketing? ¿Qué tipos de medidas del desempeño utilizan los especialistas en marketing para evaluar el desempeño del marketing? (AACSB: Comunicación).

### Ejercicios de pensamiento crítico

- 2-6** Formen grupos pequeños; cada equipo deberá realizar un análisis SWOT para su escuela, una organización de la que alguno de ustedes forme parte, una compañía que cotiza en bolsa, un negocio local o una organización sin fines de lucro. Con base en su análisis, sugieran una estrategia de la matriz de expansión de productos y mercados, así como una mezcla de marketing adecuada para poner en práctica dicha estrategia. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).
- 2-7** La matriz del Boston Consulting Group (BCG) es una herramienta estratégica útil. Otro método clásico de planeación de la cartera que utilizan los especialistas en marketing es la matriz GE/McKinsey (vea [www.quic-kmba.com/strategy/matrix/ge-mckinsey/](http://www.quic-kmba.com/strategy/matrix/ge-mckinsey/)). ¿En qué se parece la matriz GE/McKinsey a la matriz BCG y en qué difiere? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).
- 2-8** Redacte una declaración de misión para una organización sin fines de lucro que a usted le interesaría fundar. Pida a uno de sus compañeros que evalúe su declaración de misión mientras usted evalúa la de ese compañero; sugieran áreas de mejora. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

## MINICASOS Y APLICACIONES

### Marketing en línea, móvil y de social media Los PC-osaurios

En 2011, el director general de Hewlett-Packard (HP), Leo Apothekar, tomó la decisión estratégica de abandonar el negocio de las computadoras personales (PC), pero fue despedido; el nuevo director general, Meg Wittman, revirtió tal decisión. Sin embargo, las ventas de computadoras personales se desplomaron a partir de la introducción de los dispositivos que las sucedieron (tabletas, lectores electrónicos y teléfonos inteligentes). En 2013, las ventas de PC cayeron 10 por ciento y nadie resintió más eso que HP, el fabricante líder. Los productores de PC bajaron drásticamente los precios —algunos más del 50 por ciento— de las computadoras portátiles, algunos incluso ofrecen pantallas táctiles para competir con las tabletas y los dispositivos móviles en un intento por recuperar su participación de mercado. El ex director general de HP deseaba desplazar el enfoque estratégico hacia las ofertas de software para los mercados de negocios. Tal vez previó el futuro en forma acertada y estaba en el camino

estratégico correcto. La introducción de tabletas, tecnología móvil y social media ha cambiado el panorama y el futuro ya no es lo que solía ser. El crecimiento en tecnología móvil está ahí; HP simplemente "perdió el barco".

- 2-9** Explique cuál estrategia de matriz de expansión de productos y mercados están persiguiendo actualmente los fabricantes de computadoras personales para lidiar con la amenaza de los dispositivos móviles introducidos después de las PC. ¿Es una estrategia inteligente? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).
- 2-10** Analice de qué manera las empresas como HP y otras fabricantes de PC pueden adaptarse y sacar ventaja de las nuevas tecnologías en línea y móviles, así como de los social media. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

## Ética de marketing El lado oscuro digital

Más de la mitad de la población mundial vive en regímenes autocráticos y tienen un acceso limitado a internet. Pero eso está cambiando, lo cual abre nuevas oportunidades de mercado para las compañías que se especializan en tecnologías de monitoreo digital. Todo lo que un régimen opresor necesita para constituir una policía digital está disponible comercialmente y se ha implementado ya. Los dispositivos de filtración fabricados por Blue Coat Systems, una compañía con sede en Silicon Valley, se utilizan en Siria para suprimir la agitación civil. Aunque Blue Coat Systems reconoce esto, asegura que no vendió el producto al gobierno sirio. Corea del Norte, China, Libia y otros estados opresores demandan software de minería de datos y cámaras de vigilancia, así como tecnologías innovadoras que recopilan, almacenan y analizan información biométrica. A medida que el social media prolifera en esos países, el software de reconocimiento facial y la computación en la nube disponibles para uso general pueden identificar a las personas en cuestión de segundos, lo que permite a esos Estados combatir la disidencia. Aunque Estados Unidos puede establecer sanciones en contra de las compañías con sede en su territorio

que vendan productos a esos gobiernos, otras naciones no proceden de igual forma, por lo que es posible que los productos de esos países o de Estados Unidos lleguen a manos de regímenes opresores.

- 2-11** En la mayoría de los casos, no es ilegal vender tales productos a los gobiernos, ya sean opresores o no. Pero, ¿es moral? ¿Acaso no debería permitirse a las compañías poner en marcha una estrategia de desarrollo de mercado en cualquier lugar donde encuentren demanda? (AACSB: Comunicación; razonamiento ético).
- 2-12** Investigue el incidente de Blue Coat Systems y redacte un informe donde describa sus hallazgos. ¿La compañía vendió ilegalmente dispositivos de vigilancia a Siria? ¿Qué elemento de la mezcla de marketing está más relacionado con este asunto? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

## Aritmética de marketing McDonald's contra Burger King

En 2013 McDonald's registró utilidades por casi \$6000 millones sobre ventas de \$28 000 millones. Durante el mismo periodo, Burger King declaró utilidades por casi \$234 millones sobre ventas de \$1100 millones. Así que McDonald's es mejor especialista en marketing, ¿no es así? Las ventas y las utilidades brindan información que permite comparar la rentabilidad de estos dos competidores, pero entre esas cifras hay información relacionada con la eficiencia de las actividades de marketing para generar tales ventas y utilidades. El apéndice 2, Aritmética de marketing, analiza otras medidas de rentabilidad del marketing que van más allá de medir el rendimiento sobre la inversión de marketing (ROI de marketing) que se describió en este capítulo. Revise dicho apéndice para responder las preguntas con base en la siguiente información de los estados de ingresos de McDonald's y Burger King (todas las cifras están en miles):

	McDonald's	Burger King
Ventas	\$28 105 700	\$1 146 300
Utilidad bruta	\$10 902 700	\$ 951 000
Gastos de marketing	\$ 1 600 500	\$ 321 600
Ingreso (utilidad) neto(a)	\$ 5 585 900	\$ 233 700

- 2-13** Calcule el margen de utilidad, la contribución neta de marketing, el rendimiento de marketing sobre las ventas (ROS, por sus siglas en inglés, de marketing) y el rendimiento sobre la inversión de marketing (ROI de marketing) para ambas compañías. ¿Cuál de ellas tiene el mejor desempeño? (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento analítico).
- 2-14** Visite Yahoo! Finanzas (<http://finance.yahoo.com/>) y busque los estados de ingresos de dos compañías competidoras. Efectúe el mismo análisis para esas compañías que el que realizó para responder la pregunta anterior. ¿Cuál de las dos compañías tiene mejor desempeño general y cuál tiene el mejor desempeño en marketing? Para los gastos de marketing, considere el 75 por ciento de los gastos reportados ("generales de ventas y administrativos") de la compañía, ya que no todos los gastos incluidos en esa categoría corresponden a gastos de marketing. (AACSB: Comunicación; razonamiento analítico; pensamiento reflexivo).

## Caso empresarial Dyson resuelve problemas del cliente en formas nunca antes imaginadas

Desde una perspectiva frontal, tiene un diseño elegante y deslumbrante de acero inoxidable. Con alas que se extienden hacia abajo en un ángulo de 15 grados a partir de su centro, parece listo para despegar. ¿Es el diseño aeronáutico más reciente de Boeing? No. Es el grifo de lavamanos más innovador para arrasarse el mercado en décadas. Dyson Ltd. —la famosa compañía de aspiradoras, secadoras para manos y ventiladores diferentes a cualquier producto que haya en el mercado— está a punto de revolucionar los grifos tradicionales.

El Airblade Tap —un grifo que lava y seca las manos sin necesidad de tocarlo— es lo último en una línea de productos revolucionarios de Dyson que han reinventado sus categorías. De hecho, Dyson fue fundada con base en unos cuantos principios muy sencillos. Primero, todo producto Dyson debe brindar beneficios reales al consumidor para hacer la vida más fácil. Segundo, cada producto debe adoptar un enfoque totalmente único para cumplir tareas cotidianas. Por último, cada producto Dyson debe infundir emoción hacia productos que son tan mundanos que la gente nunca piensa demasiado en ellos.

## El hombre detrás del nombre

James Dyson nació y creció en Reino Unido. Después de estudiar diseño en el Royal College of Art, planeó diseñar y construir estructuras geodésicas que podrían utilizarse como espacios comerciales. Pero sin dinero para iniciar su empresa, aceptó un trabajo en el negocio de un conocido, quien le entregó un soplete y lo retó a crear un prototipo de una lancha de desembarco tipo anfibio. Sin experiencia en labores de soldadura, Dyson descubrió varias cosas por su cuenta. En poco tiempo, la empresa estaba vendiendo 200 lanchas al año con base en su diseño.

El método de ensayo y error surgió de manera natural para Dyson, quien lo aplicó para crear el primer producto de Dyson Inc. En 1979 compró la aspiradora más poderosa del mercado, según la anunciaba el fabricante. Dyson descubrió que no era así; más bien, parecía que el aparato revolvió el polvo dentro de la habitación. Esto dejó a Dyson pensando en por qué nadie hasta ese momento había inventado una aspiradora decente. Entonces recordó algo que había visto en un aserradero industrial: un separador ciclónico que eliminaba el polvo del aire. ¿Por qué ese método no podría funcionar bien en las aspiradoras? "Pensé que nadie se molestaba en utilizar la tecnología en las aspiradoras", recordó Dyson. De hecho, la tecnología esencial de los motores de aspiradoras utilizados en ese tiempo tenía más de 150 años. "Vi una gran oportunidad de mejora".

Dyson realizó entonces algo para lo que muy pocos tendrían la paciencia o la visión de hacer. Dedicó 15 años de trabajo a la fabricación de 5127 prototipos de aspiradora —basados todos en un separador ciclónico sin bolsas— antes de obtener el modelo definitivo que se lanzó al mercado. Según sus propias palabras: "Tuve 5126 intentos fallidos, pero aprendí de cada uno. Así fue como encontré la solución".

La novedosa aspiradora de Dyson era mucho más que un aparato tecnológico. Dyson había desarrollado un motor completamente nuevo que daba 110 mil revoluciones por minuto, tres veces más rápido que cualquier otra aspiradora en el mercado. Tenía una tremenda fuerza de succión que otras marcas simplemente no podían igualar. El diseño desprovisto de bolsas era muy eficaz para eliminar el polvo y las partículas del aire; además, resultaba mucho más fácil de limpiar que las aspiradoras que requieren un engorroso proceso de cambio de bolsas. La aspiradora también se podía manejar más fácilmente y permitía llegar a lugares que otras aspiradoras no alcanzaban. La aspiradora de Dyson realmente funcionaba.

Con un producto terminado en las manos, Dyson visitó a todos los fabricantes de electrodomésticos, pero ninguno lo quiso. Así que Dyson solicitó en préstamo \$900 000 y comenzó a fabricar él mismo la aspiradora. Luego, logró que el aparato se incluyera en un catálogo para ordenar productos por correo, en vez de las aspiradoras Hoover y Electrolux, convenciendo a los dueños del negocio de que "su catálogo era aburrido". Pronto, las aspiradoras Dyson se incluyeron en otros catálogos para ordenar por correo y luego algunas pequeñas cadenas de electrodomésticos también las incluyeron entre su mercancía. Después, las grandes tiendas departamentales comenzaron a distribuir las novedosas aspiradoras. A finales de la década de 1990, toda la línea de aspiradoras Dyson se distribuía en múltiples mercados extranjeros. En ese momento la compañía, que rápidamente se volvió conocida por sus aspiradoras, estaba lista para su siguiente gran proyecto.

## El método Dyson

Durante el desarrollo de las aspiradoras Dyson, un nuevo modelo de desarrollo comenzó a tomar forma: elegir productos de uso cotidiano, enfocarse en sus fallas y mejorarlos hasta el punto de reinventarlos. "Me gusta tomar productos sin encanto y lograr que utilizarlos sea un placer", declaró Dyson a la revista *Fortune*. Al tomar esa ruta, la compañía encuentra soluciones a los problemas que intenta resolver. Al mismo tiempo, en ocasiones encuentra soluciones para otros problemas.

Por ejemplo, el motor de las aspiradoras Dyson succionaba el aire con una fuerza sin precedentes. Pero lo opuesto a la función de succionar que realiza una aspiradora es la de expulsar. Entonces, ¿acaso tal motor también sería capaz de lanzar aire sobre las manos húmedas tan rápido que el agua pudiera ser desplazada tal como lo hace un limpiaparabrisas? Si eso fuese posible, el método podría sustituir al que emplean las secadoras de manos que se venden comercialmente y se basan en la evaporación.

Con esa idea en mente, Dyson creó y lanzó al mercado la Airblade, una secadora de manos que lanza aire a través de una rendija de 0.2 milímetros a 676 kilómetros por hora. De esta forma, las manos quedan secas en 12 segundos, no en 40 segundos como sucede normalmente con las otras secadoras de manos. La Airblade también utiliza aire frío, una enorme diferencia con respecto al método estándar de aire tibio que utilizan las secadoras comerciales existentes. Esto no sólo reduce el consumo de energía en 75 por ciento —un atractivo importante para las empresas comerciales que pagan las cuentas de energía eléctrica—, sino que también resulta atractivo para los clientes ya que preferirán utilizar un producto que funciona más rápidamente y hace bien el trabajo.

Con beneficios muy claros, la Airblade fue adoptada rápidamente por clientes comerciales. Por ejemplo, como parte de un plan integral para mejorar su impacto ambiental, el Aeropuerto Internacional de Los Angeles (LAX) buscaba una solución que permitiera reducir los costos financieros y ambientales de fabricar, distribuir y dar servicio a los dispensadores de toallas de papel en los más de 100 baños de todas sus terminales. Cambiar a toallas de papel reciclado ayudó, pero en forma mínima. La energía utilizada por las secadoras de manos convencionales hizo de éstas una alternativa poco atractiva. Pero cuando la administración del aeropuerto de Los Ángeles vio una demostración de la Airblade de Dyson, no lo pensó más. Al instalar Airblades en sus terminales, el aeropuerto logró disminuir de modo significativo el desecho de residuos, además de reducir sus costos. La retroalimentación abrumadoramente positiva de los viajeros fue como el merengue sobre un pastel.

En la actualidad, las Airblades han evolucionado gracias a la guía del enfoque de Dyson centrado en el cliente para desarrollar productos. Con la primera Airblade, fue evidente que el aire impulsado por una alta potencia generaba mucho ruido. Así que Dyson dedicó siete años y asignó la sorprendente cantidad de \$42 millones a desarrollar el motor V4, uno de los motores más pequeños y silenciosos disponibles comercialmente. La nueva Airblade es más silenciosa y pesa casi tres kilos menos que la original. Pero aún más avanzada es la nueva Blade V de Dyson, un modelo más elegante y 60 por ciento más delgado que la Airblade, sobresale apenas 10 centímetros de la pared donde se instala.

### Evaluación de las necesidades reales del cliente

Aunque Dyson se considera a sí misma como una compañía de tecnología, desarrolla productos teniendo al usuario final en mente. Sin embargo, en vez de utilizar los métodos tradicionales de investigación de mercados adopta un enfoque diferente. "Dyson evita el tipo de técnicas basadas en *focus groups* que son francamente mediocres", afirma Adam Rostrom, director de marketing de Dyson. "La mayoría de las empresas comienzan diciéndole al consumidor: 'Oiga señor o señora X, ¿qué quiere usted mañana de su cepillo dental o de su champú?' La triste realidad es que no suelen obtenerse muchas respuestas inspiradoras".

En vez de ello, Dyson utiliza un método que llama "productos interrogadores" para desarrollar nuevos productos que brinden soluciones reales a los problemas del cliente. Después de identificar las fallas más evidentes en productos cotidianos, encuentra formas de mejorarlos. La filosofía de Dyson está tan enfocada en resolver los problemas del cliente que incluso creó el James Dyson Award, el máximo premio que se otorga en un concurso anual que desafía a estudiantes universitarios a diseñar algo que resuelva un problema. Una vez que se obtiene un diseño centrado en un problema, la compañía somete a prueba prototipos con consumidores reales en el marco de acuerdos de confidencialidad. De esta forma, Dyson puede observar las reacciones de los consumidores en el contexto de gente real que utiliza productos en su vida real.

Este método permite a Dyson desarrollar productos revolucionarios como el Air Multiplier, un ventilador que mueve grandes volúmenes de aire en una habitación sin utilizar aspas. Es más, el Air Multiplier ni siquiera tiene el aspecto de un ventilador. Al utilizar tecnología similar a la que se encuentra en los turbocompresores y los motores de avión, el Air Multiplier extrae el aire y lo amplifica 18 veces para luego lanzarlo de regreso en una corriente ininterrumpida que elimina el golpeteo y la presión directa del aire de los ventiladores convencionales. Al referirse a los métodos estándar de evaluar las necesidades y los deseos de los clientes, Rostrom explica: "Si usted... preguntara a las personas qué desean de sus ventiladores del mañana, no dirían que quieren deshacerse de las aspas. Nuestro método tiene que ver con avances de los productos, no con el método consistente en organizar *focus groups* y someter a prueba un concepto".

### Nada de promoción sin sentido

En otra divergencia con respecto al marketing convencional, Dyson afirma rehuir de uno de los conceptos fundamentales del marketing. "Solamente hay una palabra que está prohibida en nuestra compañía: marca", aseguró el señor Dyson en la conferencia llamada *Disruption By Design* y organizada por la revista *Wired*. Lo que Dyson parece haber querido decir es que la compañía no desea crear imágenes y asociaciones que no tengan su origen en la calidad y la función del propio producto. "Sólo somos tan buenos como nuestro producto más reciente".

Con un firme enfoque en la calidad del producto y en sus métodos innovadores para resolver problemas comunes, el concepto de Dyson referente a la construcción de marca se concentra simplemente en dejar que sus productos hablen por sí mismos. De hecho, desde mediados de la década de 1990, cuando comenzó a promover sus aspiradoras sin bolsas, Dyson realizó fuertes inversiones en publicidad por televisión. Sin embargo, a diferencia de la mayoría de los enfoques creativos,

los anuncios de Dyson son sencillos, directos y explican a los televidentes inmediatamente qué es el producto, qué hace y por qué necesitan uno.

"Es realmente un asunto racional en el que trabajamos, así que no necesitamos utilizar caballos blancos o playas ni nada por el estilo", afirma Rostrom en relación con su postura que rechaza el sinsentido en la publicidad. "Sólo necesitamos dar una explicación de los productos. Algo que tenemos mucho cuidado de evitar es recurrir a las formas de comunicación utilizadas comúnmente por la industria: perros peludos, bebés durmiendo, etc. No queremos caer en ese juego".

En la actualidad, Dyson complementa la publicidad tradicional con recursos digitales. Igual que su publicidad televisiva, los métodos que utiliza en este caso son sencillos, directos y van al grano. Por ejemplo, las comunicaciones por correo electrónico se dirigen con moderación a los clientes existentes y se programan en momentos que se estima lograrán un efecto máximo. Además de los espacios que compra en los medios de comunicación, Dyson considera las relaciones públicas como un medio promocional al que concede el mayor peso. Las reseñas de productos que se difunden en medios de comunicación convencionales, aunadas a los comentarios que se generan en línea y por tweets, hacen que la información de los productos de Dyson llegue a su destino rápidamente.

El grifo para lavamanos Airblade Tap, el producto más reciente que se ha expandido en una nueva industria, es un microcosmos de la estrategia de marketing de la empresa. Para desarrollar el producto final, se requirió el trabajo de 125 ingenieros durante tres años y la fabricación de 3300 prototipos. El Airblade Tap brinda soluciones que se vinculan claramente con problemas cotidianos, soluciones que hacen la vida más fácil. Resuelve esos problemas de formas que ningún otro producto ha intentado siquiera, asegurando haber "reinventado la forma en que lavamos nuestras manos". Además, la compañía infunde estilo a un producto que, de otra forma, sería muy aburrido. Dyson lo sintetiza así: "Lavar y secar sus manos son acciones que no suelen ser experiencias muy placenteras. El agua salpica, el papel se desperdicia y los gérmenes se transmiten. El Airblade Tap brinda una experiencia totalmente distinta. Usted tiene su propio lavamanos y su propia secadora". Y el precio de \$1500 ilustra otro elemento de la mezcla de marketing de Dyson: un monto elevado que comunica la idea de calidad y beneficios que valen ese precio. Si el Airblade Tap tiene éxito, contribuirá al logro de la meta de Dyson de duplicar sus ingresos anuales de \$1800 millones "muy rápidamente".

En Dyson Ltd. la innovación nunca termina. Diariamente, James Dyson colabora en proyectos de carácter secreto —a muchos de ellos aún les faltan entre cinco y 10 años para llegar a término— con una parte del ejército de diseñadores e ingenieros de la compañía. Su modelo más reciente de aspiradora (DC59 Animal) es otro ejemplo de que el ciclo de innovación de Dyson continúa. Esta aspiradora no tiene cable, pesa menos de dos kilos y está diseñada para ser portátil; además, la empresa hace alarde de que su fuerza de succión es tres veces superior a la de cualquier otra aspiradora portátil del mercado, ya sea que tenga cable o no.

La compañía no sólo continúa demostrando que puede ofrecer productos ganadores una y otra vez, también se está expandiendo por el mundo a un ritmo rápido. Los productos Dyson se venden en más de 50 mercados extranjeros que incluyen tanto economías emergentes como naciones

desarrolladas del primer mundo. Dyson se desenvuelve bien en tiempos de bonanza económica y en periodos de recesión. El hecho de haber iniciado con una sola aspiradora para transformarse en menos de 20 años en lo que es actualmente constituye realmente un proceso de evolución.

### Preguntas para análisis del caso

- 2-15 Redacte una declaración de misión orientada al mercado para Dyson.
- 2-16 ¿Cuáles son las metas y los objetivos de Dyson?
- 2-17 ¿Dyson cuenta con una cartera de negocios? Explique su respuesta.
- 2-18 Analice las técnicas de mezcla de marketing de Dyson y explique cómo se ajustan dentro del contexto de su estrategia de negocios y de marketing.
- 2-19 ¿Dyson es una compañía centrada en el cliente? Explique su respuesta.

**Fuentes:** Mary O'Neill, "James Dyson Revolutionizes Vacuum Cleaner Industry", *Investors.com*, 5 de febrero de 2014, [www.news.investors.com/print/management-leaders-in-success/020514-688937-james-dyson-built-a-fortune-solving-everyday-problems-with-good-design.aspx](http://www.news.investors.com/print/management-leaders-in-success/020514-688937-james-dyson-built-a-fortune-solving-everyday-problems-with-good-design.aspx); Darrell Etherington, "Dyson DC59 Review", *Techcrunch*, 7 de febrero de 2014, [www.techcrunch.com/2014/02/07/dyson-dc59-review-a-portable-powerhouse-to-help-you-ditch-corded-vacuums-entirely/](http://www.techcrunch.com/2014/02/07/dyson-dc59-review-a-portable-powerhouse-to-help-you-ditch-corded-vacuums-entirely/); Jonathan Bacon, "Cleaning Up All Over the World", *Marketing Week*, 22 de noviembre de 2012, [www.marketingweek.co.uk/trends/cleaning-up-all-over-the-world/4004751.article](http://www.marketingweek.co.uk/trends/cleaning-up-all-over-the-world/4004751.article); Matthew Creamer, "Mr. Dyson: 'I Don't Believe in Brand'", *Advertising Age*, 2 de mayo de 2012, [www.adage.com/print/234494](http://www.adage.com/print/234494); Kelsey Campbell-Dollaghan, "Dyson's Latest Coup: A \$1,500 Sink Faucet That Dries Hands, Too", *Fastco Design*, 5 de febrero de 2013, [www.fastcodesign.com/1671788/dyson-s-latest-coup-a-1500-sink-faucet-that-dries-hands-too](http://www.fastcodesign.com/1671788/dyson-s-latest-coup-a-1500-sink-faucet-that-dries-hands-too); Alicia Kirby, "A Day in the Life of James Dyson", *Wall Street Journal*, 5 de diciembre de 2013, [www.online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702303914304579192123334228460](http://www.online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702303914304579192123334228460); e información consultada en [www.dyson.com](http://www.dyson.com) en junio de 2014.

### Referencias

1. Con base en información de Austin Carr, "Nike: The No. 1 Most Innovative Company of 2013", *Fast Company*, marzo de 2013, pp. 89-93+; Mary Lisbeth D'Amico, "Report Sends Nike and Adidas to Head of Digital Marketing Class", *Clickz*, 25 de septiembre de 2012, [www.clickz.com/clickz/news/2208172/report-sends-nike-and-adidas-to-head-of-digital-marketing-class](http://www.clickz.com/clickz/news/2208172/report-sends-nike-and-adidas-to-head-of-digital-marketing-class); Sebastian Joseph, "Nike Takes Social Media In-House", *Marketing Week*, 3 de enero de 2013, [www.marketingweek.co.uk/sectors/sport/nike-takes-social-media-in-house/4005240.article](http://www.marketingweek.co.uk/sectors/sport/nike-takes-social-media-in-house/4005240.article); John Cashman, "How Nike Is Killing It in Social Media Marketing", *Digital Firefly*, 19 de octubre de 2013, <https://digitalfireflymarketing.com/how-nike-killing-it-social-media-marketing/>; y <http://investors.nikeinc.com/Investors> y <https://secure-nikeplus.nike.com/plus/>, consultados en septiembre de 2014.
2. La declaración de misión de la NASA se tomó de [www.nasa.gov/about/highlights/what\\_does\\_nasa\\_do.html](http://www.nasa.gov/about/highlights/what_does_nasa_do.html), consultado en septiembre de 2014.

3. Para un mayor análisis de declaraciones de misión y ejemplos, tanto buenos como malos, vea Jack y Suzy Welch, "State Your Business; Too Many Mission Statements Are Loaded with Fat-headed Jargon. Play It Straight", *BusinessWeek*, 14 de enero de 2008, p. 80; Piet Levy, "Mission vs. Vision", *Marketing News*, 28 de febrero de 2011, p. 10; Setayesh Sattari et al., "How Readable Are Mission Statements? An Exploratory Study", *Corporate Communications*, 2011, p. 4; y [www.missionstatements.com/fortune\\_500-mission-statements.html](http://www.missionstatements.com/fortune_500-mission-statements.html), consultado en septiembre de 2014.
4. La información acerca de Heinz y su misión y visión fue tomada de [www.heinz.com/our-company/about-heinz/vision-and-values.aspx](http://www.heinz.com/our-company/about-heinz/vision-and-values.aspx), y [www.heinz.com](http://www.heinz.com), consultados en septiembre de 2014.
5. Veá "General Electric Co.", *Reuters*, [www.reuters.com/finance/stocks/companyProfile?symbol=GE.N](http://www.reuters.com/finance/stocks/companyProfile?symbol=GE.N), consultado en junio de 2014; y [www.ge.com/ar2013/pdf/GE\\_AR13.pdf](http://www.ge.com/ar2013/pdf/GE_AR13.pdf) y [www.ge.com/products](http://www.ge.com/products), consultados en septiembre de 2014.
6. El siguiente análisis se basa en parte en información de [www.bcg.com/documents/file13904.pdf](http://www.bcg.com/documents/file13904.pdf), consultado en septiembre de 2014.
7. Veá [http://corporate.disney.go.com/investors/annual\\_reports.html](http://corporate.disney.go.com/investors/annual_reports.html), consultado en septiembre de 2014.
8. H. Igor Ansoff, "Strategies for Diversification", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1957, pp. 113-124.
9. Los hechos relatados en este párrafo y en los siguientes se basan en información encontrada en "Starbucks CEO Howard Schultz Opens Annual Meeting of Shareholders", *Wireless News*, 25 de marzo de 2013; Bruce Horowitz, "China to Become No. 2 Market for Starbucks", *USA Today*, 16 de septiembre de 2013; Cheryh Butler, "Starbucks Reports Record-High EPS, Big Growth Plans for 2014", *FastCasual.com*, 4 de noviembre de 2013, [www.fastcasual.com/article/222377](http://www.fastcasual.com/article/222377); Nat Rudarakanjana, "Starbucks Bets on Food, China and Innovation for 2014", *International Business Times*, 12 de marzo de 2014, [www.ibtimes.com/starbucks-sbux-bets-food-china-innovation-2014-1560844](http://www.ibtimes.com/starbucks-sbux-bets-food-china-innovation-2014-1560844); Bruce Horowitz, "Starbucks Serving Alcohol at More Locations", *USA Today*, 20 de marzo de 2014; y [www.starbucks.com](http://www.starbucks.com), consultado en septiembre de 2014.
10. Veá Michael E. Porter. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Nueva York: Free Press, 1985); y Michael E. Porter, "What Is Strategy?", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1996, pp. 61-78. Veá también "The Value Chain", [www.quickmba.com/strategy/value-chain](http://www.quickmba.com/strategy/value-chain), consultado en julio de 2013; y Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 14a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012), pp. 34-35 y pp. 203-204.
11. Nirmalya Kumar, "The CEO'S Marketing Manifesto", *Marketing Management*, noviembre-diciembre de 2008, pp. 24-29; y Tom French et al., "We're All Marketers Now", *McKinsey Quarterly*, julio de 2011, [www.mckinseyquarterly.com/Were\\_all\\_marketers\\_now\\_2834](http://www.mckinseyquarterly.com/Were_all_marketers_now_2834).
12. Veá [www.gapinc.com/content/gapinc/html/aboutus/ourbrands/gap.html](http://www.gapinc.com/content/gapinc/html/aboutus/ourbrands/gap.html), consultado en septiembre de 2014.
13. "100 Leading National Advertisers". *Advertising Age*, 24 de junio de 2013, p. 16.
14. La clasificación de las cuatro P fue sugerida por primera vez por E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach* (Homewood, Ill.: Irwin, 1960). Para las cuatro C, otras clasificaciones propuestas y más análisis, vea Robert Lauterborn, "New Marketing Litany: 4P's Passé C-Words Take Over", *Advertising Age*, 1 de octubre de 1990, p. 26; Richard Ettenson et al., "Rethinking the 4 Ps", *Harvard Business Review*, enero-febrero

de 2013, p. 26; y Roy McClean, "Marketing 101—4 C's versus the 4P's of Marketing", [www.customfitfocus.com/marketing-1.htm](http://www.customfitfocus.com/marketing-1.htm), consultado en septiembre de 2014.

15. "Study Finds Marketers Don't Practice ROI They Preach", *Advertising Age*, 11 de marzo de 2012, <http://adage.com/article/233243/>; "Accountability Remains Senior Marketers' Top Concern", *Marketing Charts*, 7 de marzo de 2013, [www.marketingcharts.com/wp/topics/branding/accountability-remains-senior-marketers-top-concern-27565/](http://www.marketingcharts.com/wp/topics/branding/accountability-remains-senior-marketers-top-concern-27565/); y "Quantitative Proof of Marketing Spend's ROI Still Eludes CMOs", *Marketing Charts*, 21 de febrero de 2014, [www.marketingcharts.com/wp/traditional/quantitative-proof-of-marketing-spends-impact-still-eludes-cmos-40005/](http://www.marketingcharts.com/wp/traditional/quantitative-proof-of-marketing-spends-impact-still-eludes-cmos-40005/).
16. Para mayor información sobre los tableros de marketing y las medidas financieras relacionadas con el desempeño del marketing, vea Ofer Mintz e Imran S. Currim, "What Drives Managerial Use of Marketing Financial Metrics and Does Metric Use Affect Performance of Marketing-Mix Activities?", *Journal of Marketing*, marzo de 2013, pp. 17-40; y <http://marketingnpv.com/dashboard-platform>, consultado en junio de 2013.
17. Para un análisis completo de este modelo y detalles sobre medidas de rendimiento sobre la inversión de marketing centradas en el cliente, vea Roland T. Rust, Katherine N. Lemon y Valérie A. Zeithaml, "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, enero de 2004, pp. 109-127; Roland T. Rust, Katherine N. Lemon y Das Narayandas, *Customer Equity Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005); Roland T. Rust, "Seeking Higher ROI? Base Strategy on Customer Equity", *Advertising Age*, 10 de septiembre de 2007, pp. 26-27; Andreas Persson u Lynette Ryals, "Customer Assets and Customer Equity: Management and Measurement Issues", *Marketing Theory*, diciembre de 2010, pp. 417-436; y Kirsten Korosec, "'Tomato, Tomáto'? Not Exactly", *Marketing News*, 13 de enero de 2012, p. 8.
18. "Marketing Strategy: Diageo CMO: 'Workers Must Be Able to Count'", *Marketing Week*, 3 de junio de 2010, p. 5. Vea también Art Weinstein y Shane Smith, "Game Plan: How Can Marketers Face the Challenge of Managing Customer Metrics?", *Marketing Management*, verano de 2012, pp. 24-32; y Francis Yu, "Why Is It So Hard to Prove ROI When Data and Metrics Are So Abundant?", *Advertising Age*, 15 de octubre de 2012, p. 27.