3 Análisis del entorno de marketing

Panorama del capítulo Hasta aquí, usted ha aprendido los conceptos básicos del marketing y los pasos del proceso de marketing aplicado para atraer a los clientes meta y establecer relaciones redituables con ellos. Ahora comenzaremos a estudiar con mayor profundidad el paso inicial del proceso de marketing: entender el mercado, los deseos y las necesidades del consumidor. En este capítulo observará que el marketing opera en un entorno complejo y cambiante. Otros participantes en este entorno —proveedores, intermediarios, clientes, competidores, públicos y demás— podrían trabajar a favor o en contra de la compañía. Las principales fuerzas del entorno —demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales— dan forma a las oportunidades de marketing, plantean amenazas y afectan la capacidad de la compañía para atraer a los clientes y establecer relaciones con ellos. Para desarrollar estrategias de marketing efectivas, toda compañía debe entender, antes que nada, el contexto donde opera el marketing.

Para comenzar, demos un vistazo a Microsoft, el gigante de la tecnología que ha dominado el mundo del software de computadora durante la década de 1990 y buena parte del inicio del siglo XXI. Con el reciente declive de las computadoras personales independientes y el surgimiento de los dispositivos conectados digitalmente (teléfonos inteligentes, tabletas y televisores con conexión a internet), la poderosa Microsoft ha tenido que luchar para encontrar su lugar en un entorno de marketing digital que cambia rápidamente. Ahora, sin embargo, este gigante de la tecnología está realizando nuevos movimientos para volver a establecerse como una marca relevante indispensable para los consumidores en la era posterior a las computadoras personales.

MICROSOFT: Adaptándose al dinámico entorno del marketing digital

Hace poco más de 12 años, hablar de alta tecnología significaba hablar de las todopoderosas computadoras personales (PC). Intel proveía los microprocesadores de PC, en tanto que fabricantes como Dell y HP producían y vendían las máquinas. Sin embargo, Microsoft era el que realmente dirigía la industria de las PC, ya que elaboraba los sistemas operativos que la mayoría de las computadoras utilizaban. Como el desarrollador dominante de software, Microsoft colocaba su sistema operativo Windows y su paquete de programas de productividad Office en casi todas las computadoras que se vendían.

El enorme éxito de Windows elevó vertiginosamente los ingresos, las utilidades y el precio de las acciones de Microsoft. A principios de 2000, el valor total de sus acciones llegó a una cifra récord de $618 900 millones, esto la convirtió en la compañía más valiosa de la historia. En aquellos felices días, ninguna compañía era más relevante que Microsoft.

Sin embargo, a la entrada del nuevo milenio, el ambiente de marketing de alta tecnología sufrió un vuelco. El crecimiento de las ventas de PC comenzó a declinar conforme el mundo se enamoraba de las nuevas y atractivas tecnologías y de los dispositivos digitales. Todo comenzó con los iPod y los teléfonos inteligentes y evolucionó rápidamente hacia una gama de complementos de dispositivos digitales, como lectores electrónicos, tabletas, nuevas y llamativas computadoras portátiles, consolas de juegos y televisores con conexión a internet. Estos dispositivos pueden conectarse entre sí y son móviles, lo cual significa que no son como las antiguas PC estacionarias e independientes. Vinculan a los usuarios con un nuevo y sorprendente mundo de información, entretenimiento y opciones de socialización. Y, lo más importante, estos nuevos dispositivos no utilizan los antiguos productos Microsoft. Cada vez más, incluso la confiable pero también anacrónica PC se ha convertido en un dispositivo de conexión digital, una entrada a la web, los social media y la computación en la nube. Y en la actualidad, buena parte de todo eso se puede conseguir sin el software de Microsoft que alguna vez fuera indispensable.

En este nuevo mundo conectado digitalmente, Microsoft descubrió que iba detrás de competidores más glamorosos como Google, Apple, Samsung e incluso Amazon y Facebook, los cuales parecían proveer todos los recursos digitales —dispositivos inteligentes, tecnologías de conexión e incluso destinos digitales—. En la década pasada, Microsoft seguía siendo fuerte financieramente y el proveedor dominante en el mundo del

Microsoft está experimentando una drástica transformación para entrar en sintonía con el nuevo orden mundial digital en la era posterior a las computadoras personales. Más que dedicarse a desarrollar el software que hace funcionar las PC, Microsoft desea convertirse en una compañía que ofrece una gama completa de dispositivos y servicios digitales que conectan a las personas con la comunicación, la productividad, el entretenimiento y entre sí.

software para computadoras personales con 1300 millones de usuarios de Windows distribuidos por todo el mundo; sin embargo, había perdido parte de su brillo. En 2000, debido sobre todo al colapso de la burbuja tecnológica en el mercado bursátil, el valor de Microsoft se desplomó 60 por ciento. Y mientras las acciones de otras compañías tecnológicas se recuperaban, el precio de las acciones de Microsoft y sus utilidades disminuyeron durante 12 años a los niveles alcanzados en los primeros años del siglo.

Pero recientemente, Microsoft inició una drástica transformación en su visión y dirección para entrar en sintonía con el nuevo orden mundial digital. En la actualidad, en vez de limitarse a desarrollar el software que hace funcionar las PC, Microsoft desea convertirse en una compañía que ofrece una gama completa de dispositivos y servicios digitales y que entrega "experiencias tecnológicas encantadoras e ininterrumpidas", las cuales conectan a las personas con la comunicación, la productividad, el entretenimiento y entre sí. Su misión es ayudar a la gente y a los negocios a desarrollar todo su potencial profesional y personal.



En el entorno de marketing digital, que experimenta rápidos cambios, la poderosa Microsoft está realizando nuevos movimientos para restablecerse como una marca indispensable para los consumidores en la era posterior a las computadoras personales.

Getty Images

Para hacer realidad esa misión, en los últimos años, Microsoft lanzó una ráfaga de productos y servicios digitales nuevos, mejorados o adquiridos. En un breve lapso, lanzó una nueva versión de Windows que sirve no sólo para las computadoras, sino también para las tabletas y los teléfonos inteligentes; una nueva consola Xbox de la siguiente generación; un servicio de música y películas para competir con iTunes y Google Play; una versión mejorada de Skype (que adquirió en 2011); una solución de almacenamiento en la nube, SkyDrive, e incluso una innovadora tableta —la Microsoft Surface— que espera le dé una posición más firme en el área de los dispositivos digitales. Además, se rumora que está desarrollando un dispositivo Xbox TV para ver televisión vía *streaming* (en el cual la programación se descarga y reproduce de manera simultánea). Además, recientemente compró Yammer, un proveedor de servicios web y desarrollador de vanguardia de herramientas de redes sociales para las empresas —una especie de Facebook para los negocios—. En su movimiento más audaz para expandirse, Microsoft pagó más de $7000 millones para adquirir el negocio de teléfonos inteligentes de Nokia.

Más importante que los nuevos dispositivos, el software y los servicios en lo individual, es la manera en que trabajan en conjunto para entregar una experiencia digital completa. Todo comenzó con Windows 8, que es una drástica metamorfosis de la era digital si se le compara con las versiones anteriores de Windows. El sistema Windows 8 emplea mosaicos interactivos y navegación mediante pantalla táctil, lo que ofrece una experiencia vivaz e interactiva. Windows 8 trabaja sin problemas en computadoras de escritorio y portátiles, tabletas, teléfonos e incluso consolas Xbox para brindar la conectividad basada en la nube que ansían los usuarios actuales.

Al utilizar el software Windows 8 y aplicaciones con dispositivos basados en Windows y servicios de computación en la nube, usted puede seleccionar una película por medio de una tableta, comenzar a disfrutarla en el televisor y terminar de verla en su teléfono haciendo pausas para llamar o enviar un mensaje de texto a un amigo usando Skype. Lo que usted hace en un dispositivo de Windows se actualiza automáticamente en otros dispositivos. Listas de reproducción creadas o canciones y programas de televisión adquiridos a través de un dispositivo móvil le estarán esperando en su computadora personal en su hogar. Windows 8 es un "ser" social; por ejemplo, actualiza los contactos de manera automática con los tweets y las fotografías enviados por los amigos.

La última versión de Microsoft Office, el Office 365, también se ha transformado para la era de la conectividad. Mediante interfaces de pantalla táctil, usted puede utilizar una aplicación de Office y compartir archivos entre computadoras personales, tabletas Windows, teléfonos Windows e incluso dispositivos Mac vía la nube SkyDrive. O puede acceder a una versión actualizada de Office, para uso exclusivo en línea, desde casi cualquier dispositivo. De hecho, Microsoft considera a Office como un servicio, no como un software. Vende este servicio por suscripción: un pago anual de $99 le dará acceso a Office 365, además de 20 gigabytes de almacenamiento SkyDrive y 60 minutos de llamadas vía Skype al mes. "Adopta la noción de social", dijo Steve Ballmer, quien fue hasta hace poco director general de Microsoft. "Usted permanece conectado y comparte información con la gente que quiere".

Quizás el mayor cambio radical de Microsoft es el desarrollo de sus propios dispositivos de hardware. En el pasado, Microsoft dependía de socios como Dell, HP y Nokia para desarrollar las PC, tabletas y teléfonos que utilizaban su software. Sin embargo, para obtener mejor control en los activos mercados de dispositivos móviles y digitales de la actualidad, Microsoft está desarrollando su propio hardware. Para comenzar, desarrolló su innovadora tableta Surface, la cual no sólo emplea la interfaz y la conectividad de Windows 8, sino que incluye un estupendo soporte y un teclado delgado y desmontable que también sirve como cubierta, esto hace de la Surface una combinación única de tableta y minilaptop. La Surface, junto con la adquisición de Xbox y del negocio de teléfonos inteligentes de Nokia, dará a Microsoft mejor control para tener acceso a tres tipos de pantallas digitales más allá de las PC: tabletas, televisores y teléfonos.

De esta forma, la transformación profunda de Microsoft está en marcha. La compañía está destinando una importante cifra de $1500 millones para el marketing que servirá de apoyo a su renovada misión y a sus nuevos servicios y productos de software y hardware. Microsoft tiene todavía un largo camino por delante. Windows 8 y su tableta Surface están comenzando con lentitud y muchos clientes tentativos aún están jugando a "espera y verás". Muchos todavía consideran a Microsoft fundamentalmente como una compañía de software para PC. Se requerirá de un esfuerzo sostenido para cambiar la mentalidad tanto de los clientes como de la compañía. Algunos escépticos creen que Microsoft todavía podría estar demasiado atada a los antiguos modos de proceder. "La sola mención del nombre Windows evoca los problemas de esta compañía", afirma un especialista en hacer pronósticos de tecnología. "En su mente, [los clientes] saben que la

Descripción de objetivos

OBJETIVO 1	**Describir las fuerzas del entorno que afectan la capacidad de la compañía para servir a sus clientes.** El microentorno (pp. 71-74) El macroentorno (p. 74)
OBJETIVO 2	**Explicar cómo los cambios en los entornos demográfico y económico afectan las decisiones de marketing.** Entorno demográfico (pp. 74-82) Entorno económico (pp. 82-83)
OBJETIVO 3	**Identificar las principales tendencias en los entornos natural y tecnológico de la empresa.** Entorno natural (pp. 83-84) Entorno tecnológico (pp. 84-87)
OBJETIVO 4	**Explicar los cambios clave en los entornos político y cultural.** Entorno político y social (pp. 87-90) Entorno cultural (pp. 90-93)
OBJETIVO 5	**Analizar la manera en que las compañías pueden reaccionar ante el entorno de marketing.** Respuesta ante el entorno de marketing (pp. 93-95)

revolución de las computadoras ha terminado y que Microsoft tiene que continuar, pero en su corazón algo les dice que no lo puede lograr. Si Microsoft está aquí en 100 años, tratará de vendernos un telepuerto Windows".

Sin embargo, Microsoft parece estar haciendo todos los movimientos adecuados para ubicarse a la par de la época o, incluso, para adelantarse. Sus ventas han mostrado una fuerte tendencia al alza en los últimos años y la empresa confía en que se encuentra en la ruta correcta. No obstante, el éxito continuo dependerá de la capacidad de la compañía para adaptarse de manera efectiva a los rápidos cambios que ocurren en el ambiente de marketing, o incluso para encabezarlos. "Las oportunidades que Microsoft tiene frente a sí son vastas", afirma el nuevo director general, Satya Nadella, "pero para aprovecharlas, debemos enfocarnos claramente, movernos más rápido y continuar transformándonos".[1]

Entorno de marketing
Participantes y fuerzas externas al marketing que afectan la capacidad de la dirección de marketing para establecer y mantener relaciones exitosas con sus clientes meta.

Microentorno
Participantes cercanos a la empresa que afectan la capacidad de ésta para servir a sus clientes y consumidores —la propia empresa, los proveedores, intermediarios de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos.

El entorno de marketing de una compañía

consiste en los participantes y las fuerzas externas al marketing que afectan la capacidad de la dirección de marketing para establecer y mantener relaciones exitosas con los clientes meta. Igual que Microsoft, las compañías constantemente observan y se adaptan al cambiante entorno; incluso, en algunos casos, encabezan los cambios.

Más que cualquier otro grupo de la compañía, los especialistas en marketing deben identificar tendencias y buscar oportunidades en el entorno. Aunque todo dirigente de una organización debe observar el entorno externo, los especialistas en marketing tienen dos aptitudes especiales. Cuentan con métodos disciplinados, tales como la investigación de mercados y la inteligencia de marketing, para reunir información acerca del entorno de marketing. También pasan más tiempo en el entorno de los clientes y de los competidores. Al estudiar cuidadosamente el entorno, los especialistas en marketing serán capaces de adaptar sus estrategias para enfrentar nuevos desafíos y aprovechar las oportunidades del mercado.

El entorno de marketing está formado por un *microentorno* y un *macroentorno*. El **microentorno** consiste en los participantes cercanos a la compañía que afectan la capacidad de ésta para servir a sus clientes —la propia compañía, los proveedores, los intermediarios de marketing, los mercados de clientes, los competidores y los públicos—. El **macroentorno** incluye fuerzas sociales más grandes que influyen en el microentorno, es decir, las fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales. Primero estudiaremos el microentorno de la compañía.

Comentario del autor | El microentorno incluye a todos los participantes cercanos a la compañía que afectan, ya sea de manera positiva o negativa, su capacidad para establecer relaciones con sus clientes y consumidores y crear valor para ellos.

El microentorno

La función de la dirección de marketing consiste en establecer relaciones con los clientes y consumidores al crear valor y satisfacción para ellos. Sin embargo, los directores de marketing no pueden cumplirla solos. La **figura 3.1** lista los principales participantes en el microentorno de la compañía. El éxito del marketing requiere establecer relaciones con otros departamentos de la empresa, con proveedores, intermediarios de marketing, competidores, diferentes públicos y con los clientes, los cuales se combinan para conformar la red de transferencia de valor de la compañía.

Macroentorno
Fuerzas sociales más grandes que afectan el microentorno —fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

La empresa

Al diseñar planes de marketing, la dirección de marketing toma en cuenta a otros grupos de la compañía, como la alta dirección, finanzas, investigación y desarrollo, compras, operaciones, recursos humanos y contabilidad. Todos estos grupos interrelacionados conforman el ambiente interno. La alta dirección establece la misión, los objetivos, las estrategias generales y las políticas de la empresa. Los directores de marketing toman decisiones de acuerdo con las estrategias y los planes diseñados por la alta dirección. Luego, como vimos en el capítulo 2, los directores de marketing también deben trabajar de cerca con otros departamentos de la compañía. Con el área de marketing a la cabeza, todos los departamentos —desde manufactura y finanzas hasta el departamento jurídico y el de recursos humanos— comparten la responsabilidad de comprender las necesidades de los clientes y crear valor para ellos.

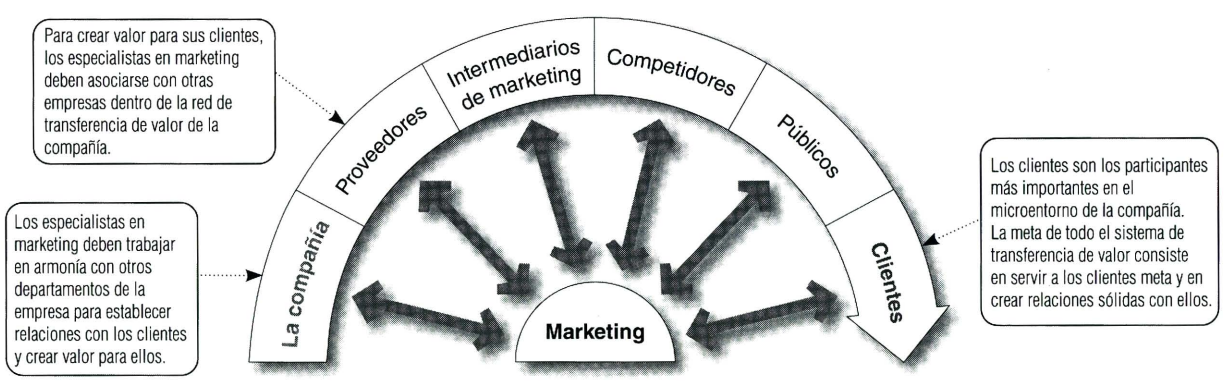
Proveedores

Los proveedores constituyen un eslabón importante de la red de transferencia de valor de la empresa al cliente. Brindan los recursos que la compañía necesita para producir sus bienes y servicios. Problemas con los proveedores podrían afectar seriamente al marketing. Los directores de marketing deben estar al tanto de la disponibilidad de suministros, pero también de los costos. La escasez de insumos o retrasos en el abasto, desastres naturales y otros sucesos pueden tener costos en términos de ventas a corto plazo y perjudicar la satisfacción de los clientes a largo plazo. Un incremento en los costos de los insumos ocasionaría incrementos en los precios que podrían afectar de manera negativa el volumen de ventas de la compañía.

La mayoría de los especialistas en marketing de la actualidad tratan a sus proveedores como socios en la creación y entrega de valor para el cliente. Por ejemplo, el fabricante de cosméticos L'Oréal reconoce la importancia de entablar relaciones estrechas con su extensa red de proveedores, quienes lo abastecen de insumos como polímeros, grasas, latas de aerosol, empaques, equipo de producción y materiales de oficina:[2]

> L'Oréal es el mayor fabricante de cosméticos en el mundo, tiene 34 marcas globales que van desde Maybelline y Kiehl's hasta Lancôme y The Body Shop. La red de proveedores de la compañía es crucial para su éxito. Como resultado, L'Oréal trata a sus proveedores como a socios respetables. Por un lado, espera mucho de sus proveedores en términos de innovación del diseño, calidad y sustentabilidad. Por otro, L'Oréal trabaja muy de cerca con los proveedores para ayudarlos a satisfacer sus rigurosos estándares. De acuerdo con el sitio web de la compañía para los proveedores, L'Oréal trata a éstos con

FIGURA | 3.1
Participantes del microentorno.



"respeto fundamental por sus negocios, su cultura, su crecimiento y por los individuos que trabajan con ellos". Cada una de sus relaciones se basa en el "diálogo y en esfuerzos conjuntos. L'Oréal no sólo busca ayudar a sus proveedores a satisfacer sus expectativas, también contribuye a su crecimiento a través de oportunidades de innovación y competitividad". Como resultado, más del 75 por ciento de los socios proveedores de L'Oréal han trabajado con la compañía durante 10 años o más y la mayoría incluso por varias décadas. El gerente de compras de la compañía afirma: "El director general quiere hacer de L'Oréal un protagonista y una de las compañías más respetadas del mundo. Ser respetada también significa ser respetada por nuestros proveedores".

Intermediarios de marketing

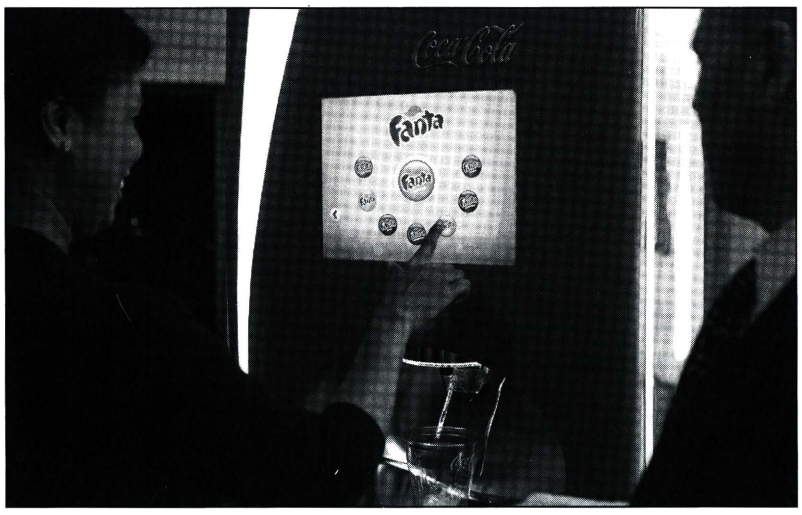
Intermediarios de marketing
Empresas que ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus bienes a los compradores finales.

Los **intermediarios de marketing** ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus bienes a los consumidores finales e incluyen distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros. Los *distribuidores* son empresas del canal de distribución que ayudan a la compañía a localizar clientes o a venderles. Entre ellos se incluyen mayoristas y minoristas, quienes compran y revenden la mercancía. Seleccionar y establecer asociaciones con los distribuidores no es una tarea sencilla. Los fabricantes ya no cuentan con muchos pequeños distribuidores independientes entre los cuales elegir. Ahora se enfrentan a organizaciones distribuidoras grandes y en crecimiento como Walmart, Target, Home Depot, Costco y Best Buy. Tales organizaciones a menudo tienen el poder suficiente como para establecer sus propios términos o incluso dejar a los fabricantes más pequeños fuera de los mercados grandes.

Las *empresas de distribución física* ayudan a que la compañía almacene y transporte bienes desde sus puntos de origen hasta su destino. Las *agencias de servicios de marketing* son empresas de investigación de mercados, agencias publicitarias, empresas de medios de comunicación y compañías de consultoría de marketing que ayudan a la organización a dirigir y promover sus productos en los mercados correctos. Los *intermediarios financieros* incluyen bancos, compañías de crédito, empresas aseguradoras y otros negocios que ayudan a financiar las transacciones o aseguran contra los riesgos asociados con la compra y venta de bienes.

Igual que los proveedores, los intermediarios de marketing constituyen un componente importante en la red general de transferencia de valor de la empresa. En su lucha por crear relaciones satisfactorias con los clientes, la compañía debe hacer algo más que optimizar su propio desempeño: necesita asociarse de manera eficaz con los intermediarios de marketing para optimizar el desempeño de todo su sistema.

De esta manera, los especialistas en marketing actuales reconocen la importancia de trabajar con sus intermediarios como socios y no simplemente como canales a través de los cuales venden sus productos. Por ejemplo, cuando Coca-Cola firma como proveedor exclusivo de bebidas gaseosas de una cadena de comida rápida como McDonald's, Wendy's o Subway, abastece mucho más que bebidas gaseosas, también promete un fuerte apoyo de marketing.[3]



Asociaciones con intermediarios de marketing: Coca-Cola proporciona a sus socios minoristas mucho más que bebidas gaseosas, también se compromete a brindarles un fuerte apoyo de marketing.

Bloomberg por Getty Images

Coca-Cola asigna equipos de individuos con diferentes funciones, quienes se dedican a entender los aspectos más sutiles del negocio de cada minorista asociado. Realiza una enorme cantidad de investigación acerca de los consumidores de bebidas y comparte esos conocimientos con sus socios. Analiza los aspectos demográficos de los códigos postales de Estados Unidos y ayuda a sus socios a determinar cuáles marcas de Coca-Cola son las preferidas en sus áreas. Coca-Cola incluso ha estudiado el diseño de los letreros del menú para servicio en el automóvil con la finalidad de conocer mejor qué presentaciones, tipos y tamaños de letra, colores y elementos visuales estimulan a los consumidores para ordenar más alimentos y más bebidas. A partir de estos conocimientos, el grupo Coca-Cola Food Service desarrolla programas de marketing y herramientas de comercialización que ayudan a sus socios minoristas a incrementar sus utilidades y ventas de bebidas. Por ejemplo, su sitio web *www.CokeSolutions.com* ofrece a los minoristas una enorme cantidad de información, soluciones de negocios, consejos de comercialización y técnicas para ser amigables con el ambiente. Estamos "trabajando juntos para mejorar su negocio", afirma Coca-Cola a sus socios minoristas. Este tipo de asociaciones tan estrechas con sus consumidores ha convertido a Coca-Cola en el indiscutible líder del mercado de bebidas gaseosas de Estados Unidos.

Competidores

El concepto de marketing establece que, para tener éxito, una compañía debe ofrecer mayor valor y satisfacción a sus clientes que sus competidores. Así, los especialistas en marketing deben hacer algo más que tan sólo adaptarse a las necesidades de los consumidores meta. También tienen que lograr una ventaja estratégica al posicionar sus ofertas con más fuerza que las de la competencia en la mente de los consumidores.

Ninguna estrategia competitiva de marketing es mejor para todas las compañías. Cada empresa debería tomar en cuenta su tamaño y su posición en la industria en relación con los competidores. Las grandes empresas con posiciones dominantes en una industria utilizan ciertas estrategias que compañías más pequeñas son incapaces de afrontar. Sin embargo, ser grande no es suficiente. Hay estrategias ganadoras para las grandes empresas, pero también existen algunas que son perdedoras. Las empresas pequeñas podrían desarrollar estrategias que les generen mayores tasas de rendimiento que las que disfrutan las empresas grandes.

Públicos

Público
Cualquier grupo de personas que tiene un interés o impacto real o potencial en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos.

El entorno de marketing de la compañía también incluye diversos públicos. Un **público** es un grupo de personas que tiene un interés o impacto real o potencial en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos. Identificamos siete clases de públicos.

- *Públicos financieros*. Este grupo influye en la capacidad de la empresa para obtener fondos. Bancos, analistas de inversión y accionistas son los principales públicos financieros.
- *Públicos de medios de comunicación*. Este grupo difunde noticias, reportajes, artículos editoriales y otros contenidos. Incluye estaciones de televisión, periódicos, revistas, blogs y social media.
- *Públicos gubernamentales*. La gerencia debe tomar en cuenta los proyectos del gobierno. Los especialistas en marketing a menudo tienen que consultar a los abogados de la empresa sobre asuntos relacionados con la seguridad de los productos y la veracidad de la publicidad, entre otros.
- *Públicos de acción ciudadana*. Las decisiones de marketing de una empresa podrían ser cuestionadas por organizaciones de consumidores, grupos ambientalistas, grupos minoritarios y otros. Su departamento de relaciones públicas le ayudará a estar en contacto con grupos de consumidores y de ciudadanos.
- *Públicos locales*. Incluyen a residentes del vecindario y organizaciones de la comunidad. Las empresas grandes suelen trabajar para convertirse en miembros responsables de las comunidades locales donde operan. Por ejemplo, Office Depot sirve a sus comunidades por medio de la Office Depot Foundation, una organización independiente, sin fines de lucro, que brinda apoyo caritativo. La fundación apoya una variedad de programas que dan herramientas a los niños para que tengan éxito en la escuela y en la vida; fortalece la capacidad de las organizaciones no lucrativas y ayuda a las comunidades a prepararse ante posibles desastres. La compañía respalda su misión de "escuchar, aprender y cuidar" con varios programas comunitarios clave que apoyan a niños, padres de familia y profesores. Desde 2001, el programa Foundation's National Backpack Program ha donado mochilas nuevas con materiales escolares esenciales a más de 3.3 millones de niños que lo necesitan. La Office Depot Foundation trabaja en colaboración con la Kids In Need Foundation para suministrar fondos a los programas Ready, Steady, GO! Teacher Grants, los cuales inspiran proyectos de aprendizaje práctico en aulas de primaria y secundaria. Y la iniciativa de la compañía contra el acoso escolar:



Públicos: La misión de la Office Depot Foundation, basada en "escuchar, aprender y cuidar", consiste en dar herramientas a los niños para que tengan éxito en la escuela... y en la vida. A través del National Backpack Program, ha donado mochilas nuevas con materiales escolares esenciales a más de 3.3 millones de niños que se han hecho merecedores de ello.
Office Depot Foundation

"Be the Difference: Speak Up Against Bullying", patrocina asambleas escolares de estudiantes al tiempo que organiza sesiones para padres de familia, profesores y administradores conducidas por expertos con reconocimiento nacional en el tema del *bullying*.[4]

- *Público en general.* Las empresas deben interesarse por las actitudes que tiene el público en general hacia sus productos y actividades. La imagen que tiene el público de una compañía influye en su comportamiento de compra.
- *Públicos internos.* Este grupo incluye a trabajadores, gerentes, voluntarios, a socios y al consejo directivo. Las compañías grandes utilizan boletines y otros medios para informar y motivar a sus públicos internos. Cuando los empleados se sienten bien con la empresa para la cual trabajan, su actitud positiva se difunde hacia los públicos externos.

Una empresa podría diseñar planes de marketing para estos públicos principales, así como para sus mercados de clientes. Suponga que la empresa desea obtener una respuesta específica por parte de un público en particular, como buena voluntad, comentarios favorables, la práctica de compartir información en redes sociales o donaciones de tiempo o dinero. La compañía tendría que diseñar una oferta dirigida a dicho público que sea lo suficientemente atractiva como para generar la respuesta deseada.

Clientes

Los clientes son los participantes más importantes en el microentorno de la compañía. El objetivo de toda la red de transferencia de valor consiste en atraer a los clientes meta y crear relaciones sólidas con ellos. La empresa podría atender a uno o a cinco tipos de mercados de clientes. Los *mercados de consumidores* están integrados por individuos y hogares que compran bienes y servicios para consumo personal. Los *mercados de negocios* adquieren bienes y servicios para darles un procesamiento industrial o para utilizarlos en su proceso de producción. Los *mercados de distribuidores* compran bienes y servicios para revenderlos a cambio de una ganancia. Los *mercados del sector público* están formados por dependencias gubernamentales que compran bienes y servicios para producir servicios públicos o para transferirlos a quienes los necesiten. Finalmente, los *mercados internacionales* están conformados por los compradores de otros países, incluyendo a los consumidores, productores, distribuidores y gobiernos. Cada tipo de mercado tiene características especiales que el vendedor tendrá que analizar con cuidado.

Comentario del autor | El macroentorno consiste en fuerzas generales que afectan a los participantes del microentorno.

El macroentorno

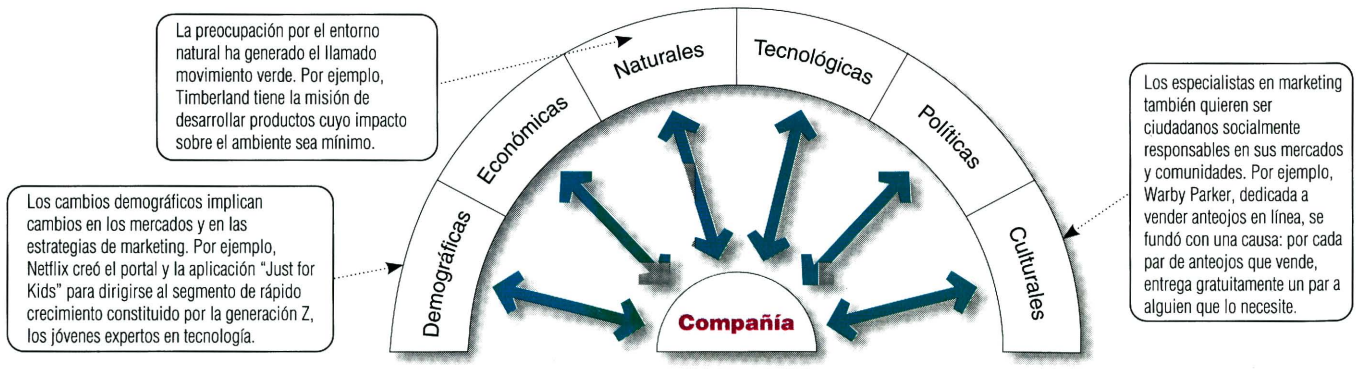
La compañía y todos los demás participantes operan en un macroentorno más grande de fuerzas que moldean oportunidades y plantean amenazas para la empresa. La **figura 3.2** muestra las seis fuerzas principales del macroentorno de la empresa. Incluso las compañías dominantes pueden ser vulnerables a las frecuentes fuerzas turbulentas y cambiantes del entorno de marketing. Algunas de esas fuerzas son imprevisibles e incontrolables. Otras, en cambio, son predecibles y pueden manejarse mediante una inteligente administración. Las compañías que comprenden bien sus entornos y se adaptan a ellos logran prosperar. Aquellas que no lo consiguen, podrían enfrentar tiempos difíciles. Empresas que alguna vez fueron líderes de mercado, como Xerox, Sears y Sony, aprendieron esa lección en una forma amarga. En las secciones restantes de este capítulo examinaremos tales fuerzas y mostraremos cómo afectan los planes de marketing.

Comentario del autor | Los cambios demográficos producen cambios en los mercados, por lo que son muy importantes para los especialistas en marketing. Primero estudiaremos la mayor tendencia demográfica: la estructura de edad de la población, la cual está en constante cambio.

Entorno demográfico

La **demografía** es el estudio de las poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, género, raza, ocupación y otros datos estadísticos. El entorno demográfico es de gran

FIGURA | 3.2
Fuerzas principales del macroentorno de la empresa.



Demografía
Estudio de las poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, género, raza, ocupación y otros datos estadísticos.

interés para los especialistas en marketing, pues tiene que ver con los seres humanos y éstos conforman los mercados. La población mundial está creciendo a un ritmo explosivo. En la actualidad rebasa los 7100 millones de personas y se espera que supere los ocho mil millones en 2030.[5] La enorme y altamente diversa población del mundo plantea tanto oportunidades como desafíos.

Los cambios en el entorno demográfico del mundo tienen implicaciones importantes para los negocios. Por esta razón, los especialistas en marketing observan de cerca las tendencias y los sucesos demográficos que tienen lugar en sus mercados. Analizan los cambios poblacionales relacionados con los grupos de edad y las estructuras familiares, los desplazamientos geográficos de la población, la escolaridad y la diversidad de la población. Aquí nos ocuparemos de las tendencias demográficas más importantes ocurridas en Estados Unidos.

La cambiante estructura por edades de la población

Actualmente, la población estadounidense es cercana a los 320 millones de personas y probablemente ascienda a 364 millones en 2030.[6] La tendencia demográfica más importante en Estados Unidos es la cambiante estructura por edades de la población. En primer término, la tasa de natalidad va en descenso, en tanto que la esperanza de vida aumenta, esto ocasiona que la población estadounidense esté envejeciendo rápidamente. En 1980, la edad promedio de los estadounidenses era de 23 años y, según las estimaciones, en 2050 será de 38 años.[7] El envejecimiento de la población tendrá un efecto significativo en los mercados y en las empresas que los atienden.

La población estadounidense incluye varios grupos generacionales. Aquí analizaremos los cuatro mayoritarios: los *baby boomers* y las generaciones X, Y (la generación del milenio) y Z. Examinaremos también su efecto en las estrategias actuales de marketing.

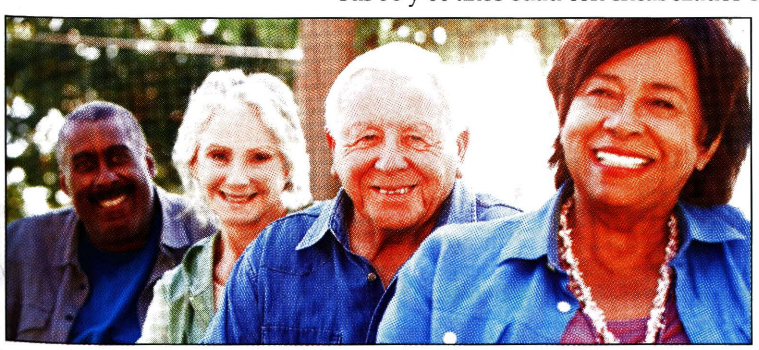
Baby boomers
Grupo constituido por los 78 millones de personas que nacieron durante los años siguientes a la Segunda Guerra Mundial y hasta 1964 en Estados Unidos.

Baby Boomers. El aumento en la tasa de natalidad que se registró después de la Segunda Guerra Mundial dio por resultado 78 millones de **baby boomers**, quienes nacieron entre 1946 y 1964 en Estados Unidos. Al paso de los años, este grupo se ha convertido en una de las fuerzas más poderosas que moldean el entorno de marketing. Desde que usaban pañales, "los *baby boomers* han modificado cada etapa de vida a la que ingresaban", afirma un experto.[8] Los *baby boomers* más jóvenes están rebasando los 50 años, los mayores se acercan a los 70 años y empiezan a jubilarse.

Después de años de prosperidad, de gastar con libertad y de ahorrar poco, la reciente gran recesión golpeó con fuerza a muchos *baby boomers*, en especial a los que se encontraban en la etapa previa a la jubilación. Una marcada disminución en el precio de las acciones bursátiles y en el valor de las casas afectó sus ahorros y planes de retiro. Como resultado, muchos de estos individuos ahora gastan su dinero con mayor cuidado, planean trabajar durante más tiempo y se están replanteando sus responsabilidades y relaciones.

Sin embargo, aunque algunos todavía sufren las secuelas de la recesión, los *baby boomers* siguen siendo la generación más acaudalada de la historia de Estados Unidos, constituyen lo que un analista denomina "el sueño de los especialistas en marketing". Este grupo representa en la actualidad alrededor del 35% de la población estadounidense, aunque poseen el 70% de los ingresos disponibles de la nación.[9] Conforme vayan llegando a su máximo de mayores ingresos y mayores gastos, estos individuos continuarán siendo un mercado lucrativo para los servicios financieros, residencias nuevas y remodelación de hogares, automóviles nuevos, viajes y entretenimiento, comidas en restaurantes, productos para la salud y el acondicionamiento físico y para casi cualquier otra categoría de productos.

Recientemente, la AARP (conocida anteriormente como la American Association of Retired Persons) lanzó una campaña dirigida a convencer a las compañías de anunciarse en su revista; para ello, argumentaba que las marcas que se enfocaban en los grupos demográficos más jóvenes estaban perdiendo una gran oportunidad. Los anuncios de la AARP presentaban a personas en sus 50 y 60 años edad con encabezados como: "Tal vez tengo arrugas, pero mis billetes están como nuevos" y "Tal vez mi cabello es gris, pero mis dólares son verdes". Los anuncios continuaban: "¿Por qué se da tanta importancia a tener entre 18 y 34 años, si las personas de esas edades difícilmente tienen 10 centavos en el bolsillo? Y la explicación es simple: la AARP llega a los mejores *boomers*, además el 68 por ciento de ellos que rebasan los 50 años dan dinero a sus hijos adultos".



Enfoque en los *baby boomers*: Karen Collignon se dirige a los consumidores activos de más de 50 años: jubiliados y retirados estadounidenses que tenían una segunda vivienda en México.
Shutterstock

La empresa Karen Collignon lanza su primera franquicia en México. Va por el mercado de los *baby boomers*. "Sabemos aprovechar los espacios y damos un porqué de las piezas en cada área y en cada rincón", dice Cristóbal Gómez, director general de Karen Collignon. Otra de las ventajas de la empresa está en la verticalidad. Posee una planta en Guadalajara, donde unas 40 personas fabrican gran parte de los objetos que presentan en sus proyectos de interiorismo: sofás, sillas, libreros y mesas, entre otros, y procesan madera,

metal, mármol, telas y demás materiales para tapizar. Gómez afirma que el mayor atributo de su compañía se encuentra en la buena fama de Karen Collignon, su madre, diseñadora desde hace 37 años y que comenzó a crecer profesionalmente a principios de la década de 1980 con remodelación de departamentos en Puerto Vallarta, México. Las solicitudes en aquel destino turístico no eran de mexicanos, sino de jubilados y retirados estadounidenses que tenían una segunda vivienda en esa ciudad. Los llamados *baby boomers* solicitaban servicios y muebles 'llave en mano'. Ocurría que muchos pasaban siete meses en Estados Unidos y el tiempo restante en México. Le pedían a Collignon que todo quedara "conforme a lo acordado", a veces hasta con toalla y pasta dental, "para su regreso".

Sería un error considerar que los miembros "más viejos" de este grupo están saliendo gradualmente de la escena o frenando su ritmo de vida. En lugar de verse a sí mismos de esa forma, los *baby boomers* piensan que están entrando a nuevas etapas de la vida. Los más activos —a veces denominados *zoomers* o *baby boomers* veloces— no tienen la intención de abandonar sus estilos de vida juveniles mientras envejecen. Un estudio reciente encontró que el 65 por ciento de los que tienen alrededor de 65 años afirmaron sentirse mucho más jóvenes de lo que indica su edad cronológica. Por lo tanto, aunque esa generación compra muchos productos que los ayudan a lidiar con problemas relacionados con la edad (desde vitaminas y dispositivos para medir la presión arterial hasta utensilios de cocina Good Grips ergonómicos y de fácil manejo), también constituyen un mercado lucrativo para productos y servicios que los ayudan a disfrutar la vida al máximo.

Por ejemplo, Amazon creó un sitio dedicado a clientes que rebasan los 50 años —llamado "50+ Active & Healthy Living"—. El sitio presenta cuatro secciones referentes a temas médicos, de salud y nutrición, pero cinco secciones enfocadas en productos para viajes y ocio, ejercicio y acondicionamiento físico, cuidado personal, belleza y entretenimiento. De manera similar, los títulos de muchas revistas dirigidas a los *baby boomers* sugieren que estos consumidores no embonan con el estereotipo de personas encerradas en casa, olvidadas y pobres. ● Con títulos como *Everything Zoomer*, *WatchBoom* y *BOOM! Magazine*, estas publicaciones intentan atraer a una generación activa de *baby boomers* que está redefiniendo el significado de envejecer.[10]

BOOM! Magazine se dirige a consumidores activos mayores de 50 años exhortándolos a "vivir bien, de manera inteligente y en grande". La revista se presenta como "un recurso de estilo de vida para adultos activos [que] inspira, educa, motiva y deleita a los lectores con una nueva y vigorosa imagen de la segunda fase de la vida". Los temas que aborda cada mes incluyen información financiera para vivir de manera inteligente, artículos sobre salud y bienestar para vivir bien e información sobre viajes y ocio para vivir en grande. Las columnas fijas cubren temas relacionados con mejoras para el hogar, información sobre automóviles, consejos de computación, deportes, acondicionamiento físico, consejos sobre decoración, vinos y alimentos y reseñas sobre artes visuales y escénicas. Cada número presenta a personalidades locales en una sección titulada *Fifty & Fabulous*. ¿Para alimentar la idea de que son viejos? No, no encontrará nada de eso en *BOOM! Magazine* ni en su boletín en línea *Boom! Blast*.

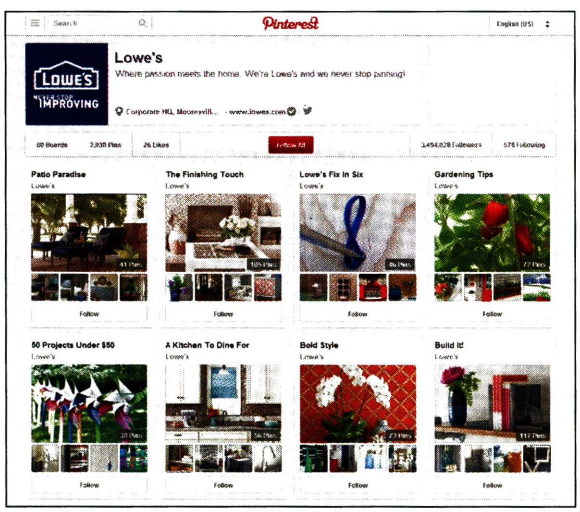
Generación X
Grupo constituido por los 49 millones de personas que nacieron entre 1965 y 1976 en Estados Unidos, durante la disminución de la tasa de natalidad que siguió a la etapa del auge en el número de nacimientos.

Generación X. El auge en los nacimientos fue seguido por una "escasez" de éstos, lo cual originó otra generación de 49 millones de personas, quienes nacieron entre 1965 y 1976. El autor Douglas Coupland los llama la **generación X** porque viven a la sombra de los *baby boomers*.

Considerablemente más pequeña que la generación de los *baby boomers* que les precede y que la del milenio que les sigue, los miembros de la generación X en ocasiones son un grupo ignorado de consumidores. Aunque buscan el éxito, son menos materialistas que los otros grupos; valoran la experiencia, no las adquisiciones. Para muchos miembros de la generación X que son padres, la familia está primero —tanto sus hijos como sus padres que están envejeciendo— y en segundo lugar está la carrera profesional. Desde el punto de vista del marketing, la generación X está integrada por un grueso de personas escépticas. Tienden a hacer indagaciones sobre los productos antes de considerar una compra, prefieren la calidad que la cantidad y tienden a ser menos receptivos ante los mensajes directos de marketing. En cambio, tienen mayores probabilidades de ser receptivos ante los anuncios irreverentes que hacen mofa de los convencionalismos y la tradición.

La generación X fue la primera en crecer en la era de internet, por lo que se define como una generación conectada que acepta los beneficios de las nuevas tecnologías. El 49 por ciento tiene teléfonos inteligentes y el 11 por ciento posee tabletas. El 74 por ciento utiliza internet para realizar operaciones bancarias, el 72 por ciento para hacer indagaciones sobre compañías o productos y el 81 por ciento ha realizado compras en línea. El 95 por ciento tiene una página activa de Facebook.[11]

Los integrantes de la generación X, que ahora se aproximan o ya llegaron a la edad madura, han crecido lo suficiente como para tener responsabilidades. Cada vez más, están desplazando los estilos de vida, la cultura y los valores de los *baby boomers*. Están ascendiendo en su carrera y muchos son orgullosos propietarios de sus viviendas con familias en crecimiento. Son la generación con mayor nivel



● **Enfoque en la generación X: Lowe's realiza un número considerable de ventas a los dueños de viviendas de la generación X, brindándoles ideas y consejos sobre proyectos de mejora para el hogar y sobre algunos problemas domésticos; también los exhorta a "Never Stop Improving". La página de Pinterest de Lowe's está llena de consejos para los integrantes de la generación X.**

LOWE'S, Gable Mansard Design y NEVER STOP IMPROVING son marcas registradas de LF, LLC.

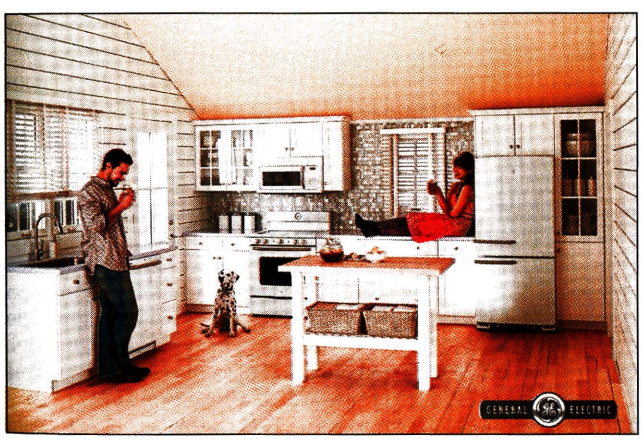
educativo hasta ahora y tienen un considerable poder adquisitivo. Sin embargo, igual que los *baby boomers*, los miembros de la generación X ahora enfrentan fuertes presiones económicas. Como casi toda la gente en esta época, gastan su dinero de manera más cuidadosa.

Sin embargo, debido a su enorme potencial, muchas marcas y organizaciones se están enfocando en la generación X como su principal segmento meta. Por ejemplo, el 82 por ciento de los integrantes de esta generación son propietarios de sus viviendas, lo que los convierte en un segmento importante para quienes venden productos para el hogar. ● Lowe's, el minorista de mejoras para el hogar, realiza un número importante de ventas a los miembros de la generación X que son dueños de sus viviendas, exhortándolos a "Never Stop Improving". Por medio de anuncios impresos, videos en línea y una presencia sustancial en los social media, Lowe's brinda ideas y consejo en una amplia gama de proyectos de mejora de interiores y exteriores para el hogar, ofreciendo soluciones que facilitan la vida a los miembros de la generación X y a su familia. Su aplicación myLowe's es como un asesor de mejora del hogar que opera durante las 24 horas del día los siete días de la semana y deja a los clientes elaborar archivos de cada habitación de sus hogares, llevar un archivo de sus compras en Lowe's, elaborar listas de productos con fotografías, recibir recordatorios de asuntos pendientes como cambiar los filtros del horno, e inclusive consultar en línea a empleados de la tienda cuando desarrollan proyectos de mejora del hogar.[12]

Generación del milenio (o generación Y)
Grupo constituido por los 83 millones de hijos de los *baby boomers* nacidos entre 1977 y 2000 en Estados Unidos.

La generación del milenio. Tanto los *baby boomers* como los miembros de la generación X algún día pasarán la estafeta a los individuos de la **generación del milenio** (también conocidos como **generación Y** o *echo boomers*). Nacidos entre 1977 y 2000, los hijos de los *baby boomers* ahora suman 83 millones o más, superando en número a los miembros de la generación X y al segmento de los *baby boomers*. En la era posterior a la recesión, los integrantes de la generación del milenio constituyen el grupo con menores recursos económicos. Al enfrentar una tasa de desempleo más alta y estar más endeudados, muchos de estos jóvenes consumidores casi no tienen ahorros. Sin embargo, puesto que son un grupo numeroso, constituyen un mercado atractivo y enorme tanto en el presente como a futuro.

Algo que todos los miembros de la generación Y tienen en común es que se sienten cómodos con la tecnología digital. No sólo aceptan la tecnología, sino que ésta es su estilo de vida. Este grupo fue la primera generación que creció en un mundo lleno de computadoras, teléfonos móviles, televisión satelital, iPod, iPad y social media en línea. Como resultado, se comprometen con las marcas en una forma totalmente nueva, igual que con los dispositivos móviles y el social media. Más que buscar mensajes de venta de los especialistas en marketing, los miembros de la generación del milenio buscan oportunidades para dar forma a sus propias experiencias de marca y compartirlas con otros.[13]



● **Enfoque en la generación del milenio: La línea de electrodomésticos Artistry de GE está diseñada para captar el segmento en rápido crecimiento de la generación del milenio, cuyos integrantes son expertos en diseño tecnológico, pero conscientes de los precios, y quienes, además, están estableciendo y equipando su primer hogar.**
GE

Actualmente, muchas marcas lanzan productos específicos y campañas de marketing dirigidos a las necesidades y al estilo de vida de la generación del milenio. ● Por ejemplo, GE creó una nueva línea para principiantes en el uso de aparatos electrodomésticos elegantes, pero a un costo accesible, llamada GE Artistry. Tradicionalmente, GE ha dirigido sus diseños y su marketing hacia los consumidores de entre 45 y 60 años, quienes presumen de sus recursos económicos y sus cocinas bien equipadas. Sin embargo, la línea GE Artistry está diseñada para captar el segmento en rápido crecimiento de la generación del milenio, cuyos integrantes son expertos en diseño tecnológico, pero conscientes de los precios, y quienes, además, están estableciendo y equipando su primer hogar.[14]

De manera similar, Marriott e IKEA unieron fuerzas recientemente para lanzar una nueva cadena de hoteles en Europa llamada Moxy Hotels. La innovadora cadena se dirige al mercado en rápido crecimiento de los jóvenes viajeros de la generación del milenio; para ello, combina diseño contemporáneo, servicio accesible, características de alta tecnología y —quizá lo más importante— precios razonables. Los hoteles Moxy ofrecerán alojamiento en instalaciones elegantes, pero desprovistas de banalidades para mantener los precios bajos. Sin embargo, contarán con los recursos tecnológicos que tanto favorecen los miembros de la generación del milenio, como sistemas de registro de llegada por medio de dispositivos móviles, grandes pantallas de televisión, habitaciones con varios puertos de entrada para USB, servicio gratuito de Wi-Fi y áreas comunes para conectarse y conocerse equipadas con computadoras de última generación, muros para escribir y grandes pantallas de televisión para hacer presentaciones.[15]

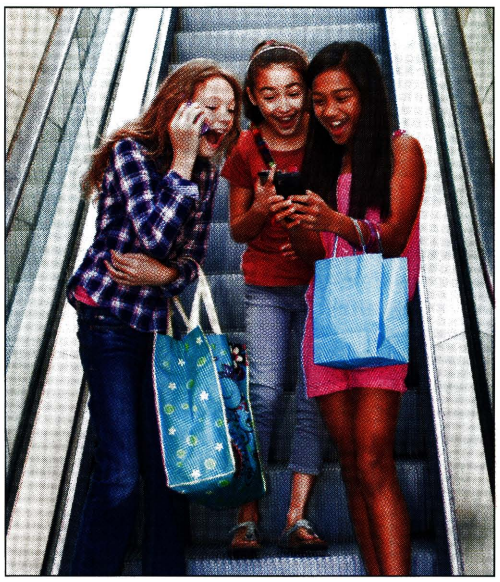
Generación Z
Personas nacidas después del 2000 (aunque muchos analistas incluyen a los nacidos después de 1995) que conforman los mercados de niños, preadolescentes y adolescentes.

Generación Z. Pisando los talones de la generación del milenio se encuentra la **generación Z**, integrada por jóvenes nacidos después del 2000, aunque muchos analistas incluyen a los nacidos después de 1995. La generación Z conforma los mercados de niños, preadolescentes y adolescentes. Por ejemplo, por sí solos, los preadolescentes estadounidenses (de entre 8 y 12 años) suman 20 millones de chicos que gastan una cifra estimada de $43 000 millones anualmente de su propio

dinero y que, además, influyen en las compras de sus padres, las cuales ascienden a $200 000 millones.[16] Estos jóvenes consumidores también representan los mercados del mañana: actualmente están entablando relaciones con las marcas que tendrán influencia en sus compras del futuro.

Mucho más que en el caso de la generación del milenio, los miembros de la generación Z se caracterizan por su absoluta fluidez y comodidad con las tecnologías digitales. La generación Z da por sentada la existencia de teléfonos inteligentes, tabletas, iPod, consolas de juegos con conexión a internet, servicios de internet inalámbrico, dispositivos digitales y social media —ya que siempre los han tenido a su disposición—. Esto hace que dicho grupo sea sumamente móvil, interconectado y participativo en los social media. "Si están despiertos, están en línea", bromea un analista. Tienen "la programación digital en su ADN", afirma otro.[17]

Los integrantes de la generación Z combinan los mundos en línea y fuera de línea de manera continua conforme socializan y compran. De acuerdo con estudios recientes, a pesar de su juventud, más de la mitad de todos los preadolescentes y adolescentes de la generación Z realizan investigaciones en torno a los productos antes de hacer una compra o de que sus padres se los compren. Entre aquellos que compran en línea, más de la mitad *prefiere* comprar en línea en categorías que van desde electrónicos, libros, música, equipos deportivos y productos de belleza, hasta ropa, calzado y accesorios de moda.



Enfoque en la generación Z: Los preadolescentes en Estados Unidos suman 20 millones (el total de ambos sexos). Este grupo de edad gasta miles de millones de dólares al año, de su propio dinero, al tiempo que influye en las compras que realizan sus padres por otros tantos miles de millones.

© Blend Images / Alamy

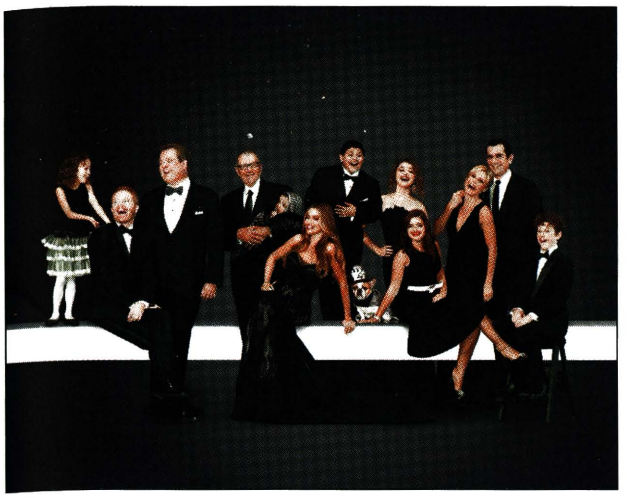
Compañías de casi todas las industrias venden productos y servicios dirigidos a la generación Z. Por ejemplo, muchos minoristas han creado líneas especiales e incluso tiendas enteras para los compradores de la generación Z y sus papás —piense en Abercrombie Kids, Gap Kids, Old Navy Kids y Pottery Barn Kids—. La cadena Justice se dirige a las preadolescentes ofreciendo ropa y accesorios diseñados con gran precisión basándose en sus preferencias y estilos de vida particulares. Aunque estas jóvenes compradoras a menudo van acompañadas de sus mamás, "lo *último* que quiere una chica de 10 o 12 años es verse como su mamá", afirma el director general de Justice. Las tiendas, el sitio web y las páginas de social media de Justice se diseñaron teniendo a las preadolescentes en mente. "Hay que apelar a sus sentidos", explica el director general. "Les encanta la sobrecarga sensorial: colores brillantes, videos musicales, una variedad de mercancías, en fin, un cúmulo de todo eso". La cadena Justice, en rápido crecimiento, ahora vende más ropa de niñas que Walmart y Target (algo impresionante si consideramos que Walmart tiene casi cuatro mil tiendas en Estados Unidos y Justice sólo 920).[18]

Las empresas de medios de comunicación también se están dirigiendo de manera especial a los miembros de la generación Z —que se caracterizan por ser expertos en tecnología y afines a estar conectados a internet— y a sus padres. Por ejemplo, Netflix creó un portal y una aplicación llamada "Just for Kids", por medio de los cuales los niños pueden experimentar Netflix en cualquiera de las pantallas que tengan a su disposición o en todas —televisores, computadoras, tabletas y otros dispositivos móviles—. "Just for Kids" presenta películas y programas de televisión apropiados para niños de 12 años o menos; tanto el sitio como la aplicación están organizados de un modo amigable para los niños, con grandes imágenes de sus personajes favoritos y de las categorías de contenido.

El marketing dirigido a los integrantes de la generación Z y sus padres plantea desafíos especiales. Los medios de comunicación tradicionales aún son importantes para este grupo. Revistas como *J-14* y *Twist* son populares entre algunos segmentos de la generación Z, al igual que algunos canales de televisión, como Nickelodeon y Disney Channel. Sin embargo, los especialistas en marketing saben que tienen que buscar a estos chicos en los lugares donde pasan el rato y donde compran. Cada vez más, eso significa dirigirse al mundo en línea y a los medios móviles. Aunque el ingreso a algunos social media, como Facebook e Instagram, está limitado para los menores de 13 años, al menos oficialmente, estos medios tendrán un papel crucial de marketing cuando los niños y preadolescentes de hoy se conviertan en adolescentes.

En la actualidad, es difícil captar el interés de los niños, ya que sus periodos de atención son breves. La clave está en lograr atraer a esos jóvenes consumidores y dejarlos que ayuden a definir sus experiencias de marca. Un experto afirma: "Los preadolescentes de hoy demandan una conexión más personal, más táctil, verdaderamente cercana y frente a frente con sus marcas favoritas".[19] Otro asunto relacionado con la generación Z es el derecho a la privacidad y la vulnerabilidad ante los mensajes de marketing. Las compañías que dirigen sus actividades de marketing a este grupo deben actuar con gran responsabilidad o, de lo contrario, se arriesgan a despertar la ira de los padres de familia y de los encargados de formular las políticas públicas.

Marketing generacional. ¿Los especialistas en marketing deben crear productos y programas de marketing específicos para cada generación? Algunos advierten que los especialistas en marketing deben ser cuidadosos para no desanimar a una generación cada vez que diseñan un producto o un mensaje que atrae de manera eficaz a otra. Otros señalan que cada generación abarca varias décadas y diversos niveles socioeconómicos. Por ejemplo, los especialistas en marketing suelen dividir a los *baby boomers* en tres grupos más pequeños: *boomers* vanguardistas, *boomers* básicos y *boomers* rezagados, cada uno con sus propias creencias y conductas. De manera similar, dividen a la generación del milenio en niños, preadolescentes y adolescentes.



La familia estadounidense: La cambiante composición de las familias estadounidenses se refleja cada vez más en las películas y series de televisión, como *Modern Family*, una premiada comedia de situaciones cuya historia gira en torno a una familia extendida no tradicional.

ABC por Getty Images

Así, los especialistas en marketing deben formar segmentos de edad más específicos dentro de cada grupo. Y lo más importante, definir a la gente por su fecha de nacimiento quizá sea menos eficaz que segmentarla de acuerdo con su estilo de vida, su etapa de vida o los valores comunes que buscan en los productos que adquieren. En los capítulos 5 y 7 analizaremos muchas otras formas de segmentación de mercados.

La estructura familiar en constante cambio

El "hogar tradicional" estadounidense lo constituyen el esposo, la esposa y los hijos (y en ocasiones los abuelos también se integran). Sin embargo, el tradicional e ideal de la familia suburbana estadounidense con dos hijos y dos automóviles ha perdido atractivo en los últimos tiempos.

Actualmente, en Estados Unidos, las parejas casadas y con hijos representan sólo el 19 por ciento de los 122 millones de hogares de todo el país, un porcentaje que equivale a menos de la mitad del registrado en 1970. Las parejas casadas sin hijos representan el 28 por ciento y los padres solteros otro 18 por ciento. El 34 por ciento corresponde a hogares no familiares, es decir, hogares de solteros que viven solos o de adultos no emparentados de un mismo sexo o de sexo distinto que viven juntos.[20] El número de individuos que se divorcian o separan, que eligen no casarse o posponen el matrimonio, que se vuelven a casar o que se casan pero deciden no tener hijos aumenta cada vez más. Una de cada 12 parejas casadas es interracial. El número de parejas del mismo sexo que crían hijos ha aumentado en 75 por ciento desde 2000. La cambiante composición de las familias modernas estadounidenses se refleja cada vez más en las películas y series de televisión, como la *Modern Family*, una premiada comedia de situaciones cuya historia gira en torno a una familia extendida no tradicional. Por consiguiente, los especialistas en marketing deben estar cada vez más atentos a las necesidades especiales de los hogares no tradicionales porque, en la actualidad, éstos se están diseminando con mayor rapidez que los tradicionales. Cada grupo tiene necesidades y hábitos de consumo diferentes.

El número de mujeres que trabajan también se ha incrementado de manera significativa. A finales de la década de 1950, las mujeres representaban menos del 40 por ciento de la fuerza laboral; en la actualidad, constituyen el 58 por ciento. Por otro lado, el 40 por ciento de los hogares estadounidenses tienen como sostén principal a una mujer. El 58 por ciento de los hogares constituidos por parejas casadas y con hijos basan su economía en el doble ingreso; en el 28 por ciento de los hogares es sólo el hombre quien trabaja fuera de casa. En tanto, cada vez resulta más común que los hombres se queden en casa atendiendo a los hijos y administrando el hogar mientras las esposas salen a trabajar. En Estados Unidos, 4 por ciento de las parejas casadas y con hijos tienen al papá de tiempo completo en el hogar.[21]

Las compañías están adaptando ahora su marketing para reflejar la dinámica estructura de las familias estadounidenses. Por ejemplo, un anuncio del teléfono Samsung Galaxy presenta a un papá que cambia el pañal y calma a su bebé recién nacido, mientras la mamá tiene que salir de casa. Cuando la ansiosa mamá llama al esposo para preguntar cómo están, el nuevo experto en cuidar bebés responde: "Estamos teniendo un gran día aquí. Estamos bien. Puedes tomarte el *fin de semana* si quieres". Otros anuncios reflejan la diversidad en evolución de los hogares estadounidenses modernos. Por ejemplo, un anuncio de las galletas Honey Maid lleva la diversidad familiar a un nuevo nivel:[22]

> Un solo comercial de 30 segundos de Honey Maid presenta a una pareja del mismo sexo dando el biberón a su hijo, una pareja interracial y sus tres hijos tomados de las manos, una mamá de origen hispano y un papá asiaticoamericano con sus tres hijos de diferentes orígenes raciales. Incluso aparece un papá con tatuajes por todo el cuerpo. La marca Honey Maid, con un siglo de antigüedad, propiedad de Mondelez —que también produce las galletas Oreos, Ritz y Chips Ahoy—, se está reinventando como una marca de snacks saludables y adecuados para las familias actuales. "No importa cómo cambien las cosas", dice el narrador en el anuncio, "lo saludable jamás cambiará". El comercial concluye: "Honey Maid, snacks saludables para todos los días, para todas las familias saludables". Un mercadólogo de Mondelez afirma que, sin importar su color de piel o su orientación sexual, "estas familias que retratamos tienen una maravillosa conexión entre papás e hijos. Esto es un reconocimiento de que la dinámica familiar en Estados Unidos está evolucionando... y también nosotros hemos evolucionado".

Desplazamientos geográficos de la población

Vivimos un periodo de grandes movimientos migratorios no sólo entre países, sino también al interior de cada nación. Los estadounidenses, por ejemplo, son personas que a menudo cambian su lugar de residencia; aproximadamente el 12 por ciento de todos los residentes de Estados Unidos se mudan cada año y 35 por ciento o más se mudan cada cinco años. Durante las últimas dos décadas, la población estadounidenses se ha mudado hacia los estados de la franja del sol. Las regiones

occidental y sur han crecido, mientras que los estados del Medio Oeste y del noreste han disminuido su población.[23] Tales desplazamientos de la población interesan a los especialistas en marketing ya que la gente de diferentes regiones tiene distintos hábitos de compra. Por ejemplo, los habitantes del Medio Oeste compran más ropa invernal que la gente del sureste.

Además, durante más de un siglo, los estadounidenses se han desplazado de las zonas rurales a las áreas metropolitanas. En la década de 1950 se registró un éxodo masivo de las ciudades hacia los suburbios. En la actualidad, la migración hacia las zonas suburbanas continúa y cada vez más estadounidenses se mudan a las llamadas "áreas micropolitanas", es decir, ciudades pequeñas localizadas más allá de las congestionadas áreas metropolitanas, entre las que destacan Bozeman, Montana; Natchez, Mississippi; Traverse City, Michigan, y Torrington, Connecticut. Estas pequeñas ciudades ofrecen muchas de las ventajas de las áreas metropolitanas (empleos, restaurantes, diversiones, organizaciones comunitarias), pero sin la concentración poblacional, los embotellamientos de tránsito, los altos índices de delincuencia ni los elevados impuestos sobre la propiedad que a menudo se asocian con las áreas sumamente urbanizadas. El 10 por ciento de la población estadounidense reside ahora en ciudades pequeñas.[24]



● Trabajo a distancia: Aplicaciones como GoToMeeting de Citrix permiten que las personas se reúnan y colaboren en línea mediante una computadora, una tableta o un teléfono inteligente, sin importar la ubicación de su trabajo.

Citrix Systems, Inc.

Sin embargo, los cambios de residencia también originaron cambios en las modalidades de trabajo de la gente. Por ejemplo, la migración hacia las ciudades pequeñas y áreas suburbanas está generando un rápido incremento en el número de personas que "laboran a distancia", es decir, que trabajan en su hogar o en una oficina lejana y realizan sus negocios por medio del teléfono o internet. Dicha tendencia, a la vez, ha creado un auge del mercado SOHO (por las siglas de small office, home office, es decir, pequeña oficina en casa). Cada vez son más las personas que trabajan en su hogar con la ayuda de dispositivos electrónicos como computadoras personales, teléfonos inteligentes e internet de banda ancha. Un estudio reciente estima que el 24 por ciento de los empleados realizan todo su trabajo o parte de éste en casa.[25]

Muchos especialistas en marketing están cortejando activamente al lucrativo mercado del trabajo a distancia. ● Por ejemplo, aplicaciones en línea como GoToMeeting de Citrix y WebEx de Cisco ayudan a que la gente que trabaja a distancia pueda comunicarse a sus oficinas. Con esas aplicaciones, las personas se pueden reunir y colaborar en línea mediante una computadora, una tableta o un teléfono inteligente, sin importar la ubicación de su trabajo. Y compañías como *Salesforce.com*, Google e IBM ofrecen aplicaciones de computación en la nube que permiten a las personas colaborar en cualquier lugar a través de internet y dispositivos móviles. Además, compañías como NextSpace o Grind rentan espacios de oficinas totalmente equipadas por un día o un mes para quienes trabajan a distancia o, simplemente, lejos de la oficina central.[26]

Una población con mejor preparación, más profesional y con mayor cantidad de empleos administrativos

La población de Estados Unidos está aumentando su nivel educativo. Por ejemplo, en 2012, el 88 por ciento de los habitantes mayores de 25 años habían terminado el bachillerato y el 32 por ciento tenía el grado de licenciatura, en comparación con el 66 y el 16 por ciento, respectivamente, alcanzados en 1980.[27] El número de personas dentro de la fuerza laboral que se incorporan a empleos administrativos también va en aumento. El incremento en el número de plazas laborales ahora es mayor para los trabajadores profesionales y menor para los obreros. Entre 2010 y 2020, de 30 tipos de trabajo que, según las proyecciones, generarán mayor número de puestos laborales, 17 requerirán algún tipo de educación más allá del nivel de secundaria.[28] El creciente número de profesionales con alto nivel educativo afectará no solamente lo que la gente compre, sino también la forma en que lo compre.

Mayor diversidad

Los países varían en su conformación étnica y racial. En un extremo se encuentra Japón, donde casi todos los habitantes son originarios de ese país. En el otro extremo se ubica Estados Unidos, con gente originaria de casi todas las naciones. A este país se le ha considerado un lugar en el que diversos grupos de muchos países y culturas se han mezclado para convertirse en un todo más homogéneo. Sin embargo, más bien parece que Estados Unidos se ha convertido en algo similar a un "plato de ensalada", ya que en su interior conviven diversos grupos pero cada uno ha mantenido su diversidad al retener y valorar diferencias étnicas y culturales significativas.

Los especialistas en marketing se enfrentan ahora a mercados cada vez más diversos, tanto a nivel local como en el exterior, conforme sus operaciones adquieren mayor alcance internacional. La población estadounidense está conformada, aproximadamente, por 64 por ciento de caucásicos, casi 17 por ciento de hispanos y poco más de 13 por ciento de afroamericanos. La población asiaticoamericana representa más del 5 por ciento de la población total de Estados

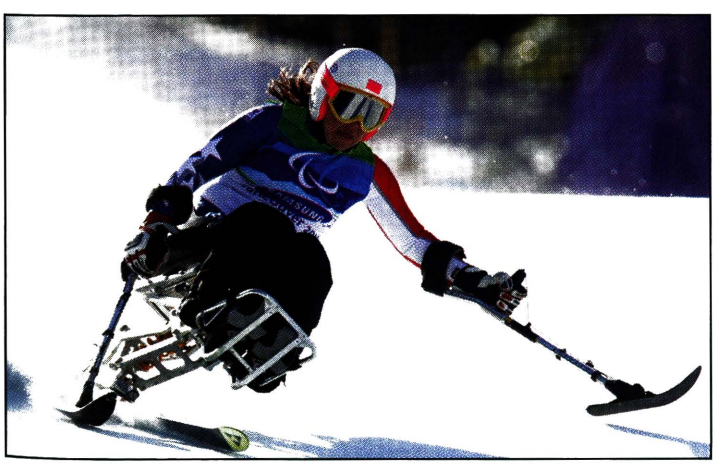
Unidos; el 1 por ciento restante está conformado por nativos de Hawái y de las islas del Pacífico, indios americanos, esquimales y aleutianos. Más aún, una de cada ocho personas que viven en Estados Unidos —aproximadamente el 13 por ciento de la población— nació en otro país. Se cree que durante las próximas décadas los grupos étnicos del país tendrán un crecimiento notable. En 2050, los hispanos representarán más del 30 por ciento de la población, los afroamericanos casi el 15 por ciento y los asiaticoamericanos el 8 por ciento.[29]

La mayoría de las compañías grandes, como P&G, Walmart, Allstate, Wells Fargo, McDonald's y Levi Strauss, ahora dirigen productos, anuncios y promociones especialmente diseñados para uno o más de estos grupos. Por ejemplo, Wells Fargo elabora campañas de publicidad específicas para dirigirse a los segmentos de hispanos, afroamericanos y asiaticoamericanos. Un ejemplo es su campaña de marketing titulada "With you when...", diseñada para atender las necesidades específicas de los consumidores asiaticoamericanos:[30]

> La investigación de Wells Fargo reveló que los asiaticoamericanos confían más y de manera consistente en su situación financiera que otros segmentos; también es más probable que vivan dentro de sus posibilidades económicas. Tienden a evitar endeudarse con tarjetas de crédito y ahorran más para el futuro, previendo situaciones como formar una familia, comprar una vivienda o la jubilación. Así que la campaña de Wells Fargo, "With you when...", dirigida a los asiaticoamericanos, se enfoca en cómo puede ayudarlos el banco a planear, ahorrar e invertir para el futuro. Un anuncio presenta a un joven papá chinoamericano que ayuda a su hijo a decorar el cielo raso de su recámara con estrellas y sugiere que Wells Fargo está "con usted cuando avizora las oportunidades del mañana". Otro anuncio muestra a una joven pareja filipina que examina la imagen de ultrasonido de su bebé próximo a nacer: Wells Fargo está "con usted cuando la vida comienza en este preciso momento". Otro anuncio presenta a varios hombres surasiáticos que se ejercitan en una playa, mientras se asegura que Wells Fargo está "con usted cuando sus ahorros necesitan recuperar la forma". Así, la exitosa campaña "With you when..." se relaciona bien con las actitudes de los asiaticoamericanos hacia el ahorro y la inversión, además posiciona a Wells Fargo como un socio que puede ayudarlos a crear "un mapa de ruta de hacia dónde quieren ir y de cómo llegar", afirma un especialista en marketing de la empresa.

La diversidad va más allá de la herencia étnica. Por ejemplo, muchas empresas grandes se dirigen en forma explícita a los consumidores homosexuales. Según una estimación, el segmento de los adultos estadounidenses que se definen como lesbianas, gay, bisexuales y transexuales (LGBT), y representa entre 6 y 7 por ciento de la población, tiene un poder de compra que rebasa los $830 000 millones.[31] Como resultado de programas de televisión como *Modern Family* y *Glee*, películas como *Brokeback Mountain* y *The Perks of Being a Wallflower*, y de celebridades y figuras públicas que han declarado abiertamente ser homosexuales, como Neil Patrick Harris, Ellen DeGeneres, David Sedaris y el director general de Apple, Tim Cook, la comunidad LGBT ha aparecido cada vez más ante la mirada pública.

Muchos medios de comunicación permiten ahora que las empresas tengan acceso a este mercado. Por ejemplo, Planet Out Inc., una compañía líder mundial en medios de comunicación y entretenimiento que atiende exclusivamente a la comunidad LGBT, ofrece varias revistas exitosas (*Out*, *The Advocate*, *Out Traveler*) y sitios web (*Gay.com* y *PlanetOut.com*). Por su parte, las cadenas MTV del gigante de medios Viacom lanzó LOGO, una cadena de televisión por cable dirigida a homosexuales y a sus familias y amigos. LOGO ya está disponible en más de 50 millones de hogares estadounidenses y su sitio web es el número uno en la categoría LGBT de los medios digitales, móviles y de video *streaming*. Más de 100 empresas conocidas se han anunciado en LOGO, incluyendo a Ameriprise Financial, Toyota, Anheuser-Busch, Dell, Levi Strauss, eBay, J&J, Orbitz, Sears, Sony y Subaru.



Enfoque en los consumidores con discapacidades: Samsung muestra a personas con discapacidades en su publicidad central y firma contratos de promoción para apoyar a los atletas paralímpicos.

GEPA/Imago/Icon SMI/Newscom

En la actualidad, compañías de una amplia gama de industrias se dirigen a la comunidad LGBT con actividades de marketing específicas para homosexuales; entre tales compañías destacan Amazon, Chevrolet, Apple y el minorista de productos para el hogar Crate & Barrel. Por ejemplo, American Airlines cuenta con un equipo de ventas dedicado al segmento LGBT, el "equipo arcoíris", que patrocina eventos para la comunidad homosexual y mantiene un sitio web especial para este grupo (*www.aa.com/rainbow*), páginas de Facebook y Twitter donde se ofrece la contratación de viajes, información y foros de comentarios para la comunidad LGBT. Durante más de una década, el enfoque de la aerolínea en los consumidores homosexuales le ha significado un crecimiento de dos dígitos en las ganancias que obtiene a partir de la comunidad LGBT cada año.[32]

Otro segmento diverso atractivo son los 57 millones de adultos estadounidenses con discapacidades —un mercado más grande que el de los afroamericanos o el de los hispanos—, el cual representa un poder de compra de entre $200 000 y $500 000 millones al año. La

mayoría de los individuos con discapacidad son consumidores activos. Por ejemplo, un estudio encontró que ese segmento gasta $13 600 millones en 31.7 millones de viajes de negocios o de recreación cada año. Y cuando se satisfacen ciertas necesidades especiales, el monto gastado en viajes podría duplicarse para alcanzar $27 000 millones al año.[33]

¿Qué están haciendo las empresas para tratar de llegar a los consumidores con discapacidades? En la actualidad, muchos especialistas en marketing reconocen que el mundo de las personas con y sin discapacidades es el mismo. Compañías como McDonald's, Verizon Wireless, Nike, Samsung y Honda han incluido a personas con discapacidades en su publicidad central. Por ejemplo, Samsung y Nike firman contratos de promoción con atletas paralímpicos y los presentan en sus anuncios.

Conforme la población de Estados Unidos se vuelva más diversa, los especialistas en marketing exitosos continuarán diversificando sus programas de marketing para aprovechar las oportunidades que se presenten en los segmentos de rápido crecimiento.

Comentario del autor | El entorno económico puede plantear tanto oportunidades como amenazas. Por ejemplo, en la era posterior a la recesión, los consumidores piensan más detenidamente cómo van a gastar su dinero, por lo que el "valor" se ha convertido en un lema para el área de marketing.

Entorno económico

Los mercados requieren poder adquisitivo y clientes. El **entorno económico** está constituido por factores económicos que influyen en el poder adquisitivo y los patrones de gasto de los consumidores. Los especialistas en marketing deben prestar gran atención a las principales tendencias y a los patrones de gasto de los consumidores tanto dentro de sus mercados mundiales como entre éstos.

Los países varían considerablemente en sus niveles de ingreso y en la distribución de éste. Algunos tienen *economías industrializadas* que constituyen mercados ricos para muchas clases de bienes. En el otro extremo están las *economías de subsistencia*, es decir, las que consumen casi toda su producción agrícola e industrial y ofrecen escasas oportunidades de mercado. En un punto intermedio se encuentran las *economías en desarrollo* que pueden ofrecer oportunidades de marketing excelentes para el tipo correcto de productos.



Entorno económico: Para dirigirse a la clase media brasileña de grandes dimensiones y en rápido crecimiento, el fundador y ex director general de JetBlue, David Neeleman, quien aquí aparece, puso en marcha la línea aérea de bajo costo Azul Brazilian Airlines. Azul ofrece una alternativa de buena calidad y a precios accesibles, en comparación con los largos viajes en autobús a través de un país con enorme extensión territorial.

Associated Press

Considere a Brasil, cuya población rebasa los 196 millones de personas. Hasta hace poco, únicamente los brasileños acaudalados podían afrontar el gasto de viajar en avión. Azul Brazilian Airlines ha cambiado esa situación:[34]

> Durante décadas, los brasileños con escasos recursos viajaban en autobús por el país entero, el cual tiene aproximadamente la extensión territorial de Estados Unidos, pero con menos carreteras en buen estado. Sin embargo, David Neeleman, fundador y ex director general de JetBlue Airways quien, además, nació en Brasil, vio una oportunidad real de atender a la creciente clase media de ese país, la cual está conformada por más de 100 millones de personas. Así, fundó Azul Brazilian Airlines, una línea aérea de bajo costo, tomando como su modelo a JetBlue. Azul ofrece una alternativa de buena calidad a un costo accesible, en comparación con los largos viajes en autobús; por ejemplo, un viaje que antes requería de 34 horas para realizarse en autobús ahora se completa en dos horas por avión. Y gracias a que muchos vuelos de Azul cobran lo mismo por pasajero o incluso menos que un viaje en autobús, la económica línea aérea ha convertido a millones de brasileños en sus clientes. Azul ofrece transporte gratuito en autobús hacia los aeropuertos para sus numerosos pasajeros que no tienen automóvil o acceso al transporte público. Los clientes que no cuentan con tarjetas de crédito pueden pagar sus boletos mediante retiros bancarios o a plazos. En tan sólo cinco años, Azul ha crecido rápidamente para convertirse en la tercera línea aérea más grande de Brasil con una participación que rebasa el 16.5 por ciento del mercado de viajes nacionales de ese país.

Cambios en el gasto del consumidor

Los factores económicos pueden tener un efecto drástico en el gasto y en el comportamiento de compra de los consumidores. Por ejemplo, hasta hace poco tiempo, los consumidores estadounidenses gastaban con libertad motivados por el aumento de sus ingresos, el auge en el mercado de valores, el rápido incremento del valor de la vivienda y otras bondades económicas. Compraron y compraron, aparentemente sin control, alcanzando niveles récord de endeudamiento. Sin embargo, los gastos ilimitados y las altas expectativas de esa época se vieron empañados por la gran recesión que se registró en 2008 y 2009.

Entorno económico
Factores económicos que influyen en el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores.

Como vimos en el capítulo 1, esto provocó que los consumidores adoptaran un estilo de vida y patrones de compra muy austeros, los cuales probablemente persistirán durante varios años. Ahora compran menos y buscan mayor valor en los bienes que adquieren. Por otra parte, para muchos especialistas en marketing el lema es ahora: *marketing de valor*. En todo tipo de industrias, dichos especialistas están buscando formas de ofrecer mayor valor a los compradores que ahora son más cuidadosos con sus recursos económicos —la combinación adecuada de calidad del producto y buen servicio a un precio justo.

Los consumidores esperan ofertas de valor por parte de los fabricantes de productos de uso cotidiano. Por ejemplo, Target ha desplazado su énfasis hacia la parte "pague menos" de su eslogan "Expect More. Pay Less", en tanto que los elegantes encabezados de su sitio web *Target.com* se han reemplazado por exhortaciones más prácticas como "Nuestros precios más bajos de la temporada", "Diversión, sol y ahorro" y "Envío gratis todos los días". Sin embargo, en la actualidad, incluso los especialistas en marketing de marcas de lujo están haciendo hincapié en el buen valor. Así, por ejemplo, la marca de automóviles de lujo Infiniti ahora promete "hacer que lo lujoso sea accesible".

Distribución del ingreso

Los especialistas en marketing deben poner atención en la *distribución del ingreso* tanto como en los niveles de ingreso. Durante las últimas décadas, los ricos se han vuelto más ricos, la clase media ha disminuido y los pobres siguen siendo pobres. El cinco por ciento de los estadounidenses que ganan más obtienen más del 22 por ciento del ingreso bruto ajustado del país, y el 20 por ciento de quienes ganan más concentran el 51 por ciento de todo el ingreso. En contraste, el 40 por ciento de los estadounidenses que ganan menos apenas reciben el 11.5 por ciento del ingreso total.[35]

Esta distribución del ingreso ha originado un mercado estratificado. Muchas empresas —como Nordstrom y Neiman Marcus— se enfocan insistentemente a los consumidores más adinerados. Otras —como Dollar General y Family Dollar— se dirigen a estratos más modestos. De hecho, las tiendas que ofrecen "cualquier producto por un dólar" son ahora los vendedores minoristas que crecen con mayor rapidez. Incluso otras empresas ajustan sus ofertas de marketing a toda una variedad de mercados, desde el más acaudalado hasta el de menos recursos económicos. Por ejemplo, Ford ofrece automóviles que van desde su Ford Fiesta de bajo precio, desde $14 100, hasta la camioneta Lincoln Navigator, que cuesta $56 165.

Los cambios en las principales variables económicas como el ingreso, el costo de la vida, las tasas de interés y los patrones de ahorro y de solicitud de préstamos ejercen una influencia significativa en el mercado. Las empresas observan estas variables utilizando el pronóstico económico. Los negocios no tienen que desaparecer por una recesión económica o trastornarse ante un auge financiero. Con las precauciones adecuadas, pueden sacar ventaja de los cambios que ocurran en el entorno económico.

Comentario del autor | Las bien informadas compañías de la actualidad están desarrollando estrategias *ambientalmente sustentables* en un esfuerzo por crear una economía mundial que el planeta pueda mantener indefinidamente.

Entorno natural

El **entorno natural** abarca el ambiente físico y los recursos naturales que los especialistas en marketing requieren como insumos o que resultan afectados por las actividades de marketing. En un nivel básico, los sucesos inesperados que tienen lugar en el entorno físico —como los cambios en el estado del tiempo y los desastres naturales— pueden incidir sobre las compañías y sus estrategias de marketing. Por ejemplo, recientemente, durante un invierno gélido en el que el término "vórtice polar" se volvió común en el vocabulario de los estadounidenses, las ventas sufrieron bajas en un amplio rango de negocios, como expendios de flores, distribuidores de automóviles, restaurantes, líneas aéreas y destinos turísticos. En cambio, el clima severo incrementó la demanda de productos como sal, máquinas sopladoras de nieve, ropa invernal y centros de reparación de automóviles.[36] En forma similar, los daños causados por el terremoto y el tsunami que asolaron Japón en 2011 tuvieron un efecto devastador en la capacidad de las compañías japonesas, como Sony y Toyota, de satisfacer la demanda mundial de sus productos. Si bien las compañías no pueden evitar esos acontecimientos naturales, deberían elaborar planes de contingencia para enfrentarlos.

Entorno natural
Es el ambiente físico y los recursos naturales que los especialistas en marketing requieren como insumos o que resultan afectados por las actividades de marketing.

En un nivel más amplio, los intereses ambientales han crecido a un ritmo constante durante las últimas tres décadas. En muchas ciudades del mundo la contaminación del aire y del agua ha alcanzado niveles peligrosos. La preocupación mundial por los riesgos del calentamiento global continúa aumentando y muchos ambientalistas temen que pronto estaremos enterrados en nuestra propia basura.

Los especialistas en marketing deben estar conscientes de varias tendencias en el entorno natural. La primera implica la creciente escasez de materias primas. El aire y el agua parecerían recursos infinitos, pero algunos grupos perciben peligros a largo plazo. La contaminación del aire asfixia a muchas de las grandes ciudades del mundo y la escasez de agua es ya un serio problema en algunas regiones de Estados Unidos y de todo el planeta. Hacia 2030, más de uno de cada tres habitantes del mundo no tendrá agua suficiente para beber.[37] Recursos renovables como los bosques y los alimentos también deben utilizarse con prudencia. Los recursos no renovables, como el petróleo, el carbón y diversos minerales, representan un grave problema. Las compañías que fabrican productos que requieren de estos recursos escasos enfrentan grandes incrementos en los costos, incluso si los materiales aún están disponibles.

Una segunda tendencia ambiental es el *aumento en la contaminación.* La industria casi siempre daña la calidad del entorno natural. Considere la eliminación de los desechos químicos y nucleares; los peligrosos niveles de mercurio en los océanos; la cantidad de contaminantes químicos en los suelos y en los alimentos, así como la saturación del medio ambiente con botellas, plásticos y otros materiales de empaque no biodegradables.

Una tercera tendencia es la *creciente intervención del gobierno* en el manejo de los recursos naturales. Los gobiernos de los diferentes países difieren en cuanto a su preocupación y sus esfuerzos por promover un medio ambiente limpio. Algunos, como el gobierno alemán, buscan

Sustentabilidad ambiental
Desarrollo de estrategias y prácticas para crear una economía mundial que el planeta pueda mantener indefinidamente.

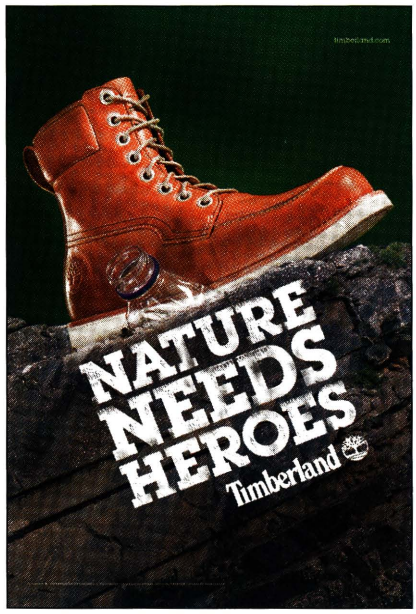
activamente mejorar la calidad del ambiente. Otros, en especial muchas naciones pobres, hacen muy poco respecto a la contaminación, principalmente porque carecen de los fondos necesarios o de voluntad política. Incluso los países más ricos carecen de los enormes fondos y del consenso político necesarios para emprender una campaña ambiental a nivel mundial. La esperanza general es que las empresas de todo el mundo acepten una mayor responsabilidad social y que se puedan encontrar dispositivos menos costosos para controlar y reducir la contaminación.

En Estados Unidos, la Environmental Protection Agency, (EPA) se creó en 1970 para establecer y hacer cumplir normas sobre contaminación, así como para realizar investigaciones sobre el tema. En lo futuro, las empresas que hacen negocios en Estados Unidos enfrentarán controles estrictos por parte del gobierno y de los grupos de presión. En vez de oponerse a la regulación, los especialistas en marketing deberían ayudar a encontrar soluciones para los problemas de materiales y energía que enfrenta el mundo.

La preocupación por el ambiente natural ha originado el denominado movimiento verde. En la actualidad, las empresas bien informadas van más allá de las regulaciones que dicta el gobierno y están desarrollando estrategias y prácticas que permitan la **sustentabilidad ambiental**, es decir, un esfuerzo por crear una economía mundial que el planeta pueda mantener indefinidamente. La sustentabilidad ambiental implica satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades.

Muchas compañías están respondiendo a las demandas del consumidor con productos elaborados con mayor responsabilidad ambiental. Otras están desarrollando empaques reciclables o biodegradables, reciclando materiales y componentes, mejorando los controles de la contaminación y operando con mayor eficiencia en cuanto al consumo de energía. Por ejemplo, la misión de Timberland va más allá de la producción de artículos resistentes y de alta calidad, como botas, zapatos, ropa y accesorios para actividades al aire libre. La marca VF se propone hacer todo lo que sea posible para reducir la huella ambiental de sus productos y procesos:[38]

> Timberland tiene la misión de desarrollar procesos y productos que causen el menor daño al ambiente y lograr que los consumidores se unan a la causa. Por ejemplo, tiene un centro de distribución alimentado con energía solar en California y una fábrica que funciona con energía eólica en República Dominicana. Instaló un sistema de iluminación que ahorra energía y modernizó el equipo de sus instalaciones para hacerlas más eficientes; además, está capacitando a sus trabajadores en el tema de eficiencia en la producción. De manera constante, Timberland busca e inventa materiales innovadores que le permitan reducir su impacto sobre el planeta mientras fabrica mejores productos. Su línea de botas Earthkeepers está fabricada con materiales reciclados y orgánicos, además lanzó colecciones de calzado con suelas fabricadas a partir de neumáticos reciclados de automóviles. El plástico de las botellas recicladas de bebidas gaseosas se aprovecha para elaborar forros de zapatos que permitan la ventilación, así como para fabricar cordones durables para calzado. Los sedimentos del café se reciclan para fabricar chaquetas (cazadoras o camperas) resistentes a los olores. La compañía utiliza algodón orgánico libre de toxinas para elaborar telas resistentes. Con la intención de inspirar a los consumidores a tomar decisiones más acordes con la sustentabilidad, Timberland coloca en sus productos etiquetas del llamado "índice verde", una escala que califica la huella ecológica de cada artículo en términos de impacto climático, sustancias químicas utilizadas y recursos consumidos. Para unir todo, Timberland lanzó en línea y en social media una campaña denominada Earthkeeper que intenta inspirar a la gente a emprender acciones para reducir sus huellas ambientales.



Sustentabilidad ambiental: Timberland tiene la misión de hacer todo lo posible por reducir su impacto en el planeta mientras fabrica mejores productos para actividades al aire libre.
The Timberland Company

En la actualidad, las compañías están tratando de hacer algo más que buenas acciones. De manera creciente, están incorporando la sustentabilidad ambiental como parte de sus misiones esenciales. Además, están aprendiendo que lo que es bueno para el bienestar de los clientes y del planeta puede ser también un buen negocio. Por ejemplo, la cadena de restaurantes Chipotle Mexican Grill ha desarrollado un próspero negocio en torno a la misión ambientalmente responsable de proveer "Food With Integrity" (vea Marketing real 3.1).

Comentario del autor | Los avances tecnológicos son quizá las fuerzas más poderosas que afectan las estrategias de marketing actuales. Sólo piense en el enorme impacto que han tenido sobre el marketing las tecnologías digitales, las cuales se han diseminado en pocos años. Conocerá ejemplos del rápidamente creciente mundo del marketing en línea, móvil y de social media a lo largo de cada capítulo, y, en el capítulo 17, analizaremos este tema de manera detallada.

Entorno tecnológico

Entorno tecnológico
Fuerzas que desarrollan nuevas tecnologías que permiten la creación de nuevos productos y oportunidades de mercado.

El **entorno tecnológico** es quizá la fuerza más poderosa que está determinando nuestro destino. La tecnología ha producido maravillas como los antibióticos, la cirugía robótica, la microelectrónica, los teléfonos inteligentes e internet; sin embargo, también ha desatado horrores como los misiles nucleares, las armas químicas y los rifles de asalto. Ha desarrollado avances que traen consigo beneficios y perjuicios combinados, como el automóvil, la televisión y las tarjetas de crédito. Nuestra actitud hacia la tecnología depende de si nos impresionan más sus maravillas o sus errores.

Las nuevas tecnologías pueden ofrecer excelentes oportunidades para los especialistas en marketing. Por ejemplo, ¿qué pensaría usted si se implantara un diminuto transmisor en todos los productos que compra para que se les diera seguimiento desde el punto de producción hasta completar su proceso de uso y desecho? O ¿qué pensaría de un brazalete con un chip insertado que le permitiera hacer sus compras y pagarlas, recibir ofertas especiales personalizadas en tiendas minoristas o incluso identificar el lugar donde usted se encuentra o conocer el paradero de sus amigos? Por un lado, esas tecnologías implicarían muchas ventajas tanto para

Marketing real 3.1

La misión de sustentabilidad ambiental de Chipotle: Food With Integrity

Visualice lo siguiente. Usted está sentado en un restaurante donde todo el personal —desde el director general hasta los empleados de cocina— tiene la obsesión de utilizar solamente los ingredientes más finos. Van a trabajar cada mañana inspirados por todos "los productos y la carne de buena calidad que pondrán a marinar, el arroz que guisarán y las hierbas frescas que deberán cortar en trozos", explica el director general. El restaurante prefiere utilizar ingredientes sustentables, cultivados en forma natural, que surten granjas familiares locales. La misión no sólo consiste en servir alimentos de buena calidad a sus clientes, sino en cambiar también la forma en que toda la industria produce alimentos. Esto suena como si se tratara de uno de esos restaurantes arrogantes de especialidades *gourmet*, ¿no es así? Pues no. Se trata del restaurante Chipotle Mexican Grill de muchos vecindarios estadounidenses. Sí, hablamos de un restaurante de comida rápida.

En una época en que muchos restaurantes de comida rápida parecen utilizar siempre los ingredientes más baratos y centralizar la preparación de los alimentos para reducir costos y mantener los precios bajos, Chipotle está haciendo justamente lo contrario. La misión central sustentable de la cadena es servir "Food With Integrity". ¿Qué significa eso? La compañía lo explica de la siguiente forma:

> Chipotle se compromete a encontrar los mejores ingredientes cultivados con respeto por los animales, el ambiente y los productores. Significa servir los mejores alimentos posibles, cultivados de manera sustentable, sin descuidar el gran sabor, la buena nutrición y un gran valor. Significa que apoyamos a las familias de granjeros que respetan la tierra y los animales bajo su cuidado. Significa que, siempre que es posible, utilizamos carne de animales que crecieron sin que se les administraran antibióticos u hormonas. Significa también que nos surtimos de productos orgánicos y locales cuando resulta práctico y que utilizamos productos lácteos provenientes de vacas que crecieron sin que se les administraran hormonas sintéticas. En otras palabras, "integridad" es una especie de palabra divertida que se emplea como sinónimo de "bueno".

Cuando el fundador y director general, Steve Ells, inauguró el primer restaurante Chipotle en Denver, Estados Unidos, en 1993, su meta primordial era elaborar el mejor burrito de los alrededores. Sin embargo, conforme la cadena creció, Ells descubrió que no le gustaba la forma de cultivo y procesamiento de los ingredientes que utilizaba Chipotle. Así que en 2000, Chipotle comenzó a desarrollar una cadena de suministro con la meta de producir y utilizar ingredientes cultivados naturalmente, orgánicos, libres de hormonas y no modificados genéticamente. Perseguir esta misión de comida saludable no era una tarea sencilla. A medida que la industria de la comida rápida se acercaba más hacia el procesamiento eficiente de alimentos a bajo costo, las granjas industriales experimentaron un auge, mientras que las granjas independientes que producían alimentos orgánicos cultivados naturalmente entraron en declive.

Con el propósito de obtener los ingredientes que necesitaba, Chipotle tuvo que desarrollar muchas fuentes nuevas. Para contribuir a esa causa, la compañía creó la Chipotle Cultivate Foundation que brinda apoyo a familias de granjeros y alienta los métodos de cultivo sustentable. Tales esfuerzos han tenido su recompensa. Por ejemplo, en 2000, cuando Chipotle comenzó a servir carne de cerdo procedente de animales que crecieron de acuerdo con procesos naturales de crianza, sólo había entre 60 y 70 granjas que producían carne para la cooperativa porcina Niman Ranch, un proveedor importante de Chipotle. Ahora hay más de 700. Y como bono adicional, cuanto más crece la cadena de suministro de granjas sustentables, mayor es la reducción de costos.

En la actualidad, el 100 por ciento de la carne de cerdo y de res que utiliza Chipotle proviene de productores que cumplen o incluso exceden los estándares de procesos de "crianza natural" (se trata a los animales de manera compasiva, se les da una dieta vegetariana, nunca se les administran hormonas y se les permite seguir sus tendencias naturales). La meta de Chipotle es cumplir con el mismo 100 por ciento de crianza natural en el caso de los pollos y de las vacas de cuya leche proceden los lácteos que utiliza, además de con el 100 por ciento de cultivo natural de sus productos agrícolas. Luego, planea volver sus estándares todavía más estrictos.

El hecho de abastecerse de ingredientes naturales y orgánicos no sólo sirve a la misión de sustentabilidad de Chipotle, sino que también resulta en los burritos de mejor sabor en el mercado de comida rápida, algo de lo cual la compañía puede hacer alarde ante sus clientes. Mientras que algunas compañías de comida rápida ocultan intencionalmente las verdades menos que apetitosas acerca de sus ingredientes, Chipotle no entra en ese juego. En vez de ello, comete una herejía en el negocio de la comida rápida: con orgullo, dice a los clientes lo que hay verdaderamente en el interior de sus burritos.

Chipotle eligió el eslogan "Food With Integrity" porque envía el mensaje correcto en una forma apetecible. "Decir que no compramos lácteos provenientes de vacas a las que se les administró la hormona rBGH no es un mensaje apetecible", afirma Ells. Así que la compañía está desarrollando su campaña de marketing en torno al más positivo mensaje de que la producción de alimentos debería ser más saludable y más ética. Chipotle comunica este posicionamiento por medio de una mezcla integrada de recursos tradicionales y digitales de promoción, los cuales incluyen su programa de lealtad Farm Team al que se ingresa sólo por invitación —por medio del cual los clientes ganan recompensas con base en sus compras frecuentes, pero también por su conocimiento sobre cómo se producen los alimentos— y su aplicación para teléfonos inteligentes Pasture Pandemonium, en la que los jugadores intentan hacer que un cerdo cruce el pastizal sin que sea atrapado en una jaula y sin que se le inyecten antibióticos.

Mientras que Chipotle no gasta mucho en publicidad en medios tradicionales, utiliza métodos convencionales y no convencionales para difundir su mensaje. Generó gran revuelo hace algunos años, durante la transmisión de la ceremonia de entrega de los Grammy, con su primer anuncio de televisión difundido a



Sustentabilidad ambiental: Lo que es bueno para el bienestar de los clientes y del planeta también es bueno para el negocio. Chipotle prospera guiada por su misión de responsabilidad ambiental al proveer "Food With Integrity".

© Chipotle Mexican Grill, Inc.

nivel nacional y titulado "Back to the Start" —un video animado con la técnica de *stop-motion*, con duración de dos minutos y medio, que mostraba los efectos negativos de la producción en granjas industrializadas—. El anuncio recibió elogios por parte de los críticos y fue visto millones de veces en línea.

Como un seguimiento, Chipotle difundió otro video animado, "The Scarecrow", con tono acusatorio contra la industria alimentaria. Acompañado por la canción "Pure Imagination" de Fiona Apple, el protagonista abandona su trabajo en una granja industrial y abre su propia tienda para vender alimentos frescos, donde coloca un cartel con la leyenda: "Cultive un mundo mejor". El anuncio en línea remitía a las personas a la pieza central de la campaña, una aplicación tipo sala de juegos. Hasta ahora, el video se ha visto más de 12 millones de veces en YouTube y más de nueve millones de personas han descargado la aplicación. Actualmente, Chipotle ha ido más allá de los anuncios. La empresa que con conciencia ecológica prepara alimentos está produciendo comedias de situación con un mensaje. Por ejemplo, se asoció con Hulu para producir la comedia original *Farmed and Dangerous*, donde pone al descubierto los pecados de la agricultura a gran escala y promueve el compromiso de la compañía de servir "Food With Integrity".

Las compañías con un modelo de negocios de responsabilidad social a menudo tienen que luchar para poder crecer y obtener utilidades. Pero Chipotle está demostrando que una compañía puede lograr ambas cosas. El año pasado, sus 37 mil empleados trabajaron en la preparación de alimentos para generar ingresos de $3200 millones y utilidades por $327 millones entre todos los 1600 restaurantes Chipotle localizados en 44 estados. Además, la cadena está creciendo rápidamente: en promedio, se abre una nueva sucursal cada dos días. En los últimos cinco años, el precio de las acciones de Chipotle se quintuplicó, esto sugiere que los inversionistas de la compañía están tan complacidos como sus comensales, un grupo en rápido crecimiento.

El fundador y director general Ells desea que Chipotle crezca y gane dinero. Sin embargo, en última instancia, quiere cambiar la forma en que los alimentos se producen y venden, no sólo por Chipotle, sino por toda la industria. "Pensamos que cuanto mayor sea el número de personas que saben de dónde provienen los alimentos y que conocen el impacto que tiene su producción en las familias de granjeros independientes [y] en el bienestar de los animales, mayor será la probabilidad de que demanden mejores ingredientes", explica Ells. Ya sea que los clientes se detengan en los restaurantes Chipotle para apoyar su causa o para disfrutar la deliciosa comida, o por ambas cosas, es algo que se ajusta muy bien a los deseos de Ells. La misión de sustentabilidad de Chipotle no es un agregado que se creó sólo para posicionar a la compañía como "socialmente responsable". Hacer bien las cosas es parte del "carácter que distingue a la compañía y que está arraigado en todo lo que hacemos", afirma el director de comunicación de Chipotle. "Chipotle es un tipo muy diferente de compañía, en la que cuanto más se escarba en lo que sucede, más motivos se encuentran para sentirse bien acerca de ello".

Fuentes: Con base en información y citas de Denise Lee Yohn, "How Chipotle Changed American Fast Food Forever", *Fast Company*, 14 de marzo de 2014, www.fastcompany.com/3027647/lessons-learned/how-chipotle-changed-american-fast-food-forever; Tim Nudd, "Chipotle Makes Magic Yet Again with Fiona Apple and a Dark Animated Film", *Adweek*, 12 de septiembre de 2013, www.adweek.com/print/152380; Danielle Sacks, "Chipotle: For Exploding All the Rules of Fast Food", *Fast Company*, marzo de 2012, pp. 125-126; John Trybus, "Chipotle's Chris Arnold and the Food With Integrity Approach to Corporate Social Responsibility", *The Social Strategist*, 22 de marzo de 2012, https://blogs.commons.georgetown.edu/socialimpact/2012/03/22/the-social-strategist-part-xvi-chipotle%E2%80%99s-chris-arnold-and-the-food-with-integrity-approach-to-corporate-social-responsibility/; Emily Bryson York, "Chipotle Ups the Ante on Its Marketing", *Chicago Tribune*, 30 de septiembre de 2011; Dan Mitchell, "Chipotle's Hilariously Scare Take on the Industrial Food System", *Fortune*, 13 de febrero de 2014, http://http://fortune.com/2014/02/13/chipotles-hilariously-scary-take-on-the-industrial-food-system/; e información de www.chipotle.com y www.chipotle.com/en-US/fwi/fwi.aspx, consultados en septiembre de 2014.

los compradores como para los vendedores. Por el otro, serían un poco intimidantes. De cualquier manera, con el advenimiento de los transmisores de identificación por radiofrecuencia (RFID, por sus siglas en inglés), todo eso es posible.

Muchas empresas están utilizando la tecnología RFID para rastrear los productos a lo largo de diversos puntos del canal de distribución. Por ejemplo, Walmart ha animado mucho a los proveedores que envían productos a sus centros de distribución para que coloquen etiquetas RFID en sus tarimas. Hasta ahora, más de 600 proveedores de Walmart lo están haciendo. Y minoristas como American Apparel, Macy's y Bloomingdales están instalando sistemas RFID en cada artículo en sus tiendas. El fabricante de ropa y accesorios Burberry utiliza incluso chips incrustados en los artículos y enlazados a teléfonos inteligentes para ofrecer experiencias personalizadas e interactivas a los clientes en sus tiendas y en los desfiles de modas.[39]

Disney está llevando la tecnología RFID a niveles inusitados con su nuevo y vistoso brazalete MagicBand:[40]

> Portar una MagicBand en el Walt Disney World Resort lleva la afamada magia de Disney a un nuevo nivel. Después de registrarse para los servicios MyMagic+ basados en la nube, con un movimiento de su muñeca, usted puede entrar a un parque o a una atracción, comprar alimentos o recuerdos o incluso abrir su habitación del hotel. Sin embargo, Disney apenas comienza a utilizar el potencial de la MagicBand para personalizar las experiencias de los huéspedes. Las aplicaciones futuras verdaderamente podrían ser mágicas. Imagine, por ejemplo, el asombro de un niño que reciba un cálido abrazo de Mickey Mouse o una reverencia del Príncipe Azul, quien lo felicite llamándolo por su nombre y le desee un feliz cumpleaños. Imagine *animatronics* que interactúen con los visitantes que haya alrededor con base en información personal suministrada con anticipación. ¿Usted se apartó de sus familiares o amigos? No hay problema. Un rápido escaneo de su MagicBand en un directorio cercano le permitiría localizar con precisión a todo su grupo. Vinculada con su aplicación telefónica de Disney, la



Tecnología de marketing: Disney está llevando la tecnología RFID a niveles insospechados con su nuevo y vistoso brazalete MagicBand RFID.

Shelley Caran, *OntheGoInMCO.com*

MagicBand podría desplegar información detallada acerca de las características del parque, los tiempos de espera para los juegos, mensajes de alerta del sistema FastPass para registrarse y los horarios de sus reservaciones. Desde luego, la MagicBand también ofrece potencial para obtener un cúmulo gigantesco de datos digitales sobre las actividades de los visitantes y de sus desplazamientos cada minuto, algo que ayudaría a la empresa a mejorar la logística, los servicios y las ventas. Si todo esto se parece mucho al Big Brother, habrá opciones de privacidad; por ejemplo, permitir a los papás que decidan si los nombres de sus hijos pueden o no ser revelados a los personajes. En resumen, tales tecnologías digitales prometen enriquecer la experiencia Disney tanto para los visitantes como para la compañía.

El entorno tecnológico cambia con rapidez. Piense en todos los productos que son comunes en la actualidad y que no estaban disponibles hace 100 años, o incluso hace 30 años. Abraham Lincoln no conoció los automóviles, los aviones, la radio ni la luz eléctrica. Woodrow Wilson no conoció la televisión, las latas de aerosol, las lavavajillas automáticas, los sistemas de aire acondicionado, los antibióticos ni las computadoras. Franklin Delano Roosevelt no conoció las videocámaras, los detergentes sintéticos, las pastillas anticonceptivas, los aviones supersónicos ni los satélites artificiales. John F. Kennedy no conoció las computadoras personales, internet ni Google, y Ronald Reagan no conoció los teléfonos inteligentes ni los social media.

Las nuevas tecnologías crean nuevos mercados y nuevas oportunidades. Sin embargo, cada tecnología nueva reemplaza una tecnología anterior. Los transistores desplazaron a la industria de los bulbos de vacío, la fotografía digital desplazó al negocio de la película fotográfica y las descargas digitales y la tecnología *streaming* están dañando los negocios de CD y DVD. Cuando las antiguas industrias lucharon contra las nuevas tecnologías o las ignoraron, sus negocios declinaron. Así, los especialistas en marketing necesitan observar de cerca el entorno tecnológico. Las compañías que no se actualicen pronto encontrarán que sus productos son obsoletos y perderán nuevas oportunidades de desarrollar productos y mercados.

Conforme los productos y la tecnología se vuelven más complejos, el público necesita convencerse de que son seguros. Entonces, las instituciones gubernamentales investigan y prohíben los productos potencialmente inseguros. En Estados Unidos, la Food and Drug Administration (FDA) estableció complejas regulaciones para someter a prueba nuevos medicamentos. La Consumer Product Safety Commission (CPSC) establece normas de seguridad para los productos de consumo y sanciona a las compañías que no las cumplen. Este tipo de regulaciones ha originado costos de investigación mucho mayores y tiempos más prolongados entre la etapa de desarrollo del nuevo producto y su lanzamiento. Los especialistas en marketing deben estar conscientes de tales regulaciones cuando aplican nuevas tecnologías y desarrollan nuevos productos.

Comentario del autor | Incluso los defensores más férreos de la economía de libre mercado coinciden en que el sistema funciona mejor si cuenta al menos con algunas reglas. Sin embargo, más allá de la reglamentación, la mayoría de las compañías *quieren* ser socialmente responsables. En el capítulo 20 estudiaremos con más detalle el marketing y la responsabilidad social.

Entorno político y social

Las decisiones de marketing reciben una influencia significativa de la situación imperante en el entorno político. El **entorno político** consiste en leyes, dependencias gubernamentales y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una determinada sociedad y los limitan.

Entorno político
Leyes, dependencias gubernamentales y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una determinada sociedad y los limitan.

Legislación para regular los negocios

Incluso los defensores más férreos de las economías de libre mercado están de acuerdo en que el sistema funciona mejor con, al menos, un poco de regulación. La reglamentación bien concebida alienta la competencia y asegura mercados justos para bienes y servicios. Por lo tanto, los gobiernos formulan la *política pública* para guiar el comercio; es decir, establecen las leyes y regulaciones que limitan los negocios en aras del bienestar de la sociedad en su conjunto. Casi toda actividad de marketing está sujeta a una amplia gama de leyes y regulaciones.

La legislación que se ejerce sobre los negocios alrededor del mundo se ha incrementado constantemente con el paso del tiempo. Estados Unidos y muchos otros países tienen diversas leyes que abarcan cuestiones como la competencia, las prácticas comerciales justas, la protección ambiental, la seguridad de los productos, la veracidad en la publicidad, la privacidad del consumidor, el empaque y etiquetado, la asignación de precios y otras áreas importantes (vea la ● **tabla 3.1**).

Comprender las implicaciones de las políticas públicas de una actividad específica de marketing no es algo sencillo. En Estados Unidos existen muchas leyes creadas a nivel nacional, estatal y local, las cuales a menudo se traslapan. Por ejemplo, la venta de aspirinas en Dallas está regida tanto por las leyes de etiquetación federal como por las leyes de publicidad del estado de Texas. Además, las regulaciones están en constante cambio; lo que se permitía el año pasado ahora podría estar prohibido y lo que se prohibía entonces tal vez esté permitido en la actualidad. Los especialistas en marketing deben trabajar intensamente para mantenerse informados acerca de los cambios en las regulaciones y sus interpretaciones.

Se han promulgado leyes para regular los negocios por varias razones. La primera es *proteger a las empresas* entre sí. Aun cuando los ejecutivos de negocios defiendan la competencia, en ocasiones intentan neutralizarla cuando se sienten amenazados. De este modo, se aprueban leyes para definir y evitar la competencia injusta. En Estados Unidos, la Federal Trade Commission (FTC) y la división antimonopolios de la oficina del Fiscal General se encargan de hacer cumplir la legislación.

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR
BIBLIOTECA
LANDIVARIANA

● Tabla 3.1 | Principales leyes estadounidenses que regulan el marketing.

Legislación	Propósito
Sherman Antitrust Act (1890)	Prohíbe los monopolios y las actividades que restringen el comercio o la competencia en el país (concertación de precios entre productores).
Federal Food and Drug Act (1906)	Creó la Food and Drug Administration (FDA). Prohíbe la fabricación o venta de alimentos y medicamentos adulterados o etiquetados de manera fraudulenta.
Clayton Act (1914)	Complementa la ley Sherman al prohibir ciertos tipos de discriminación de precios, acuerdos de exclusividad y cláusulas condicionadas (que requieren que un distribuidor compre productos adicionales en una línea del vendedor).
Federal Trade Commission Act (1914)	Estableció la Federal Trade Commission (FTC), la cual supervisa las prácticas comerciales y remedia las que sean injustas.
Robinson-Patman Act (1936)	Enmienda la ley Clayton para catalogar la discriminación de precios como ilegal. Faculta a la FTC para establecer límites sobre los descuentos por cantidad, prohibir algunas comisiones por actividades de intermediación y los descuentos promocionales, excepto cuando sean accesibles en términos proporcionalmente iguales.
Wheeler-Lea Act (1938)	Considera ilegales las prácticas engañosas, confusas e injustas que se ejercen sin importar el daño que se haga a la competencia. Coloca la publicidad de alimentos y medicinas bajo la jurisdicción de la FTC.
Lanham Trademark Act (1946)	Protege y regula los nombres distintivos de marca y las marcas registradas.
National Traffic and Safety Act (1958)	Establece disposiciones sobre la creación de estándares de seguridad obligatorios para automóviles y neumáticos.
Fair Packaging and Labeling Act (1966)	Regula el empaque y el etiquetado de los bienes de consumo. Requiere que el fabricante indique lo que contiene el paquete, quién lo fabricó y qué cantidad se incluye.
Child Protection Act (1966)	Prohíbe la venta de juguetes y artículos peligrosos. Establece estándares para un empaque resistente a los niños.
Federal Cigarette Labeling and Advertising Act (1967)	Requiere que los empaques de cigarrillos contengan la siguiente leyenda: "Advertencia: El Departamento de Salud Pública considera que fumar cigarrillos es peligroso para su salud".
National Environmental Policy Act (1969)	Establece una política nacional en materia ambiental. El Plan de Reorganización de 1970 fundó la Environmental Protection Agency (EPA).
Consumer Product Safety Act (1972)	Crea la Consumer Product Safety Commission (CPSC) y la autoriza para establecer estándares de seguridad para los productos de consumo, así como sanciones específicas por no cumplir con dichos estándares.
Magnuson-Moss Warranty Act (1975)	Autoriza a la FTC para que determine las regulaciones necesarias para otorgar garantías al consumidor y ofrece a éste los medios útiles (como demandas colectivas) para lograr que una compañía rectifique o compense en caso de incumplimiento de la garantía.
Children's Television Act (1990)	Limita el número de comerciales que pueden transmitirse durante los programas infantiles.
Nutrition Labeling and Education Act (1990)	Requiere que las etiquetas de los productos alimenticios brinden información nutricional detallada.
Telephone Consumer Protection Act (1991)	Establece procedimientos para evitar cargos por llamadas telefónicas no realizadas. Limita el uso, por parte de los especialistas en marketing, de sistemas automáticos de marcaje telefónico y de voces artificiales o pregrabadas.
Americans with Disabilities Act (1991)	Considera ilegal la discriminación en contra de las personas con discapacidades en instalaciones, transportes y sistemas de telecomunicación públicos.
Children's Online Privacy Protection Act (2000)	Prohíbe a los operadores de sitios web o de servicios en línea recabar información personal de los niños sin tener el consentimiento de alguno de los padres y permite a éstos revisar la información obtenida de sus hijos.
Do-Not-Call Implementation Act (2003)	Autoriza a la FTC para el cobro de tarifas a los vendedores y telemarketers (vendedores vía telefónica) para conformar un registro nacional con la finalidad de restringir las llamadas que tengan fines promocionales.
CAN-SPAM Act (2003)	Regula la distribución y el contenido del correo electrónico comercial no deseado.
Financial Reform Law (2010)	Crea la oficina de protección financiera para el consumidor, la cual determina y aplica reglas para el marketing de productos financieros dirigido a los consumidores. También es responsable del cumplimiento de la Truth-in-Lending Act, la Home Mortgage Disclosure Act y de otras leyes creadas para proteger a los consumidores.

El segundo objetivo de la reglamentación gubernamental es *proteger a los consumidores* de prácticas inadecuadas de negocios. Si no se prestara atención a este asunto, algunas empresas fabricarían productos de mala calidad, invadirían la vida privada del consumidor, dirían mentiras en su publicidad y engañarían a los consumidores en sus empaques y precios. Las reglamentaciones definen y regulan las prácticas injustas de negocios y diversas instituciones se encargan de hacer cumplir la ley.

El tercer propósito de la regulación gubernamental es *proteger los intereses de la sociedad* frente a un comportamiento no restringido de los negociantes. La actividad lucrativa de los negocios no siempre mejora la calidad de vida. La regulación surge para asegurar que las empresas se responsabilicen por los costos sociales de la fabricación de sus productos.

Los especialistas en marketing internacionales se encontrarán con docenas o incluso cientos de instituciones establecidas para hacer valer las políticas y regulaciones sobre comercio. En Estados Unidos, el Congreso ha establecido dependencias federales encargadas de la regulación, tales como la Federal Trade Commission, la Food and Drug Administration, la Federal Communications Commission, la Federal Energy Regulatory Commission, la Federal Aviation Administration, la Consumer Product Safety Commission, la Environmental Protection Agency y cientos más. Puesto que tales dependencias gubernamentales cuentan con un criterio discrecional para hacer cumplir la ley, pueden tener un efecto importante en el desempeño de las actividades de marketing de una compañía.

Continuará incrementándose el número de leyes nuevas y su aplicación. Los ejecutivos de negocios deben tomar en cuenta lo anterior al diseñar sus programas de productos y de marketing. Los especialistas en marketing deben conocer las principales leyes que protegen las actividades de la competencia, a los consumidores y a la sociedad; deben entenderlas en los niveles local, estatal, nacional e internacional.

Mayor énfasis en las acciones éticas y socialmente responsables

La reglamentación escrita no podría cubrir todos los abusos de marketing potenciales y con frecuencia resulta difícil hacer cumplir las leyes existentes. Sin embargo, más allá de leyes y regulaciones escritas, los negocios también se rigen por códigos y normas sociales de ética profesional.

Comportamiento socialmente responsable. Las empresas bien informadas motivan a sus gerentes para que, más allá de lo permitido por el sistema regulador, simplemente "hagan lo correcto". Las empresas socialmente responsables buscan de manera activa formas para proteger a largo plazo los intereses de sus consumidores y del ambiente.

Casi cualquier aspecto del marketing se relaciona con temas de ética y responsabilidad social. Por desgracia, como tales asuntos suelen implicar conflictos de intereses, gente bien intencionada podría oponerse honestamente acerca del curso de acción correcto en una situación específica. Por consiguiente, muchas asociaciones industriales y profesionales de comercio sugieren el uso de códigos de ética, de manera que ahora cada vez más empresas diseñan políticas, directrices y otras respuestas a los complejos temas sobre la responsabilidad social.

El auge del marketing en internet ha originado una nueva serie de cuestiones sociales y éticas. Lo que más preocupa a los críticos son los problemas de la privacidad en línea. Ahora existe una enorme cantidad de datos personales digitales disponibles. En algunos casos, los propios usuarios los proporcionan; éstos, de manera voluntaria, colocan información demasiado privada en sitios de social media como Facebook o LinkedIn, o en páginas de genealogía a las que cualquier persona con una computadora o un teléfono inteligente puede ingresar con facilidad.

Sin embargo, gran parte de la información se consigue de manera sistemática cuando los negocios buscan conocer más acerca de sus clientes, a menudo sin que los consumidores sepan que están bajo el microscopio. Negocios legítimos rastrean la navegación en línea y la conducta de compra de los consumidores y reúnen, analizan y comparten datos digitales de cada movimiento que las personas realizan en sus sitios web. A los críticos les preocupa que ahora las compañías sepan *demasiado* y que utilicen los datos digitales para aprovecharse injustamente de los consumidores. Aunque la mayoría de las empresas revelan por completo sus políticas de privacidad en internet y utilizan los datos para beneficiar a los clientes, ocurren ciertos abusos. Como resultado, los defensores de los consumidores y los creadores de políticas públicas están tomando medidas para proteger la privacidad. En los capítulos 4 y 20 analizaremos éstos y otros temas de marketing social con mayor profundidad.



Marketing relacionado con causas valiosas: La campaña de salud "Construyamos sus Sueños de Danone", consiste en donar un porcentaje de la venta de sus productos marca Danone para apoyar la Casa de la Amistad para niños con cáncer I.A.P., una organización que ayuda a niños que padecen esta enfermedad.

© Alamy

Marketing relacionado con causas valiosas. Para ejercer su responsabilidad social y crear imágenes más positivas, ahora muchas compañías están apoyando causas valiosas. En la actualidad, parece que cada producto está relacionado con alguna causa valiosa. Por ejemplo, el programa "Tide Loads of Hope" de P&G cuenta con lavanderías móviles y ofrece realizar el servicio de lavado de ropa a las familias afectadas en zonas de desastres: P&G

lava, seca y dobla la ropa de manera gratuita para estas familias. Walgreens patrocina un programa llamado "Walk with Walgreens" —haga cosas sencillas, como caminar y llevar un registro de sus pasos, alcanzar sus metas, o simplemente realice comentarios acerca de lo que publican otros caminantes en el sitio web, y será recompensado con cupones y ofertas exclusivas de Bayer, Vaseline, Degree, Slimfast, Dr. Scholls o de otro socio del programa—. Y los competidores AT&T, Verizon, Sprint y T-Mobile han unido fuerzas para lanzar la campaña "It Can Wait", que pretende ayudar a erradicar la práctica difundida de escribir mensajes de texto mientras se conduce, exhortando a personas de todas las edades a comprometerse a nunca escribir textos mientras manejan. "No vale la pena arriesgarse por un texto. Éste puede esperar".[41]

De hecho, algunas compañías se basan por completo en misiones relacionadas con las causas. Bajo el concepto de "negocios impulsados por valores" o "capitalismo compasivo", su misión consiste en utilizar los negocios para lograr que el mundo sea un mejor lugar. Por ejemplo, la campaña "Construyamos sus Sueños", de Danone, concebida en 1996 pero iniciada en 1997, fue considerada adelantada a su tiempo por integrar aspectos tanto sociales como económicos, en línea con la política corporativa y el negocio principal de la empresa. La estrategia consistía en destinar un porcentaje de lo recaudado por las ventas de los yogures Danone a instituciones que combatieran el cáncer infantil. Desde el inicio de la campaña, Casa de la Amistad para Niños con Cáncer fue la institución más beneficiada con estos recursos; y actualmente es la única institución a la que Danone destina los recursos de su campaña, de acuerdo con información difundida en los últimos años.

El marketing relacionado con las causas se ha convertido en la principal forma de donación corporativa; permite que las empresas "tengan éxito haciendo el bien" al vincular las compras de sus productos o servicios con la recaudación de fondos para causas valiosas o para organizaciones caritativas. Además de despertar admiración social, el programa de Danone "Construyamos sus Sueños" también tiene buen sentido económico tanto para la compañía como para sus clientes con su doble proyecto: posicionarse en la mente de los consumidores como una empresa con responsabilidad social, y ayudar económicamente a resolver un problema de salud prioritario, el cáncer infantil, apoyando a una fundación sólida como es Casa de la Amistad para Niños con Cáncer I.A.P.

No obstante, el marketing relacionado con las causas ha originado cierta controversia. A los críticos les preocupa que este tipo de marketing sea más una estrategia comercial que una estrategia para donar. Temen que en realidad el marketing "relacionado con las causas" sea un marketing "que explota las causas". Así, las empresas que utilizan el marketing relacionado con las causas tal vez estén transitando por una delgada línea entre mayores ventas y una imagen mejorada y la posibilidad de enfrentar cargos por explotación. Sin embargo, cuando se maneja en forma adecuada, el marketing relacionado con las causas beneficiaría en gran medida tanto a la empresa como a la causa. La compañía obtiene una herramienta de marketing eficaz y, al mismo tiempo, crea una imagen pública más positiva. Las organizaciones o causas caritativas logran mayor visibilidad y nuevas fuentes importantes de financiamiento y apoyo. En Estados Unidos, los gastos en el marketing relacionado con las causas se dispararon de $120 millones en 1990 a $1840 millones en 2014.[42]

Comentario del autor | Los factores culturales afectan de manera importante el pensamiento y el consumo de las personas. Debido a esto, los especialistas en marketing están muy interesados en el entorno cultural.

Entorno cultural

El **entorno cultural** está conformado por las instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos fundamentales de una sociedad. La gente crece en una sociedad específica que moldea sus creencias y valores básicos; asimila una perspectiva del mundo que define sus relaciones con los demás. Las siguientes características culturales podrían afectar la toma de decisiones de marketing.

Entorno cultural
Instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos fundamentales de una sociedad.

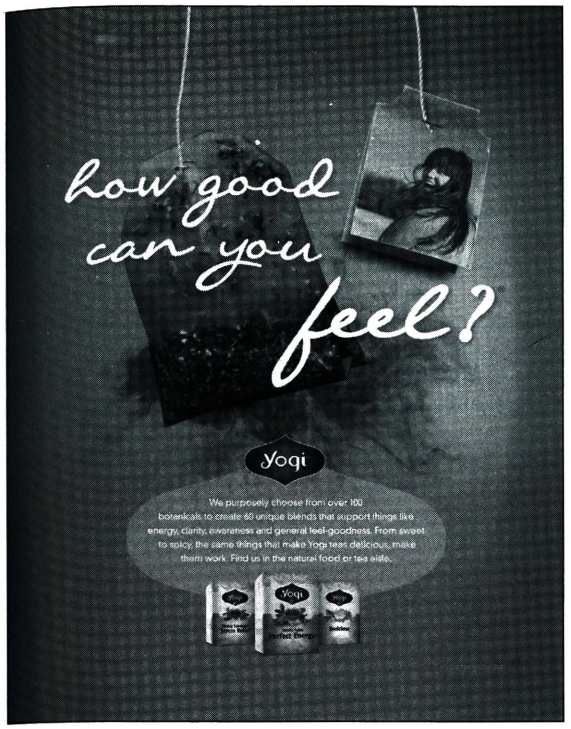
Persistencia de los valores culturales

La gente de una sociedad determinada posee muchas creencias y valores. Sus creencias y valores principales tienen un alto grado de persistencia. Por ejemplo, la mayoría de los estadounidenses creen en la libertad individual, el trabajo arduo, el matrimonio, el logro y el éxito. Tales creencias moldean actitudes y conductas cotidianas más específicas de la vida diaria. Las creencias y los valores *fundamentales* se transmiten de padres a hijos y son reforzados por las escuelas, los negocios, las iglesias y el gobierno.

Las creencias y los valores *secundarios* son más susceptibles al cambio. Creer en el matrimonio es una creencia fundamental; creer que la gente debe casarse joven es una creencia secundaria. Los especialistas en marketing tienen cierta posibilidad de modificar los valores secundarios, pero muy pocas de cambiar los valores fundamentales. Por ejemplo, para fomentar la planeación familiar, podrían difundir con mayor eficacia el argumento de que la gente debería casarse a mayor edad que el argumento que sostiene que la gente no debería casarse nunca.

Cambios en los valores culturales secundarios

Aunque los valores fundamentales son muy firmes, existen cambios culturales. Considere la influencia que tienen los grupos de música popular, las estrellas de cine y otras celebridades sobre las normas del peinado y la vestimenta de los jóvenes. Los especialistas en marketing buscan predecir los cambios culturales para identificar nuevas oportunidades o amenazas. Los valores culturales fundamentales de una sociedad se expresan en la visión que tiene la gente de sí misma y de otros, así como en la percepción que tiene de las organizaciones, la sociedad, la naturaleza y el universo.



Cómo se ve la gente a sí misma: Yogi intenta atraer a los bebedores de té con una visión más espiritual de sí mismos, de su vida y sus tés. Su mezcla Sweet Tangerine Positive Energy "da energía y eleva el ánimo". "How Good Can You Feel?".

Cortesía de Yogi Tea. Fotografía en el anuncio: Mark Laita, Absodels/Getty Images

Cómo se ve la gente a sí misma. La gente varía en la importancia que otorga al hecho de servirse a sí misma y de servir a los demás. Algunas personas buscan el placer personal, quieren divertirse, cambiar y evadirse. Otras buscan la autorrealización mediante la religión, la recreación o la búsqueda ávida de una carrera o de otras metas de vida. Algunas personas se consideran como seres que comparten y se solidarizan mientras otras son individualistas. Los seres humanos utilizan productos, marcas y servicios como formas de autoexpresión y compran bienes y servicios que se ajusten a la visión que tienen de sí mismos.

Por ejemplo, los anuncios de la marca de té Tetley se enfocan en el sabor, atrayendo a los bebedores de té mediante una visión más práctica al invitarlos a "Brew Up Something Brilliant". Su clásica mezcla de té negro ofrece "un color ámbar profundo y un delicioso sabor". En cambio, la compañía Yogi Tea intenta atraer a los bebedores de té con una visión más trascendente y holística de sí mismos, de su vida y sus tés. Yogi ofrece más de 100 hierbas y extractos naturales combinados para obtener "tanto sabor como propósito". ● El eslogan de Yogi, "How Good Can You Feel?", sugiere que sus tés no solamente saben bien, sino que, además, hacen que las personas se sientan bien física y mentalmente. Por ejemplo, el té Stress Relief de Yogi es "una mezcla deliciosa y completamente natural que ayuda a relajar su cuerpo y su mente". El té Sweet Tangerine Positive Energy "es una mezcla aromática y armonizadora que da energía y eleva el ánimo". Un mensaje publicado recientemente en el sitio en línea de la comunidad Yogi invitaba a todos a tener "¡un feliz viernes y una feliz primavera!".[43]

Cómo ve la gente a los demás. Las actitudes de la gente hacia los otros y sus interacciones con ellos cambian con el tiempo. En años recientes, algunos analistas han expresado su preocupación acerca de que la era de internet pudiera dar como resultado un menor grado de interacción humana, ya que la gente se sumerge en las páginas de social media o prefiere enviar mensajes de correo electrónico y de texto en vez de interactuar personalmente. Sin embargo, las tecnologías digitales actuales parecen haber iniciado una era "de relaciones masivas", según un analista de tendencias. En vez de interactuar menos, la gente utiliza los social media y las comunicaciones móviles para conectarse más que nunca con los demás. Esto significa que cuanto más socialice en línea la gente por medio de redes sociales o tweets, mayor probabilidad tiene de encontrarse con amigos y seguidores en el mundo real.

No obstante, en la actualidad, incluso cuando las personas se reúnen es frecuente que estén "juntas pero solas". Grupos de personas pueden estar sentadas juntas o caminar inmersas en sus propias pequeñas burbujas y mantenerse intensamente conectadas a pantallas o teclados diminutos. Un experto describe la más reciente habilidad de comunicación como "mantener contacto visual con alguien, mientras se manda un mensaje de texto a alguien más; es difícil, pero se puede lograr", asegura. "Somos capaces de estar con alguien, pero también en otro lugar, conectados a cualquier parte que queramos".[44] De esta manera, determinar si la comunicación generada por la nueva tecnología implica una bendición o una maldición es un asunto que requiere mucho debate.

Esta nueva forma de interactuar intensamente incide sobre la forma en que las compañías comercializan sus marcas y se comunican con los clientes. Cada vez más, los consumidores ingresan de manera digital a las redes de amigos y a las comunidades en línea de marcas para obtener información y comprar productos, así como para moldear y compartir experiencias de marca. Como resultado, es importante que las marcas participen también en estas redes.

Cómo ve la gente a las organizaciones. La gente varía en sus actitudes hacia las corporaciones, las instituciones gubernamentales, los sindicatos, las universidades y otras organizaciones. En general, las personas están dispuestas a trabajar para organizaciones importantes esperando que éstas, a su vez, realicen el trabajo de la sociedad.

Durante las últimas dos décadas hubo una marcada disminución de la confianza y la lealtad hacia los negocios y las organizaciones políticas estadounidenses. En los centros de trabajo, en general, la lealtad organizacional ha disminuido. Las oleadas de compañías que redujeron su planta laboral alimentaron la incertidumbre y la desconfianza. Sólo en la última década, los grandes escándalos corporativos, la serie de despidos provocados por la reciente recesión, la crisis financiera provocada por la codicia y la incompetencia de los banqueros de Wall Street, entre otras actividades irregulares, ocasionaron una mayor pérdida de confianza en las grandes empresas. En la actualidad, muchas personas no consideran el trabajo como una fuente de satisfacción, sino como una tarea obligatoria para ganar dinero y disfrutar sus horas de descanso. Esta tendencia sugiere que las organizaciones necesitan encontrar nuevas maneras de ganar la confianza tanto de los consumidores como de los empleados.

Cómo ve la gente a la sociedad. La gente varía en sus actitudes hacia su sociedad —los patriotas la defienden, los reformadores quieren que cambie, los inconformes desean abandonarla—. La orientación que tiene la gente hacia su sociedad afecta los patrones de consumo y las actitudes que manifiesta hacia el mercado.

El patriotismo estadounidense ha venido incrementándose en forma gradual durante las últimas dos décadas. Los especialistas en marketing responden con mensajes que destacan la leyenda "Made in America" y con productos y promociones patrióticos, ofreciendo desde jugo de naranja hasta computadoras y automóviles con temas patrióticos. Por ejemplo, los anuncios del jugo de naranja Tropicana Pure Premium de PepsiCo proclaman que se trata de "jugo de naranja 100% de Florida —elaborado con naranjas cultivadas, recolectadas y exprimidas en Florida". La campaña de Chrysler "Imported From Detroit", que afirma que "el mundo va a oír el rugido de nuestros motores", resonó fuertemente en consonancia con los consumidores estadounidenses. Por su parte, Apple dio hace poco un fuerte impulso de $100 millones a la proclamación "Made in America" gracias al lanzamiento de su nueva computadora personal de lujo Mac Pro. Se trata de "la Mac más poderosa que haya existido"; se fabrica en Austin, Texas, con componentes producidos en Estados Unidos.[45]

Aunque casi todos los esfuerzos de marketing son de buen gusto y han tenido buena recepción, ondear la bandera estadounidense en ocasiones resulta complicado. Las promociones nacionalistas pueden considerarse cursis o como intentos por sacar partido de las emociones de la nación. Por ejemplo, algunos críticos indican que, hasta ahora, el impulso "Made in America" de Apple no ha tenido un verdadero impacto. La Mac Pro contribuye con menos del 1 por ciento de los ingresos totales de Apple. Más del 70 por ciento de los ingresos de esta compañía provienen de sus productos iPhone y iPad, fabricados en China. Los especialistas en marketing deben ser cuidadosos al apelar al patriotismo y a otras fuertes emociones nacionales.

Cómo ve la gente a la naturaleza. La gente varía en sus actitudes hacia el mundo natural. Algunos se sienten regidos por éste y otros se sienten en armonía con él, e incluso otros más intentan dominarlo. Una tendencia que ha prevalecido durante mucho tiempo es el creciente dominio de la naturaleza por medio de la tecnología y la creencia de que la naturaleza es pródiga. Sin embargo, en fechas más recientes la gente ha reconocido que la naturaleza es finita y frágil y que las actividades humanas pueden destruirla o dañarla.

Este renovado amor por las cosas naturales ha creado un mercado de 41 millones de personas con "estilos de vida saludables y a favor de la sustentabilidad" (mercado LOHAS, por las siglas en inglés de *lifestyles of health and sustainability*); es decir, individuos que buscan artículos que van desde productos naturales, orgánicos y nutritivos y medicina alternativa, hasta automóviles que consumen combustible en forma eficaz. Este segmento gasta $290 000 millones al año en este tipo de productos.[46]

Organik Beauty se enfoca en esos consumidores que buscan productos sustentables y naturales para el cuidado personal. Es una empresa que pretende ofrecer productos cuyas formulaciones incluyan la mayor cantidad posible de extractos orgánicos, y cumplir las expectativas de sus clientes con productos verdaderamente naturales. Actualmente Organik Beauty es una empresa líder que ofrece la más amplia gama de productos orgánicos certificados para la belleza y el cuidado personal de toda la familia. Estos productos han sido desarrollados con base en los más novedosos avances dermatológicos europeos.

"Compartimos la preocupación de muchas personas por construir un mundo mejor, más bello y más sano. Desde nuestra plataforma de negocio nos hemos comprometido por ofrecer las mejores marcas en la protección y cuidado de tu piel y tu belleza". ● Organik Beauty utiliza materias primas orgánicas y promueve cultivos limpios que cuiden la salud del agricultor, de la tierra y de toda nuestra sociedad; sus productos no se prueban en animales, pero siguen rigurosas pruebas de control dermatológico antes de salir al mercado. En resumen, Organik Beauty "elabora productos buenos y poco comunes que sirven al bien común".



● Tendencia hacia los productos naturales: Organik Beauty "elabora productos buenos y poco comunes que sirven al bien común".

Shutterstock

Los productores de alimentos también encontraron mercados de rápido crecimiento para productos naturales y orgánicos. En total, el mercado estadounidense de alimentos orgánicos generó casi $81 300 millones en ventas al por menor el año pasado, más del doble de la cifra registrada en los últimos cinco años. Los especialistas en marketing de nicho, como Whole Foods Market, se apresuraron a atender a este mercado y cadenas de comida tradicionales, como Kroger

y Safeway, han añadido secciones separadas para la comida natural y orgánica. Incluso los dueños de mascotas se están uniendo al movimiento al volverse más conscientes de los componentes del alimento para animales. Casi cualquier marca conocida de comida para mascotas ahora ofrece varios tipos de alimentos naturales.[47]

Cómo ve la gente al universo. Por último, la gente tiene diferentes creencias sobre el origen del universo y del lugar que ocupa en él. Aunque la mayoría de los estadounidenses profesan alguna religión, las prácticas y convicciones religiosas han disminuido gradualmente con el paso de los años. Según una encuesta reciente, la quinta parte de los estadounidenses afirman no tener alguna fe en particular, lo que representa el doble del porcentaje registrado en 1990. Entre los estadounidenses de 18 a 29 años de edad, la tercera parte afirma no profesar en la actualidad ninguna religión en particular.[48]

No obstante, el hecho de que las personas estén abandonando la religión instituida no significa que estén abandonando su fe. Algunos expertos que pronostican el futuro han señalado un interés renovado en la espiritualidad, quizá como parte de una búsqueda más amplia para un nuevo objetivo interior. La gente se ha ido alejando del materialismo y de la ambición desmedida para buscar valores más permanentes —la familia, la comunidad, la Tierra, la fe— y transitar hacia una noción más firme de lo correcto y lo incorrecto. En vez de llamarlo "religión", lo llaman "espiritualidad".[49] Este espiritualismo cambiante influye en los consumidores en todas las áreas, desde los programas de televisión que ven y los libros que leen hasta los bienes y servicios que compran.

Comentario del autor | En lugar de simplemente observar y reaccionar, las compañías deben adoptar una actitud proactiva.

Respuesta ante el entorno de marketing

Alguien dijo una vez que "existen tres clases de compañías: las que hacen que las cosas sucedan, las que observan las cosas que suceden y las que se preguntan qué está sucediendo". Muchas empresas consideran el entorno de marketing como un elemento incontrolable al que deben reaccionar y adaptarse. Aceptan en forma pasiva el entorno de marketing y no intentan cambiarlo; analizan las fuerzas del entorno y diseñan estrategias que ayudarán a la compañía a evitar las amenazas y a obtener ventajas de las oportunidades que brinda dicho entorno.

Otras empresas adoptan una visión *proactiva* hacia el entorno de marketing. En vez de suponer que las opciones estratégicas están limitadas por el entorno presente, estas empresas desarrollan estrategias para modificarlo. Las compañías y sus productos a menudo crean y dan forma a nuevas industrias y a sus estructuras; tal es el caso del modelo T de Ford, el iPod y el iPhone de Apple y el motor de búsqueda de Google.

Aún más, en lugar de sólo observar y reaccionar a los eventos del entorno, estas empresas realizan intensas acciones para influir en los públicos y las fuerzas presentes en su entorno de marketing. Este tipo de empresas contratan cabilderos para influir en la legislación que regula sus industrias y en los medios de comunicación masiva para lograr una cobertura de prensa favorable. Insertan publirreportajes o infomerciales (anuncios que expresan puntos de vista editoriales) y utilizan blogs para moldear la opinión pública. Interponen demandas legales y quejas ante las autoridades para mantener a distancia a los competidores y elaboran acuerdos contractuales para mejorar el control de sus canales de distribución.

Al emprender acciones, las compañías a menudo pueden superar eventos ambientales aparentemente incontrolables. Por ejemplo, mientras que algunas compañías tratan de aplacar los comentarios negativos acerca de sus productos, otras trabajan de manera activa para desmentir información falsa. McDonald's hizo esto cuando se volvió viral una fotografía que mostraba el nada apetitoso "pollo separado por medios mecánicos" (convertido en grasa de color rosa), asociándolo con los McNuggets de pollo de la compañía:[50]

> McDonald's publicó rápidamente declaraciones asegurando que la fotografía de la sustancia grasosa de color rosado era un engaño y que los McNuggets se elaboran con pechuga blanca de pollo en un proceso que jamás produce algo ni siquiera remotamente similar a esa extraña sustancia rosa. Sin embargo, McDonald's llevó su respuesta un paso más allá. Para desvanecer los mitos virales acerca de la elaboración de los McNuggets de pollo, creó su propio video de casi tres minutos de duración y que difundió en los social media. El video es una grabación del recorrido por una planta procesadora de la compañía, ubicada en Canadá, realizado para mostrar el proceso de elaboración de los McNuggets paso a paso. En el proceso, pechugas de pollo fresco primero se muelen y condimentan, luego se les da una de cuatro formas (albóndigas, campanas, botas y corbatas de moño), después se rebozan, fríen, congelan, empacan y envían a los distintos restaurantes McDonald's, donde se terminan de cocinar. No hay rastro de la rosada sustancia grasosa por ninguna parte del proceso. El video proactivo se volvió viral, logrando más de 3.5 millones de vistas en YouTube en menos de seis semanas.

La dirección de marketing no siempre es capaz de controlar las fuerzas del entorno. Por ejemplo, una empresa tendría poco éxito si tratara de influir en los desplazamientos geográficos de la población, el entorno económico o los valores culturales fundamentales. Sin embargo, siempre que sea posible, los directores de marketing inteligentes deberán adoptar una actitud *proactiva* más que *reactiva* ante el entorno de marketing (vea Marketing real 3.2).

Marketing real 3.2

En la era de los social media: cuando el diálogo se torna desagradable

Los especialistas en marketing han recibido internet y los social media como una nueva y grandiosa forma de atraer a los clientes y cultivar las relaciones con ellos. A la vez, los consumidores actuales, cada vez más dotados de mayores facultades de intervención, utilizan los nuevos medios digitales para compartir sus experiencias de marca con las compañías y entre sí. Todo este ir y venir de información ayuda tanto a la compañía como a sus clientes. Sin embargo, en ocasiones, el diálogo puede volverse desagradable. Considere los siguientes ejemplos:

- Luego de recibir a través de FedEx un monitor de computadora severamente dañado, el usuario de YouTube goobie55 publicó imágenes grabadas por su cámara de seguridad. El video muestra claramente al empleado de FedEx levantando el paquete del monitor por arriba de su cabeza y aventándolo por encima de la puerta de acceso de la casa del usuario, sin siquiera hacer el intento por tocar el timbre, abrir la puerta de la cerca o llevar el paquete hacia la puerta de entrada de la casa. El video —donde se observa con claridad el conocido logotipo morado y naranja de FedEx en la camisa del chofer, el paquete y el camión— se volvió viral al ser visto cinco millones de veces en tan sólo cinco días. Los programas televisivos de noticias y los *talk shows* se volvieron locos comentando el video.

- Un joven equipo creativo de la agencia de publicidad de Ford ubicada en India produjo un anuncio impreso que publicó en internet sin autorización. El anuncio muestra a tres mujeres atadas, amordazadas y ligeras de ropa en el portaequipaje de un Ford Figo con una caricatura sonriente de Silvio Berlusconi (el ex primer ministro italiano involucrado en escándalos sexuales) al volante. La leyenda del anuncio era: "Deje atrás sus preocupaciones con el portaequipaje extra grande del Figo". Ford se apresuró a retirar el anuncio, pero no antes de que se volviera viral. En unos cuantos días, millones de personas alrededor del mundo habían visto el anuncio, causando un alboroto en línea, lo que dio a Ford una mala reputación a nivel internacional.

- Cuando el niño Harry Winsor, de ocho años de edad, envió a Boeing el dibujo a crayón de un avión que diseñó, sugiriendo que tal vez la compañía desearía construirlo, ésta respondió con una carta en tono adusto y estilo legal. "No aceptamos ideas no solicitadas", decía la carta. "Lamentamos informarle que desechamos su mensaje y no guardamos copias". El embarazoso incidente probablemente habría pasado inadvertido si no fuera por el hecho de que el papá del niño, John Winsor, un prominente ejecutivo, lo relató en blogs y tweets, convirtiéndolo al instante en una noticia nacional.

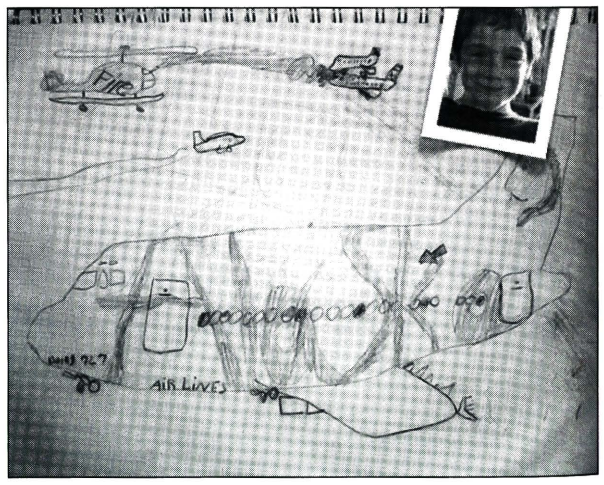
¿Casos extremos? Ya no. Internet y los social media han volteado de cabeza la tradicional relación de poder entre negocios y consumidores. En los buenos tiempos de antaño, los consumidores disgustados podían hacer muy poco además de vociferar a un representante de servicio de la compañía o de gritar sus quejas en la esquina de la calle. En la actualidad, armados con una computadora portátil o un teléfono inteligente, pueden expresar sus quejas públicamente a millones de personas a través de blogs, sitios de social media o incluso sitios dedicados exclusivamente a hablar de las corporaciones que despiertan mayor desagrado. "Ahora el megáfono de un consumidor es [a veces] más poderoso que el de una marca", afirma un ejecutivo de una agencia de publicidad. "Las personas pueden humillar a una compañía... simplemente al compartir sus experiencias y opiniones en Facebook, Yelp, Twitter, Instagram u otros foros sociales".

Los sitios web para expresar críticas negativas (*"I hate"* y *"sucks" sites*) son casi lugares comunes. Estos sitios asocian algunas compañías muy respetadas con etiquetas sumamente irrespetuosas: Walmartblows.com, PayPalSucks.com (también conocido como NoPayPal), IHateStarbucks.com, DeltaREALLYsucks.com y UnitedPackage-Smashers.com (UPS) son sólo algunos ejemplos. También abundan los videos para expresar críticas en YouTube. Por ejemplo, una búsqueda con las palabras "Apple sucks" en YouTube hace desplegar una lista de más de 600 mil videos. Una búsqueda en torno a Microsoft da por resultado 143 mil videos y una búsqueda en Facebook con los términos "Apple sucks" ofrece vínculos a cientos de grupos. Si usted no encuentra uno que le agrade, intente buscar usando los términos "Apple suks" o "Apple sux" para encontrar cientos más.

Algunos de estos sitios, videos y otros ataques en línea ventilan quejas legítimas que deberían atenderse. Sin embargo, otros son de carácter anónimo y difunden calumnias llenas de rencor que dañan injustamente la reputación de marcas y corporaciones. Algunos de los ataques son sólo una molestia pasajera; otros pueden llamar seriamente la atención y crear verdaderos dolores de cabeza.

¿Cómo deberían reaccionar las compañías ante los ataques en línea? El verdadero dilema para las compañías es investigar qué tan lejos pueden ir para proteger su imagen sin avivar el ya de por sí intenso fuego. Un aspecto en el cual los expertos parecen coincidir es que no se intente tomar represalias. "Casi nunca es buena idea lanzar bombas en los puntos donde se inició el fuego", asegura un analista. "La preferencia de compra, el compromiso y la diplomacia son mejores herramientas". Tales críticas a menudo se basan en preocupaciones reales por parte del consumidor y en enojo sin resolver. Por ello, la mejor estrategia es supervisar en forma proactiva esos sitios y responder con honestidad a las inquietudes que ahí se expresan.

Por ejemplo, Boeing rápidamente asumió la responsabilidad por el mal manejo de los dibujos de Harry Winsor, convirtiendo un potencial desastre de relaciones públicas en algo positivo. Llamó al pequeño Harry y lo invitó a visitar las instalaciones de Boeing. En su sitio corporativo de Twitter, confesó: "Somos expertos



Consumidores actuales dotados de mayores facultades de intervención: El penoso resbalón de Boeing en relación con el diseño del avión del pequeño Harry Winsor se convirtió de inmediato en una noticia nacional. Sin embargo, Boeing asumió rápidamente la responsabilidad y convirtió el potencial desastre de relaciones públicas en algo positivo.

John Winsor

en aviones, pero novatos en social media. Estamos aprendiendo sobre la marcha". En respuesta al fiasco del anuncio de Figo, el director de marketing de Ford se disculpó públicamente diciendo que Ford no había aprobado los anuncios y que, desde entonces, había modificado su proceso de revisión de la publicidad. La agencia publicitaria de Ford despidió de inmediato a los creativos responsables del incidente.

De manera similar, FedEx fue objeto de elogio al publicar de inmediato su propio video en YouTube refiriéndose al incidente del monitor que un empleado aventó. En el video, el vicepresidente de operaciones de FedEx, Matthew Thornton, informó que se había entrevistado personalmente con el cliente agraviado, quien aceptó las disculpas de la compañía. "Esto va directamente en contra de todos los valores de FedEx", declaró Thornton. El video de FedEx tocó una fibra sensible. Numerosos periodistas y blogueros respondieron con historias acerca del excelente manejo de paquetes por parte de FedEx y de su tiempo récord de entrega.

Muchas compañías han formado equipos de especialistas que supervisan las conversaciones en línea e identifican a los consumidores descontentos. Por ejemplo, el equipo de social media de Southwest Airlines incluye a un oficial en jefe, quien se encarga de rastrear los comentarios en Twitter y sigue de cerca los grupos de Facebook; a un representante en línea, que está al tanto de los hechos e interactúa con los blogueros, y a otra persona que se encarga de la presencia de la compañía en sitios como YouTube, Instagram, Flickr y LinkedIn. De esta manera, si alguien publica un comentario en línea, la compañía puede responder rápidamente en forma personal.

No hace mucho, el equipo de Southwest esquivó lo que pudo ser una catástrofe de relaciones públicas cuando se abrió un hoyo en el fuselaje de un avión durante un vuelo de Phoenix a Sacramento. El vuelo contaba con Wi-Fi, así que un pasajero escribió un tweet acerca del incidente y lo acompañó de una fotografía; la información estuvo disponible en línea en tan sólo 9 minutos —11 minutos antes de que se emitiera el informe oficial de Southwest—. Sin embargo, el equipo de monitoreo de Southwest atendió los comentarios en línea y publicó sus respuestas en blogs y otros social media poco tiempo después de que el avión aterrizara de emergencia en Yuma, Arizona. Para cuando la historia llegó a los grandes medios de comunicación, el pasajero que envió el tweet inicial se reconectó a Twitter para elogiar a la tripulación de Southwest por su manejo profesional de la situación.

Al monitorear y responder en forma proactiva a eventos aparentemente incontrolables del entorno, las compañías pueden evitar las consecuencias negativas de caer en una espiral fuera de control o, incluso, podrían convertirlas en algo positivo. ¿Quién lo sabe? ¿Acaso con las respuestas correctas, Walmartblows.com podría incluso convertirse en Walmartrules.com? Probablemente no.

Fuentes: Citas, fragmentos y otra información basada en Matt Wilson, "How Southwest Airlines Wrangled Four Social Media Crises", *Ragan.com*, 20 de febrero de 2013, www.ragan.com/Main/articles/How_Southwest_Airlines_wrangled_four_social_media_46254.aspex#; Vanessa Ko, "FedEx Apologizes after Video of Driver Throwing Fragile Package Goes Viral", *Time,* 23 de diciembre de 2011, http://newsfeed.time.com/2011/12/23/fedex-apologizes-after-video-of-driver-throwing-fragile-package-goes-viral/; Michelle Conlin, "Web Attack", *BusinessWeek*, 16 de abril de 2007, pp. 54-56; "Boeing's Social Media Lesson", 3 de mayo de 2010, http://mediadecoder.blogs.nytimes.com/2010/05/03/boeings-social-media-lesson/; Brent Snavely, "Ford Marketing Chief Apologizes for Ads", *USA Today,* 27 de marzo de 2013; David Angelo, "CMOs, Agencies: It's Time to Live Your Brands", *Advertising Age*, 2 de octubre de 2013, http://adage.com/print/244524; y www.youtube.com/watch?v=C5ulH0VTg_o, consultado en septiembre de 2014.

3 Revisión de conceptos

REPASO DE OBJETIVOS Y TÉRMINOS CLAVE

Repaso de objetivos

En este capítulo y en los siguientes dos, examinaremos los entornos de marketing y la forma en que las compañías analizan esos entornos para entender mejor el mercado y a los consumidores. Las empresas deben observar y administrar constantemente su *entorno de marketing* para buscar oportunidades y evitar amenazas. El entorno de marketing incluye a todos los participantes y las fuerzas que influyen en la capacidad de la empresa para realizar negocios de manera eficaz con su mercado meta.

OBJETIVO 1 **Describir las fuerzas del entorno que afectan la capacidad de la compañía para servir a sus clientes.** *(pp. 71-74)*

El *microentorno* de la compañía consiste en participantes cercanos a ella que se combinan para formar su red de transferencia de valor o que afectan su capacidad para atender a sus clientes. El microentorno incluye el *entorno interno* de la empresa —sus diferentes departamentos y niveles gerenciales—, ya que éste influye en la toma de decisiones de marketing. Las *empresas del canal de marketing* —proveedores, intermediarios de marketing, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros— contribuyen para crear valor para el cliente. Los *competidores* rivalizan con la compañía en un esfuerzo por atender mejor a los clientes. Diversos *públicos* poseen un interés o impacto real o potencial en la capacidad de la compañía para cumplir sus objetivos. Por último, existen cinco tipos de *mercados* de clientes: mercados de consumidores, de negocios, de distribuidores, del sector gubernamental y mercados internacionales.

El *macroentorno* se compone de fuerzas sociales más grandes que afectan todo el microentorno. Las seis fuerzas que conforman el macroentorno de la empresa son las fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas/sociales y culturales. Éstas moldean las oportunidades y plantean desafíos para la compañía.

OBJETIVO 2 **Explicar cómo los cambios en los entornos demográfico y económico afectan las decisiones de marketing.** *(pp. 74-83)*

La *demografía* es el estudio de las características de las poblaciones humanas. El *entorno demográfico* actual muestra una estructura de edades cambiante, perfiles familiares en transformación, desplazamientos geográficos de la población, una población con mayor educación y más empleos administrativos, así como una creciente diversidad. El *entorno económico* consiste en factores que afectan el poder adquisitivo y los patrones de compra. El entorno económico se caracteriza por consumidores más austeros que buscan un mayor valor, es decir, la combinación adecuada de buena calidad y servicio a un precio justo. La distribución del ingreso también está cambiando. Los ricos se han vuelto más ricos, la clase media se ha reducido en número y los pobres siguen siendo pobres, lo cual ha originado un mercado de dos estratos.

OBJETIVO 3 **Identificar las principales tendencias en los entornos natural y tecnológico de la empresa.** *(pp. 83-87)*

El *entorno natural* muestra tres tendencias principales: escasez de ciertas materias primas, mayores niveles de contaminación y mayor intervención del gobierno en el manejo de los recursos naturales. Las preocupaciones ambientales crean oportunidades de marketing para las compañías que estén alerta. El *entorno tecnológico* plantea tanto oportunidades como desafíos. Las empresas que no logren mantenerse al día con los cambios tecnológicos perderán las oportunidades de marketing y de nuevos productos.

OBJETIVO 4 **Explicar los cambios clave en los entornos político y cultural.** *(pp. 87-93)*

El *entorno político* consiste en las leyes, las instituciones y los grupos que afectan o limitan las acciones de marketing. El entorno político ha experimentado cambios que afectan el marketing mundial: más leyes para reglamentar los negocios, una fuerte intervención de las instituciones gubernamentales para hacer cumplir la ley y mayor énfasis en la ética y en las acciones socialmente responsables. El *entorno cultural* está integrado por instituciones y fuerzas que influyen en los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos de una sociedad. El entorno actual muestra una tendencia hacia la comunicación marcada por las nuevas tecnologías, menor confianza en las instituciones, mayor patriotismo, mayor aprecio por la naturaleza, un cambio en la espiritualidad y la búsqueda de valores más significativos y duraderos.

OBJETIVO 5 **Analizar la manera en que las compañías pueden reaccionar ante el entorno de marketing.** *(pp. 93-95)*

Las empresas podrían aceptar de manera pasiva el entorno de marketing y considerarlo un elemento incontrolable al cual deben adaptarse, evitando las amenazas y sacando ventaja de las oportunidades conforme éstas surgen. O bien, pueden adoptar una actitud *proactiva*, trabajando para modificar el entorno, en vez de sólo reaccionar ante él. Siempre que sea posible, las compañías deberían intentar ser proactivas y no reactivas.

Términos clave

OBJETIVO 1

Entorno de marketing (p. 70)
Microentorno (p. 70)
Macroentorno (p. 70)
Intermediarios de marketing (p. 72)
Público (p. 73)

OBJETIVO 2

Demografía (p. 74)
***Baby boomers* (p. 75)**
Generación X (p. 76)
Generación del milenio (o generación Y) (p. 77)
Generación Z (p. 77)
Entorno económico (p. 82)

OBJETIVO 3

Entorno natural (p. 83)
Sustentabilidad ambiental (p. 84)
Entorno tecnológico (p. 84)

OBJETIVO 4

Entorno político (p. 87)
Entorno cultural (p. 90)

ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

Preguntas para análisis

3-1 Mencione y describa en forma breve los elementos del microentorno de una organización y explique cómo influyen en el marketing. (AACSB: Comunicación).

3-2 ¿Qué es la demografía y por qué es tan importante para los especialistas en marketing? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

3-3 ¿Quiénes integran la generación del milenio y por qué resultan tan interesantes para los especialistas en marketing? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

3-4 Compare y contraste las creencias y los valores fundamentales con las creencias y los valores secundarios. Dé un ejemplo de cada uno y explique el efecto potencial que los especialistas en marketing tienen sobre dichos valores. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

3-5 ¿De qué manera los especialistas en marketing responden al entorno cambiante? (AACSB: Comunicación).

Ejercicios de pensamiento crítico

3-6 Investigue algún cambio actual o emergente en el ambiente legal o regulatorio que incida sobre el marketing. Explique su efecto en el marketing y cómo están reaccionando las compañías ante dicha legislación o reglamentación. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

3-7 El marketing relacionado con causas valiosas ha crecido considerablemente en los últimos 10 años. Visite www.causemarketingforum.com e indague qué compañías han ganado el premio Halo Awards por sus programas sobresalientes de marketing relacionado con alguna causa. Presente un estudio de caso acerca de alguna de las compañías ganadoras. (AACSB: Comunicación; uso de tecnologías de información [TI]).

3-8 Analice un cambio reciente en el entorno tecnológico que tenga efecto en el marketing. ¿Cómo ha afectado el comportamiento del comprador y cómo ha modificado el marketing? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

MINICASOS Y APLICACIONES

Marketing en línea, móvil y de social media Datos sociales

La gente ha utilizado la plataforma de Twitter para enviar tweets, breves ráfagas de información de 140 caracteres o menos, desde 2006; en la actualidad se envían, en promedio, 500 millones de tweets al día. Toda la corriente de tweets enviados, por su gran volumen, a menudo se compara con una manguera para extinguir incendios. Datos de ese gran cúmulo de tweets son analizados y la información obtenida de esos análisis se vende a otras compañías. Twitter compró recientemente Gnip, el proveedor de datos sociales más grande del mundo y una de las pocas compañías que tienen acceso al gran volumen de tweets. Gnip también extrae datos públicos de Facebook, Google+, Tumblr y otras plataformas de social media. El análisis de datos de social media se ha convertido en un gran negocio porque compañías como PepsiCo, Warner Brothers y General Motors pagan por conocer los sentimientos de los consumidores hacia ellas. De acuerdo con el director ejecutivo de BrandWatch, una compañía de análisis de social media, "estamos al pie de la montaña en términos del tipo de demanda global de datos sociales". Twitter, por sí sola, ganó más de $70 millones el año pasado por otorgar licencias para consultar sus datos. Podría decirse que Mulberry Sellers, el personaje de Mark Twain, lo sintetizó muy bien al decir: "Hay oro oculto en ellos" —y Twitter y otras plataformas de social media y compañías de análisis de datos están extrayendo ese oro.

3-9 Analice el valor de los datos sociales para los especialistas en marketing. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

3-10 La expresión "canal social oscuro" se refiere a un canal privado o a un canal que es difícil de combinar con otros canales digitales. Un ejemplo de canal oscuro es el correo electrónico. Sin embargo, Google, de manera rutinaria, hurga en los correos electrónicos de sus aproximadamente 500 millones de usuarios de Gmail. Investigue de qué manera Google escanea los datos de correo electrónico y los efectos colaterales de esas acciones. (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

Ética de marketing La televisión ya no es lo que solía ser

¿Una compañía "exhibe públicamente" un programa de televisión que tiene derechos reservados si lo distribuye a suscriptores de paga a través de internet? Ésta es la cuestión detrás del juicio *American Broadcasting Companies, Inc.* versus *Aereo, Inc.* ante la Suprema Corte de Estados Unidos. Es ilegal retransmitir programas de televisión con derechos reservados en una "exhibición pública" sin pagar tarifas de retransmisión al titular de los derechos. Sin embargo, con ayuda de la tecnología, Aereo parece haber encontrado un camino para evadir la legislación federal de derechos reservados y no pagar tarifas por retransmisión a las estaciones de televisión. Cada cliente tiene una antena del tamaño de una moneda de 10 centavos de dólar, la cual provee una "exhibición privada", lo que permite a Aereo evitar el pago de tarifas de retransmisión para entregar la programación a sus suscriptores. Los clientes de Nueva York, Denver, Boston, Atlanta, Miami y otros grandes mercados pueden abandonar su costoso servicio de televisión por cable y vía satelital para recibir 24 canales y espacio DVR para grabar programas pagando solamente entre $8 y $12 al mes. Más aún, Aereo puede captar estaciones de baja potencia que los proveedores de televisión por cable y vía satelital no incluyen, dejando a los anunciantes exponer sus anuncios a emisores que normalmente no los verían. Esto ayuda también a estaciones de televisión más pequeñas porque los proveedores de televisión por cable y satelital, por lo general, no transmiten sus señales. Sin embargo, un juez de Utah no lo ve de esa forma y determinó que el modelo de negocios de Aereo es "indistinguible del modelo de una compañía de cable". El caso se turnó a la Suprema Corte. Un experto considera que este asunto, en realidad, se refiere a la oposición entre la vieja tecnología y la nueva, o a la oposición entre "las orejas de conejo y la nube". Con orejas de conejo se alude a las antiguas antenas de televisión que recibían las señales aéreas de transmisión de manera gratuita (y que en algún tiempo fueron la única forma de recibir la programación televisiva).

3-11 Investigue la forma en que Aereo entrega valor a sus clientes. Redacte un informe acerca de la propuesta de valor de la compañía y sus cuatro *P*. (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

3-12 Analice si el modelo de negocios de Aereo es ético o no, o si se trata solamente de un marketing inteligente basado en una oportunidad disponible gracias a la tecnología. (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

Aritmética de marketing Mercados diminutos

Muchas decisiones de marketing se reducen a números. Una pregunta importante es: ¿cuál es el potencial de ventas en un mercado determinado? Si el potencial de ventas en un mercado no es lo suficientemente grande, entonces las compañías no ofrecerán productos y servicios a ese mercado, aun cuando exista una necesidad. Considere el segmento de mercado de los bebés y niños. Usted probablemente ha escuchado acerca de procedimientos médicos como angioplastia y endoprótesis vascular que se realizan de manera rutinaria para tratar afecciones del corazón en adultos. Sin embargo, esos procedimientos no están disponibles para bebés y niños —como tampoco los dispositivos y medicamentos relacionados— a pesar de que cada año, en Estados Unidos, nacen casi 40 mil niños con problemas cardiacos que requieren solución. Ésta es una situación de vida o muerte para muchos pacientes de corta edad; sin embargo, muchos médicos se ven en la necesidad de improvisar en los tratamientos usando dispositivos diseñados para adultos y probados también en adultos. Por ejemplo, los médicos suelen insertar un balón renal para adulto en el corazón de infantes porque tiene un tamaño más adecuado para la válvula aórtica de un recién nacido. Sin embargo, este dispositivo no está aprobado para el procedimiento. ¿Por qué los dispositivos y medicamentos específicos desarrollados para el multimillonario mercado de personas con afecciones cardiovasculares no se diseñan también para niños? Es una cuestión de economía: este segmento de jóvenes consumidores es demasiado pequeño. Un cardiólogo atribuyó la discrepancia a una "brecha de rentabilidad" entre el mercado de los niños con enfermedades cardiacas y el mercado mucho más redituable de los adultos. Mientras que este argumento tiene un buen sentido económico para las compañías, no sirve de consuelo a los papás de los pequeños pacientes. Sin duda, hay necesidad de productos médicos que salven la vida de los niños, pero las compañías del sector no están interesadas en este mercado.

3-13 Con base en el método de razón (o proporción) en cadena descrito en el apéndice 2: Aritmética de marketing, estime el potencial de ventas del mercado disponible para los catéteres cardiovasculares considerando las necesidades del segmento integrado por bebés y niños. Suponga que de los 40 mil niños que nacen con problemas cardiacos cada año, el 60 por ciento se beneficiaría de este tipo de productos y que sólo el 50 por ciento de las familias cuentan con recursos financieros suficientes para tener acceso al tratamiento. Suponga también que el precio promedio de un dispositivo es de $1000. (AACSB: Comunicación; razonamiento analítico).

3-14 Investigue el mercado de los dispositivos médicos y compare el potencial de mercado que estimó con las ventas de varios dispositivos. ¿Se justifica que las compañías no se interesen en el segmento de bebés y niños? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Caso empresarial Sony lucha en medio de la "tormenta perfecta" del entorno de marketing

Actualmente, con todo el despliegue publicitario que se genera en torno a compañías como Apple, Google, Amazon y Samsung, es difícil recordar que alguna vez imperaron compañías como Sony. De hecho, no hace tanto tiempo, Sony era una estrella de la alta tecnología, un verdadero vendedor de artículos extraordinarios. No sólo era la compañía de productos electrónicos de consumo más grande del mundo, sino que su historia de productos innovadores —como los televisores Trinitron, los reproductores portátiles de música Walkman, las videograbadoras Handycam y las consolas de videojuegos PlayStation— había revolucionado industrias enteras. Las innovaciones de Sony dirigieron la cultura popular, lograron que las masas las adoraran y ganaron dinero para la compañía. La marca Sony era admirada como un símbolo de innovación, estilo y elevada calidad.

Sin embargo, en la actualidad, Sony es más una reliquia que una estrella de rock, se encuentra perdida entre las sombras de las empresas de altos vuelos del momento. Aun cuando Sony sigue siendo una enorme compañía con gran alcance internacional, hace una década Samsung desplazó a este antiguo líder del mercado como la compañía de productos electrónicos de consumo más grande del mundo y, desde entonces, ha empujado con fuerza. Asimismo, Apple ha asestado duros golpes a Sony con un producto tras otro. "Cuando yo era joven, debía tener un producto Sony", comenta un analista, "pero, ahora, para la generación de los más jóvenes, Apple es la que se impone". Todo esto ha convertido la actual promesa de marca de Sony, "Make. Believe", en una fantasía.

La declinante popularidad de Sony entre los consumidores se refleja en su situación financiera. En los años recientes, tanto Samsung como Apple obtuvieron ingresos que rebasaron los $170 000 millones, más del doble de los ingresos brutos de Sony. Las utilidades de Samsung han ido en aumento en los últimos años, mientras que las pérdidas de Sony alcanzaron niveles catastróficos. Y mientras los precios de las acciones y los valores de marca se han disparado para los competidores, Sony ha registrado cifras récord de niveles bajos. Agregando un insulto más a la injuria, Moody's Investors Service eliminó recientemente a Sony de su lista de calificación de solvencia crediticia al darle el estatus de "chatarra".

¿Cómo fue posible que Sony sufriera una estrepitosa caída tan rápidamente? La respuesta es compleja. Sony nunca perdió las capacidades que la hicieron grandiosa. De hecho, durante la década pasada, Sony estaba capacitada para desenvolverse en los mercados de reproductores MP3, teléfonos inteligentes, tiendas digitales en línea y muchos otros productos que otras compañías han comercializado con éxito. Sin embargo, quedó atrapada en medio de una tormenta perfecta de fuerzas ambientales que inhibieron su crecimiento y su éxito. Algunos factores escaparon a su control. En esencia, Sony dejó de prestar atención al mercado y perdió de vista el futuro, lo que limitó su capacidad para adaptarse a los importantes cambios que ocurrían alrededor.

Golpes por todos lados

Por principio de cuentas, Sony se quedó rezagada en materia tecnológica. Construyó su alguna vez poderoso imperio sobre la base de ingeniería innovadora y el diseño de productos electrónicos que funcionaban de manera independiente —televisores, reproductores de CD y consolas de videojuegos—. Sin embargo, conforme surgieron internet y las tecnologías digitales, creando un mundo más interconectado y móvil, el hardware independiente muy pronto fue reemplazado por nuevas tecnologías, nuevos medios y contenidos basados en la conectividad. A medida que el mundo del entretenimiento para el consumo cedía el paso a las descargas digitales y a los contenidos compartidos a través de computadoras personales, iPod, teléfonos inteligentes, tabletas y televisores con conexión a internet, Sony tardó en adaptarse.

Al comportarse como si su liderazgo en el mercado nunca fuera a enfrentar desafíos, la arrogante Sony se aferró a las antiguas tecnologías en lugar de aceptar las nuevas. Por ejemplo, antes del lanzamiento del primer iPod de Apple en 2001, Sony había estado vendiendo durante tres años dispositivos que permitían descargar y reproducir archivos de música digital. Tenía todo lo que necesitaba para crear un mundo del tipo iPod/iTunes, incluyendo su propia compañía de grabación. Pero abandonó la idea en favor de un énfasis persistente en su negocio de CD, tan exitoso en esa época. "Steve Jobs [de Apple] lo comprendió, nosotros lo comprendimos, pero no lo realizamos", explicó Sir Howard Stringer, ex director general de Sony. "Los chicos de la música no querían ver la salida de la escena del CD".

De manera similar, como el mayor productor de televisión del mundo, Sony se aferró a Trinitron, su amada tecnología basada en tubos de rayos catódicos. Mientras tanto, Samsung, LG y otros competidores rápidamente sacaron ventaja con sus pantallas planas. Con el tiempo, Sony respondió. Sin embargo, en la actualidad, tanto Samsung como LG venden más televisores que Sony. El negocio de televisores de Sony, que alguna vez fuera el principal centro de sus utilidades, ha perdido casi $8000 millones en los últimos 10 años. Recientemente, en un esfuerzo por recuperarse, Sony convirtió su división de televisión en una unidad independiente. No obstante, enfrenta una fuerte batalla en un panorama competitivo que es muy diferente del que vivió durante su periodo de auge. No solamente continúa perdiendo participación de mercado frente a Samsung y LG, sino que los productores chinos de televisores, como Haier, Hisense y TCL, están fabricando innovadoras pantallas planas con una ventaja en términos de costos que debilita significativamente a Sony.

Una historia similar fue la de las consolas PlayStation de Sony, las cuales en algún tiempo le dieron el liderazgo indiscutible y representaron la tercera parte de las utilidades de la empresa. Sony "bostezó" cuando Nintendo lanzó su innovador Nintendo Wii, sensible al movimiento, menospreciándolo como un "dispositivo de juego para un nicho". Los ingenieros de Sony equiparon el PS3 con costosa tecnología, generando pérdidas por $300 por cada unidad vendida. Wii se convirtió en un gran éxito y en la consola de juego más vendida; el PS3 ocasionó miles de millones de dólares en pérdidas para Sony, que cayó del primer lugar para ubicarse en el tercero.

Pero incluso como un generador de pérdidas, el sistema PlayStation, con su elegante combinación de hardware y software, tenía todos los ingredientes necesarios para hacer de Sony un líder en el nuevo mundo de la distribución del entretenimiento digital y las redes sociales. Incluso ejecutivos de Sony reconocieron la plataforma PlayStation como el "epítome de la convergencia", con el potencial suficiente para crear "una fusión de computadoras y entretenimiento". En otras palabras, Sony podría haber dado una fuerte respuesta competitiva a los iTunes de Apple. Sin embargo, esa visión nunca se materializó y Sony se quedó rezagada en el floreciente negocio de conectar a las personas al entretenimiento digital.

Hay muchos otros ejemplos del fracaso de Sony para aprovechar las tendencias del mercado, a pesar de que tenía productos que le permitían obtener beneficio de tales tendencias. Considere el MYLO de Sony (MY Life Online), un dispositivo inteligente lanzado un año antes del primer iPhone que tenía la esencia de todo lo que define a un teléfono inteligente —pantalla táctil, Skype, cámara integrada e incluso aplicaciones—. O qué decir de la extensa línea de dispositivos lectores de Sony, el primero de los cuales fue lanzado un año antes de que Amazon arrasara el mercado con su primer Kindle.

El giro radical

Cuando Sony despertó a la realidad de la disminución de sus ingresos y utilidades en declive, se esforzó por modificar la situación. En 2005, el entonces director general Stringer realizó movimientos para retomar el rumbo. Stringer tuvo el mérito de haber hecho un increíble esfuerzo para reavivar a la compañía, desarrollando un plan radical encaminado a modificar la mentalidad de Sony y dirigiendo a la compañía hacia la nueva era digital de interconexión y movilidad. Los esfuerzos de Stringer tardaron en echar raíces, ya que enfrentaron la resistencia de la cultura de veneración del hardware que prevalecía en la empresa. "Siempre que yo mencionaba la palabra *contenido*", recuerda, "la gente entornaba los ojos porque 'ésta es una compañía de productos electrónicos y el contenido es secundario'". Pero incluso con su rígida estructura y una cultura inflexible que actuaba en su contra, las fortalezas de Sony le permitieron seguir en el juego. De hecho, en unos cuantos años, bajo la dirección de Stringer, la compañía que alguna vez fue el gigante de los productos electrónicos de consumo comenzó a mostrar señales de vida: sus utilidades aumentaron en 200 por ciento para alcanzar la cifra de $3300 millones sobre la base de sus ingresos crecientes.

Como si Sony no hubiera tenido tantos desafíos, este repunte ocurrió justo cuando fue golpeada por la gran recesión. Un año después, Sony estaba una vez más donde comenzó, con una pérdida de $1000 millones. Stringer se apresuró a señalar que si no fuera por el colapso financiero mundial y porque el yen alcanzó los niveles de la posguerra, la compañía habría registrado utilidades sin problema.

Después de unos cuantos años de utilidades negativas, 2011 fue el año del retorno de Sony. Su mejor remesa de nuevos productos en más de una década destacaba en los anaqueles de las tiendas, incluyendo un reproductor portátil de PlayStation, una cámara compacta de 24 megapixeles, uno de los teléfonos inteligentes más avanzados del mercado, un

reproductor personal de video en tercera dimensión y las primeras tabletas de la compañía. Y algo quizá más importante, estaba lista para lanzar la Sony Entertainment Network, una red global semejante a iTunes que finalmente podría combinar las fortalezas de Sony en el cine, la música y los videojuegos para desplegarlas en sus televisores, computadoras personales, teléfonos y tabletas. Los analistas pronosticaron utilidades por $2000 millones.

Sin embargo, el 11 de marzo de 2011, Stringer recibió un mensaje de texto a las 4:30 a.m., luego de haber llegado a Nueva York. La región oriental de Japón había sido devastada por un terremoto y un tsunami. Nadie en Sony resultó herido. De hecho, empleados de Sony participaron en las labores de rescate: fabricaron botes con el hule espuma de los contenedores para envío de mercancía para ayudar a transportar víctimas y provisiones. Pero durante las secuelas de la destrucción, Sony cerró 10 plantas, lo que interrumpió el flujo de discos Blu-ray, baterías y muchos otros artículos de Sony.

Luego de tales desastres naturales extremos, las miserias de Sony apenas comenzaban. Un mes después, un ataque de hackers perturbó el servicio de entretenimiento de la compañía en internet. En lo que se calificó como la segunda violación más grande de datos en línea en la historia de Estados Unidos, Sony se vio forzada a suspender la PlayStation Network. Cuatro meses más tarde, los incendios desatados por las revueltas en Londres destruyeron un almacén de Sony y unos 25 millones de CD y DVD, consumiendo el inventario de 150 compañías independientes. Y para redondear el año, las inundaciones en Tailandia paralizaron las plantas de componentes, interrumpiendo la producción y la distribución de cámaras Sony.

El año 2011, que se pretendía fuera el regreso de Sony, se convirtió en un año que marcó cifras récord, pero en sentido negativo. Según las proyecciones, las utilidades alcanzarían los $2000 millones; sin embargo, al final del año, se registraron pérdidas por $3100 millones, completando una racha de tres años de pérdidas. Cuando Stringer se preparaba para jubilarse, Kazuo Hirai, el nuevo director general de Sony, comenzó a hablar públicamente del "sentido de la crisis" de Sony. De hecho, Sony inició sus libros contables del siguiente año con una pérdida neta que rebasaba los $6000 millones, la mayor pérdida en su historia.

Evaluación de los daños

Al final de cuentas, ¿qué causó la caída de Sony? ¿Fue una adicción al hardware, una estructura de costos no competitivos, la crisis financiera mundial, los desastres naturales, las acciones de los hackers en su sistema informático o los disturbios sociales? En retrospectiva, todos esos elementos del entorno de marketing se combinaron para asestar un golpe tras otro. El encuentro de Sony con una tormenta perfecta de fuerzas ambientales ilustra el caos que tales fuerzas pueden causar, ya sea que se trate de eventos naturales o económicos imprevisibles, o de cambios tecnológicos más predecibles.

A lo largo de la turbulenta existencia de Sony durante la década pasada, algunas cuestiones quedan claras. Sony es una compañía con una larga historia y un gran legado que se niega a darse por vencida. Incluso ahora, Hirai y otros ejecutivos de Sony están firmemente resueltos a salvar a la compañía. Y con la ingeniería y el diseño en el centro, aún cuentan con todos los ingredientes necesarios para convertirse en un proveedor completo de entretenimiento para el mercado actual. Sony es un fabricante de consolas de juegos, productora de televisión, una compañía móvil, una empresa de productos para el hogar, un estudio cinematográfico y una compañía importante de grabación de música. Con renovados esfuerzos para reducir costos y echar abajo los muros de sus divisiones, la cartera de productos vanguardistas de Sony y el "paraguas" unificador de Sony Entertainment Network son prometedores. Ahora, si Sony puede lograr que la economía y la madre naturaleza cooperen....

Preguntas para análisis del caso

3-15 ¿Qué factores microambientales han afectado el desempeño de Sony desde 2000?

3-16 ¿Qué factores macroambientales afectaron el desempeño de Sony durante ese periodo?

3-17 ¿Qué obstaculiza el éxito de Sony actualmente?

3-18 Considerando la situación actual de Sony, ¿qué recomendaciones haría usted a Hirai para el futuro de la compañía?

Fuentes: James McQuivey, "Sony Should Have Been a Digital Contender", *Forbes*, 6 de febrero de 2014, www.forbes.com/sites/forrester/2014/02/06/sony-should-have-been-a-digital-contender/; Kana Inagaki, "Sony Slashes Forecast to $1.1 Billion Annual Loss", *Wall Street Journal*, 6 de febrero de 2014, www.online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702303496804579365813295595026; Daisuke Wakabayashi, "Sony Posts Loss, Curbing Stock's Rally", 7 de febrero de 2013, http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887324590904578289103990967408; Cliff Edwards y Mariko Yasu, "Sony's Search for Cool. The Old-Fashioned Way", *Bloomberg Businessweek*, 24 de febrero de 2013, pp. 20-21; Kana Inagaki, "Moody's Cuts Sony Bond Rating to 'Junk'", *Wall Street Journal*, 27 de enero de 2014, www.online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702304007504579346001281768972; Al Lewis, "It's a Sony! So What?", *WallStreetJournal*, 9 de febrero de 2014, www.online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702304680904579367212204873836; e información de www.sony.net/SonyInfo/IR/, consultado en junio de 2014.

Referencias

1. Con base en información de Ashley Vance, "Microsoft Sees a New Image of Itself in Windows 8", *Business Week*, 29 de octubre de 2012, pp. 41-42; Spencer Jakab, "Microsoft Holds More Than Meets the Eye", *Wall Street Journal*, 23 de enero de 2013, p. C1; Ashlee Vance y Dina Bass, "Microsoft's Office 2013 is Software for the Cloud", *Bloomberg Businessweek*, 29 de enero de 2013, www.businesweek.com/articles/2013-01-29/microsofts-old-software-comes-with-a-new-image; Ritsuko Ando y Bill Rigby, "Microsoft Swallows Nokia's Phone Business for $7.2 Billion", 3 de septiembre de 2013, www.reuters.com/article/2013/09/03/us-microsoft-nokia-idUSBRE98202V20130903; "Microsoft Board Names Satya Nadella as CEO", *Microsoft News Center*, 4 de febrero de 2014, www.microsoft.com/en-us/news/press/2014/feb14/02-2014newspr.aspx; e informes anuales y otra información de www.microsoft.con/investor/default.aspx, consultado en septiembre de 2014.
2. Vea Rebecca Ellinor, "Crowd Pleaser", *Supply Management*, 13 de diciembre de 2007, pp. 26-29; e información de www.loreal.co.in/_hi/_in/HTML/suppliers/values-partnership/values-mutual-benefits.aspx y www.lorealusa.com/profiles/suppliers.aspx, consultados en septiembre de 2014.
3. Información de Robert J. Benes, Abbie Jarman y Ashley Williams, "2007 NRA Sets Records", www.chefmagazine.com, consultado en septiembre de 2007; y www.cokesolutions.com, consultado en septiembre de 2014.
4. Vea www.community.officedepot.com/local.asp, www.community.officedepot.com/backpack.asp, http://officedepotfoundation.org/?page_id=164 y http://officedepotfoundation.org/?page_id=196, consultados en septiembre de 2014. Listen Learn Care® es una marca registrada de Office Depot, Inc.
5. World POPClock, U.S. Census Bureau, en www.census.gov/popclock/, consultado en septiembre de 2014. Este sitio web presenta proyecciones actualizadas continuamente de la población mundial y de la de Estados Unidos.
6. Proyecciones del U.S. Census Bureau y POPClock Projection, en www.census.gov/main/www/popclock.html, consultadas en septiembre de 2014.
7. Charles Kenny, "The Reproductive Recession", *Bloomberg Businessweek*, 11 de febrero de 2014, pp. 4-5.
8. Laura Rowley, "Baby Boomers Will Transform Aging in America, Panel Says", *Huffington Post*, 2 de abril de 2012, www.huffingtonpost.com/2012/04/02/aging-in-america-baby-boomers-arianna-huffington_n_1397686.html.
9. Vea "Preparing for the Mature Consumer Boom", *Bloomberg*, 17 de septiembre de 2013, www.bloomberg.com/infographics/2013-09-17/preparing-for-the-mature-consumer-boom.html; "What Is the Richest Target Audience of All", *Response: Multichannel Direct Marketing*, octubre de 2013, p. 50; y Tracy Sestili, "5 Reasons Why You Should Market to Baby Boomers", *Social Media Today*, 27 de enero de 2014, http://socialmediatoday.com/tracy-sestili/2115511/5-reasons-why-you-should-market-baby-boomers-45-65-year-olds.
10. Vea Matthew Boyle, "Aging Boomers Befuddle Marketers Aching for $15 Billion Prize", *Bloomberg*, 17 de septiembre de 2013, www.bloomberg.com/news/2013-09-17/aging-boomers-befuddle-marketers-eying-15-trillion-prize.html; "50+ Active & Healthy Living", www.amazon.com/gp/browse.html/?-node=5856180011, consultado en septiembre de 2014; y www.boomnc.com/wp-content/uploads/Boom!_2014_Media_Kit_LR.pdf, consultado en septiembre de 2014.
11. Para un análisis más profundo, vea Bernadette Turner, "Generation X.... Let's GO!", *New Pittsburgh Courier*, del 2 al 8 de marzo de 2011, p. A11; Leonard Klie, "Gen X: Stuck in the Middle", *Customer Relationship Management*, febrero de 2012, pp. 24-29; y Gavin O'Malley, "Gen X Proves Boon to Marketers", *Online Media Daily*, 25 de abril de 2013, www.mediapost.com/publications/article/198964/gen-x-proves-boon-to-marketers.html.
12. Vea Joe Ruiz, "How Lowe's Is Sustaining Customer Relationships", *Maximize Social Business*, 27 de enero de 2014, http://maximizesocialbusiness.com/lowes-sustaining-customer-relationships-12506/; y www.lowes.com/mobile, www.lowes.com, www.youtube.com/watch?v=zbFX7p6ZGTk y www.pinterest.com/lowes/, consultados en septiembre de 2014.
13. Vea Greg Petro, "Millennial Engagement and Loyalty–Make Them Part of the Process", *Forbes*, 21 de marzo de 2013, www.forbes.com/sites/gregpetro/2013/03/21/millennial-engagement-and-loyalty-make-them-part-of-the-process/.
14. Ellen Byron, "Marketing Decoder: Kitchen Applliances for 20-somethings", *Wall Street Journal*, 25 de junio de 2013; Alan Wolf, "GE Develops Kitchen Line for Millennials", *Twice*, 8 de julio de 2013, p. 44; y www.geappliances.com/products/artistry/, consultado en septiembre de 2014.
15. Vea "Moxy Milan Malpensa Set to Open in September Followed by a Further Five Hotels in Europe by End of 2015", *Marriott New Center*, 3 de marzo de 2014, http://news.marriott.com/moxy-hotels/; y www.moxyhotels.com, consultado en septiembre de 2014.
16. Vea Greg Smith, "Tweens 'R Shoppers: A Look at the Tween Market & Shopping Behavior", *POPAI*, marzo de 2013, www.popai.com/store/downloads/POPAIWhitePaper-Tweens-R-Shoppers-2013.pdf; y Rory Kaluza, "A Few Tips on Targeting Generation Z", *Branding Magazine*, 29 de agosto de 2013, www.brandingmagazine.com/2013/08/29/tips-on-targeting-generation-z/.
17. Vea "GenZ: Digital in Their DNA"; y Shannon Bryant, "'Generation Z' Children More Tech-Savvy; Prefer Gadgets, Not Toys", *Marketing Forecast*, 3 de abril de 2013, www.ad-ology.com/tag/tech-savvy-children/#.U5d9avldV8E.
18. Robert Klara, "It's Not Easy Being Tween", *Adweek*, 27 de junio de 2012, www.adweek.com/print/141378; y www.shopjustice.com, consultado en septiembre de 2014.
19. Heather Chaet, "The Tween Machine", *Adweek*, 25 de junio de 2012, www.adweek.com/print/141357; y Greg Smith, "Tweens 'R Shoppers: A Look at the Tween Market & Shopping Behavior", *POPAI*, marzo de 2013, consultado en www.popai.com/store/downloads/POPAIWhitePaper-Tweens-R-Shoppers-2013.pdf.
20. Para consultar estadísticas de la composición familiar, vea U.S. Census Bureau, "About Three in Four Parents Living with Children Are Married, Census Bureau Reports", 25 de noviembre de 2013, www.census.gov/newsroom/releases/archives/families_households/cb13-199.html; y U.S. Census Bureau, "Households by Type, Age of Members, Region of Residence, and Age of Householder: 2013", tabla H2, www.census.gov/hhes/families/data/cps2013H.html, consultado en junio de 2014.
21. Vea U.S. Census Bureau, "Facts for Features", marzo de 2013, www.census.gov/newsroom/releases/archives/facts_for_features_special_editions/cb13-ff04.html; U.S. Census Bureau, "America's Families and Living Arrangements: 2013", tabla FG1, www.census.gov/hhes/families/data/cps2013F.html, consultada en febrero de 2014; y Bruce Horovitz, "Diversity Reaches New Levels in Honey Maid Ads", *USA Today*, 10 de marzo de 2014, www.usatoday.com/story/money/business/2014/03/10/hone-maid-mondelez-coca-cola-cheerios-diveristy-commercials/6131151.
22. Con base en información de Bruce Horovitz, "Diversity Reaches New Levels in Honey Maid Ads", *USA Today*, 10 de marzo de 2014, www.usatoday.com/story/money/business/2014/03/10/honey-maid-mondelez-coca-cola-cheerios-diversity-commercials/6131151; y www.youtube.com/watch?v=2xeanX6xnRU, consultado en septiembre de 2014.
23. U.S. Census Bureau, "Geographical Mobility/Migration", www.census.gov/population/www/socdemo/migrate.html, consultado en junio de 2014.

24. Vea U.S. Census Bureau, "Metropolitan and Micropolitan Statistical Areas", www.census.gov/population/metro/, consultado en septiembre de 2014; U.S. Census Bureau, "Census Estimates Show New Patterns of Growth Nationwide", 5 de abril de 2012, www.census.gov/newsroom/releases/archives/population/cb12-55.html; y "The 536 Micropolitan Statistical Areas of the United States of America", *Wikipedia*, http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_micropolitan-Statistical_Areas, consultado en septiembre de 2014.

25. Mary C. Noonan y Jennifer L. Glass, "The Hard Truth about Telecommuting", *Monthly Labor Review*, junio de 2012, www.bls.gov/opub/mlr/2012/06/art3full.pdf; y "It's Unclearly Defined, but Telecommuting Is Fast on the Rise", *New York Times*, 8 de marzo de 2014, p. B5.

26. Vea "About WebEx", www.webex.com/why-webex/overview.html, consultado en septiembre de 2014; www.gotomeeting.com, consultado en septiembre de 2014; "What Is Cloud Computing?", www.salesforce.com/cloudcomputing, consultado en septiembre de 2014; y http://nextspace.us/ y http://grindspaces.com, consultados en septiembre de 2014.

27. U.S. Census Bureau, "Educational Attainment", www.census.gov/hhes/socdemo/education/, consultado en junio de 2014.

28. Vea U.S. Census Bureau, "The 2012 Statistical Abstract: Education", tablas 229 y 276, www.census.gov/compendia/statab/cats/education.html; y U.S. Department of Labor, "Employment Projections: 2010-2020 Summary", 1 de febrero de 2012, www.bls.gov/ooh/.

29. Vea U.S. Census Bureau, "U.S. Population Projections", www.census.gov/population/projections/, consultado en junio de 2013; U.S. Census Bureau, "America's Foreign Born in the Last 50 Years", www.census.gov/how/infographics/foreign_born.html, consultado en junio de 2013; y U.S. Census Bureau, "2012 National Population Projections", www.census.gov/population/projections/data/national/2012.html, consultado en junio de 2013.

30. Vea "Chinese American Investors Comfortable with Current Financial Situation, Confident about Financial Future", *Daily Finance*, 4 de junio de 2013, www.dailyfinance.com/2013/06/04/chinese-american-investors-comfortable-with-curren/; "Multicultural Marketing Case Study: Wells Fargo's Asian Outreach", *DiversityInc*, www.diversityinc.com/diversity-management/multicultural-marketing-case-study-wells-fargos-asian-outreach/, consultado en marzo de 2014; y www.dae.com/, consultado en marzo de 2014.

31. Witeck Communications, "America's LGBT 2013 Buying Power Estimated at $830 Billion", 18 de noviembre de 2013, www.witeck.com/pressreleases/lgbt-2013-buying-power.

32. Para un mayor análisis, vea Leanne Italie, "Gay-Themed Ads Are Becoming More Mainstream", *Huffington Post*, 6 de marzo de 2013, www.huffingtonpost.com/2013/03/06/gay-themed-ads-mainstream_n_2821745.html; Stuart Elliott, "Commercials with a Gay Emphasis Are Moving to Mainstream Media", *New York Times*, 26 de junio de 2013, p. B3; "Ad Campaigns Are Finally Reflecting Diversity of U.S.", *Advertising Age*, 10 de marzo de 2014, http://adage.com/print/292023; y www.aa.com/rainbow y www.facebook.com/AARainbowTeam, consultados en septiembre de 2014.

33. Witeck-Combs Communications, "America's Disability Market at a Glance", http://www.witeck.com/wp/files/Americas-Disability-Market-at-a-Glance_FINAL-5-25-2006.pdf; U.S. Census Bureau, "Nearly 1 in 5 People Have a Disability in the U.S., Census Bureau Reports", boletín de prensa, 25 de julio de 2012, www.census.gov/newsroom/releases/archives/miscellaneous/cb12-134.html; y Christina Ng, "Huge Demographic Virtually Invisible in Media Wants to Be Seen", *ABC News*, 29 de mayo de 2013, http://abcnews.go.com/Business/disabled-community-media-marketing/story?id=19143489.

34. Con base en información de "50 Most Innovative Companies: Azul–For Converting Bus Riders into Frequent Fliers", www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2011/profile/azul.php; "Azul CEO Neeleman on Brazil, U.S. Airline Industry", *Bloomberg Businessweek*, 14 de diciembre de 2012, consultado en www.businessweek.com/videos/2012-12-14/azul-ceo-neeleman-on-brazil-u-dot-s-dot-airline-industry; "Brazilian Airlines Face Challenges Ahead of 2014", *The Rio Times*, 24 de diciembre de 2013, http://riotimesonline.com/brazil-news/rio-business/national-business/brazilian-airlines-face-challenges-ahead-of-2014/#; y www.voeazul.com.br/, consultado en septiembre de 2014.

35. Vea U.S. Census Bureau, "Income, Poverty, and Health Insurance Coverage in the United States: 2012", tabla 2, septiembre de 2013, www.census.gov/hhes/www/hlthins/data/incpovhlth.

36. Vea Dan Burrows, "Polar Vortex: 3 Winners, 3 Losers", *InvestorPlace*, 9 de enero de 2014, http://investorplace.com/2014/01/polar-vortex-winners-losers-stocks/view-all/#.Uv5zE_ZuqcB; "Fed Confirms Bad Weather Hit to U.S. Economy in Early 2014", *Reuters*, 6 de marzo de 2014, http://in.reuters.com/article/2014/03/05/usa-economy-fed-idINDEEA240G220140305.

37. The 2030 Water Resources Group, www.2030wrg.org, consultado en septiembre de 2014; y "The World's Water", *Pacific Institute*, www.worldwater.org/data.html, consultado en septiembre de 2014.

38. Información de www.timberland.com y http://responsibility.timberland.com/, consultado en septiembre de 2014.

39. Vea Maid Napolitano, "RFID Surges Ahead", *Materials Handling,* abril de 2012, pp. S48-S50; "Burberry Introduces Smart Personalization for Shoppers", *Integer,* 25 de marzo de 2013, http://shopperculture.integer.com/2013/03/burberry-introduces-smart-personalization-for-shoppers.html; y Bob Trebilcock, "RFID: Macy's Way", *Modern Materials Handling,* 1 de junio de 2013, www.mmh.com/view/rfid_the_macys_way/inventory.

40. Vea "A $1 Billion Project to Remake the Disney World Experience, Using RFID", www.fastcodesign.com/1671616/a-1-billion-project-to-remake-the-disney-world-experience-using-rfid#1; y Brooks Barnes, "At Disney Parks, a Bracelet Meant to Build Loyalty (and Sales), *New York Times*, 7 de enero de 2013, p. B1.

41. Para éste y otros ejemplos, vea David Hessekiel, "A Good Thing: Cause Marketers Came Together in 2013", *Forbes*, 31 de diciembre de 2013, www.forbes.com/sites/davidessekiel/2013/12/31/how-cause-marketing-evolved-in-2013; www.itcanwait.com, consultado en septiembre de 2014.

42. Vea "Statistics Every Cause Marketer Should Know", www.causemarketingforum.com/site/c.bkLUKcOTLkK4E/b.6448131/k.262B/Statistics_Every_Cause_Marketer_Should_Know.htm, consultado en septiembre de 2014.

43. Vea www.yogiproducts.com/ y www.yogiproducts.com/our-story/ our-story/, consultado en septiembre de 2014.

44. Sherry Turkle, "The Flight from Conversation", *New York Times*, 22 de abril de 2012, p. SR1.

45. Vea Stuart Elliott, "This Column Was 100% Made in America", *New York Times*, 15 de febrero de 2012; Brent Snavely, "Chrysler Keeps 'Imported from Detroit' Tagline", *USA Today*, 24 de abril de 2013; y "Apple Kicks Off 'Made in USA' Marketing Push with High-End Mac Pro", *Advertising Age*, 19 de diciembre de 2013, http://adage.com/print/245765/.

46. www.lohas.com, consultado en septiembre de 2014.

47. Vea Stephen Daniells, "US Organic Food Market to Grow 14% from 2013-18", *Food Navigator*, 3 de enero de 2014, www.

foodnavigator-usa.com/Markets/US-organic-food-market-to-grow-14-from-2013-18; y Jill Ettinger, "U.S. Organic Food Sales to Continue to Skyrocket in 2014 and Beyond", *Organic Authority*, 8 de enero de 2014, www.organicauthority.com/u-s-organic-food-sales-continue-to-skyrocket-in-2014-and-beyond/.

48. The Pew Forum on Religion & Public Life, "Nones on the Rise", www.pewforum.org/Unaffiliated/nones-on-the-rise.aspx, consultado el 9 de octubre de 2012; y http://religions.pewforum.org/, consultado en septiembre de 2014.

49. Para un análisis más profundo, vea Diana Butler Bass, "The End of Church", *Huffington Post*, 18 de febrero de 2012, www.huffingtonpost.com/diana-butler-bass/the-end-of-church_b_1284954.html.

50. Vea Brad Tuttle, "McDonald's Made the Right Move in Response to Gross 'Pink Slime'", *Time*, 5 de febrero de 2014, http:time.com/4680/mcdonalds-made-the-right-move-in-response-to-gross-pink-slime/; y www.youtube.com/watch?v=Ua-5PaSqKD6k, consultado en septiembre de 2014.