


CAPÍTULO UNO

El proceso de administración de marketing

RedEnvelope, venta en línea de regalos de precio elevado¹

 EN 1997, DOS RECIÉN graduados de la maestría en administración de empresas iniciaron una compañía a la que llamaron 911Gifts. Esta firma combinaba un sitio web y un centro de llamadas sin costo de servicio a clientes con regalos adquiridos a dos comerciantes establecidos para atender a compradores de último minuto. Aun cuando la nueva empresa atrajo a personas que obsequiaban regalos, también tenía algunos puntos débiles: el nombre, con su connotación de ambulancias ululantes, desanimaba a numerosos posibles clientes; los proveedores le surtían regalos poco inspiradores y la falta de capital inhibía su capacidad para crecer. En consecuencia, a principios de 1999 la compañía estaba con el agua al cuello. El sitio había recibido tan sólo un millón de dólares en ventas el año anterior, razón por la que los propietarios decidieron reinventar la empresa.

Una nueva misión y estrategia

Lo primero que hicieron fue contratar a un director general experto en marketing. Se pusieron en contacto con Hilary Billings, administradora de 36 años que trabajaba en Williams-Sonoma, donde había desarrollado con éxito la venta por catálogo de Pottery Barn.

Después de analizar los puntos fuertes y débiles de 911Gifts, Billings diseñó una nueva misión y una estrategia competitiva para la compañía. En lugar de posicionarse como centro de regalos de emergencia, la empresa se orientó hacia artículos con mayor nivel de elegancia. Además, trataría de ampliar la definición de oportunidades para obsequiar regalos. “Casi todos los vendedores

al menudeo en línea son inherentemente de autocompra” —dice Hilary Billings—. “Vuelven a proponerse poco antes de Navidad como compañía de regalos. Hay una gran diferencia entre eso y una empresa que piensa sólo en regalos.”

A poco menos de seis semanas de ser la directora, Hilary Billings había diseñado planes de marketing y negocios que detallaban la forma en que la compañía lograría su nueva misión estratégica y había contratado al corazón del nuevo equipo de administración. Después visitó a capitalistas del Valle del Silicio e hizo presentaciones con transparencias que detallaban los planes de la nueva compañía; posteriormente, recolectó 21 millones de dólares en nuevo financiamiento de Sequoia Capital y 10 millones de Weston Presidio, a cambio de aproximadamente un tercio de la propiedad de la compañía.

El nuevo plan de marketing

El mercado objetivo Congruente con la nueva misión estratégica de la compañía, Billings dirigió sus esfuerzos de marketing a un segmento más selecto de clientes potenciales. El nuevo mercado objetivo era similar al que había conocido en sus días en Williams-Sonoma: profesionales de ingresos elevados (más de \$85 000 dólares al año), bien educados, tanto hombres como mujeres. Se concentró también en personas que estuvieran conectadas a internet y tuvieran historial de hacer compras en línea.

Para entender las necesidades y preferencias de los clientes objetivo de la compañía los administradores hicieron un poco de investigación cualitativa de mercado,

Cortesía de RedEnvelope, Inc.

entrevistando de manera informal a algunos clientes potenciales y analizando patrones de ventas del pasado. Inicialmente la compañía se apoyaba más en el conocimiento que los gerentes tenían de los clientes con base en sus experiencias pasadas. “Hablábamos de nuestro cliente [objetivo] en una forma muy íntima” —recuerda un gerente—. “Qué clase de ropa vestía y qué clase de auto tenía. Pusimos etiquetas marcadas como ‘él’ y ‘ella’ y colocamos notas bajo cada etiqueta con productos que pensábamos que les gustaría comprar.”

La nueva línea de productos y la marca de la compañía Armados con información e intuición acerca de los deseos del mercado objetivo, los gerentes se pusieron a mejorar la línea de productos. Contrataron una amplia variedad de proveedores para obtener productos que reflejaran un punto de vista de alta calidad y nivel económico elevado: cosas como collares con un corazón de ámbar, termómetros antiguos y siete tallos de bambú, que en Asia es símbolo de buena suerte, en un vaso de cristal por \$46. La firma también se asoció con proveedores para desarrollar una primera oleada de mercancía exclusiva: una serie de canastas de regalo que podrían describirse como “artículos para un estilo de vida”. Por ejemplo, para fanáticos de la pesca idearon una cesta de pescador llena con 12 galletas cortadas a mano y en forma de pescado, en \$48.

Otro criterio que la compañía adoptó para reorganizar las ofertas de sus productos fue un alto margen de utilidad bruta. Casi todos los productos de la compañía tenían márgenes brutos de 50% o más, compensación necesaria por el generoso gasto en servicio a clientes, que Hilary dice que es inevitable. “Hay que tener una experiencia propia con clientes, y eso tiene un precio.” Se cancelaron alrededor de la mitad de las 450 unidades diferentes en existencia que 911Gifts había vendido y se agregaron más de 300.

Para hacer más sencilla la búsqueda de un regalo perfecto por parte de un cliente, la compañía rediseñó su portal en internet. El nuevo sitio permitía que el cliente navegara por las ofertas por tipo de receptor, por ocasión para regalar o por categoría de producto.

Por último, para reflejar con más claridad la nueva posición de alto nivel económico de la compañía, cambió su nombre a RedEnvelope. Este nombre proviene de una costumbre asiática de destacar ocasiones especiales al dar dinero en efectivo o pequeños regalos envueltos en un sobre rojo. También sugería un método distintivo de

envoltura: todos los regalos de RedEnvelope se entregan en una caja de regalo roja con un moño hecho a mano.

Publicidad y promoción Con unas pocas semanas de margen antes de la época de mayor venta (por vacaciones), RedEnvelope decidió dedicar un tercio de su nuevo capital a publicidad dirigida a construir conciencia del sitio en sus clientes. En lugar de costosos anuncios por televisión, concentró su inversión en una serie de anuncios impresos que debían publicarse en periódicos y revistas, por ejemplo en el *New York Times*, que tenían lectores semejantes a su mercado objetivo. También pagó para establecer sociedades con varios centros en línea, como AmericaOnline, portales web como Yahoo! y Excite, y un selecto grupo de portales más específicamente enfocados, como iVillage.com. Dedicó \$2 millones a estas sociedades, pagadas por cuota simple o un porcentaje de ventas, por una sencilla razón: “Estar donde la gente compra en línea significa estar en los portales”, dice el vicepresidente para desarrollo del negocio.

Distribución y cumplimiento de pedidos RedEnvelope es propietaria de su inventario, marketing, administración de sistemas y operaciones de servicio a clientes, pero todavía no tiene suficiente capital para desarrollar su propia logística física y operación de cumplimiento de pedidos. En consecuencia, la compañía contrató con ComAlliance un almacén en Ohio para que proporcionara espacio de almacenamiento y todo lo concerniente a éste, incluyendo los trabajadores que se esperaba que produjeran montones de paquetes bellamente envueltos. Las instalaciones de ComAlliance están situadas en el extremo de una pista de Airborne Express. De esta forma, la mercancía que sale del almacén antes de las 2:00 de la mañana puede estar en el aire hacia las 4:30 y en su destino al mediodía. Esta organización permitió a RedEnvelope hacer una promesa que fue el centro de sus primeros esfuerzos para formar su marca: “Entregar en víspera de Navidad regalos pedidos la medianoche del 23 de diciembre.”

Retroalimentación del cliente Una vez que el portal se encontraba ya establecido y en operación, los gerentes pudieron rastrear compras y reformular rápidamente la mezcla de productos cada hora. Por ejemplo, una línea de vinos que no se vendía como se esperaba, pues generaba sólo seis compras por hora, fue sustituida con una fuente Zen, que se vendió bien, a razón de una cada cinco minutos.

Los resultados

El nuevo equipo de administración de RedEnvelope logró la operación en línea 60 días antes de la Navidad en 1999. En dos meses la compañía envió veinte mil paquetes y generó más ingresos de lo que había hecho en los dos años precedentes. Sus alianzas en internet y anuncios fueron particularmente eficientes y, lo más importante, cumplió sus promesas. Satisfizo con precisión 98% de sus pedidos, envió a tiempo 99% de sus paquetes y sólo 2% de los clientes deseaba devolver sus regalos.

En el lado negativo, durante los primeros dos meses de su existencia la compañía desembolsó casi cuatro dólares en marketing por cada uno de ventas brutas. No obstante, cuando la conciencia de la marca empezó a crecer dentro de su mercado objetivo, RedEnvelope pudo reducir su pesado presupuesto de publicidad en medios masivos y bajar el costo de adquirir cada cliente nuevo a sólo \$30, mucho menos de los \$55 que pensaba que era el promedio para venta al menudeo en línea. Y mientras muchas empresas dot.com quebraron durante los primeros años del nuevo siglo, RedEnvelope continuó creciendo y llegó a \$50 millones de dólares en ventas, y hasta logró utilidades, para fines de 2001.

Desafíos del marketing expuestos en el capítulo 1

Las actividades de los gerentes de RedEnvelope, cuando se dedicaron a redefinir el plan de marketing, demostraron claramente que el marketing comprende decisiones cruciales para el éxito de toda organización, grande o pequeña, con fines de lucro o sin ellos, fabricante, vendedor al menudeo o empresa de servicios. El director de una nueva empresa, por ejemplo RedEnvelope, debe decidir qué bienes o servicios vender, a quiénes, con qué características y ventajas, a qué precio, etc. Un oficial financiero de una gran corporación multinacional debe vender lo bueno de la compañía a los mercados de capital para obtener los recursos necesarios para un crecimiento continuo. El director ejecutivo de una agencia de una comunidad sin fines de lucro debe obtener los recursos necesarios para que la agencia logre su misión, ya sea que esos recursos provengan de cuotas por los servicios que presta o por donativos y contribuciones. Y todos los gerentes deben vender sus ideas para mejorar las perspectivas y operación de sus organizaciones a sus colegas dentro de la firma, así como a sus clientes, proveedores, socios estratégicos y potenciales empleados. De esta forma, la mayor parte de los gerentes se ocupa prácticamente todos los días de tareas que comprenden decisiones de marketing.

Este libro proporciona a posibles gerentes y empresarios las herramientas de marketing, perspectivas y estructuras que necesitarán para desempeñar un papel eficiente en marketing y todo el desarrollo estratégico de sus organizaciones, ya sea que ocupen o no posiciones formales en marketing. El capítulo 1 expone varias cuestiones generales, pero importantes, que todos los gerentes deben resolver por sí solos: ¿son importantes sus decisiones de marketing? El marketing, ¿crea valor para clientes y accionistas? ¿Qué constituye una práctica efectiva de marketing? ¿Quién hace qué en marketing y cuánto cuesta? Por último, ¿qué decisiones entran en el perfeccionamiento de un programa estratégico de marketing para un bien o servicio en particular, y cómo pueden resumirse esas decisiones en un plan de acción?

¿Por qué son importantes las decisiones de marketing?

La mejorada en el desempeño de RedEnvelope que siguió a la reorganización de su plan estratégico de marketing ilustra la importancia de las buenas decisiones de marketing en las organizaciones comerciales. Según muchos gerentes y observadores expertos de todo el mundo, un gran interés en el cliente y estrategias de marketing bien concebidas y ejecutadas serán todavía elementos decisivos para el éxito de casi todas las organizaciones a medida que el mercado mundial se expanda y sea más competitivo.²

La importancia del marketing en el éxito de una compañía se puede apreciar mejor cuando se consideran las actividades que abarca el marketing. El marketing trata de medir y anticipar

las necesidades y deseos de un grupo de clientes y responde con un flujo de satisfactores y servicios. Para lograr esto la empresa requiere:

- Identificar los grupos de clientes cuyas necesidades estén más acordes con los recursos y capacidad de la compañía.
- Desarrollar productos y/o servicios que satisfagan las necesidades del mercado objetivo mejor que los competidores.
- Hacer que sus productos y servicios estén fácilmente disponibles para posibles clientes.
- Desarrollar la conciencia de los clientes para que aprecien el valor proporcionado por las ofertas de la compañía.
- Obtener retroalimentación del mercado como base para continuar mejorando las ofertas.
- Trabajar para construir relaciones de largo plazo con clientes satisfechos y leales.

La característica más importante del marketing como función de negocio es que se concentra en sus clientes y en las necesidades de éstos. Éste es el interés que todos los gerentes, no sólo los vendedores, necesitan adoptar para asegurar que sus organizaciones puedan establecer y sostener metas sanas.

La importancia de las metas

En los mercados financieros lo más importante de una compañía son los resultados, su rentabilidad. A la larga, todas las empresas, hasta las que inician por internet, deben obtener utilidades para seguir en el mercado. Pero, como lo saben muy bien los gerentes de RedEnvelope, nunca puede haber resultados positivos, ya se trate de financiamiento, empleados o cualquier otra cosa, sin la capacidad de formalizar y mantener una meta sana: ingresos por ventas. Como dijo un sabio observador, nada sucede hasta que alguien vende algo. O bien, parafraseando al gurú Peter Drucker, todo lo que una compañía hace internamente es un centro de costo. El único centro de *utilidades* es un cliente cuyo cheque tiene fondos.

Ésta es la razón por la que es importante el enfoque en el cliente de la función de marketing. Cuando se practica de manera adecuada, el interés en un cliente hace posible que las empresas disfruten de éxito al explotar cambios en el mercado, al desarrollar productos y servicios superiores a los que en ese momento se encuentren a disposición del público, y al seguir un procedi-

miento más concentrado e integrado en sus operaciones. RedEnvelope, por ejemplo, inició su camino al éxito al desarrollar una línea única y atractiva de productos y regalos, apoyándola con un sitio web de manejo sencillo, así como entrega rápida y confiable. Todas las actividades de la compañía están concentradas en satisfacer su mercado objetivo porque, como dice Hilary Billings: “El éxito... radica en crear una experiencia inolvidable para el cliente.”³

NOTA CLAVE

El interés en un cliente hace posible que las empresas disfruten de éxito cuando explotan cambios en el mercado, al desarrollar productos y servicios que superan a los que en ese tiempo estén disponibles al público, y al seguir un procedimiento más concentrado e integrado en sus operaciones.

El marketing crea valores al facilitar relaciones de intercambio

Si bien hemos descrito actividades de marketing desde la perspectiva de una organización individual, el marketing también desempeña una función importante en el contexto más general de la economía mundial. Ayuda a facilitar relaciones de intercambio entre pueblos, organizaciones y naciones.



El **marketing** es un proceso social que comprende las actividades necesarias para hacer posible que los individuos y las organizaciones obtengan lo que necesitan y desean a través de intercambios con otros y para desarrollar relaciones de intercambio actuales.⁴

Una mayor división y especialización del trabajo son algunos de los cambios más importantes que se presentan cuando las sociedades pasan de una economía primitiva hacia niveles más

altos de desarrollo económico. No obstante, si una mayor especialización ayuda a mejorar el nivel de vida de una sociedad, conlleva un problema diferente: los especialistas ya no son auto-suficientes; los artesanos que se especializan en hacer vasijas se hacen muy diestros y eficientes en hacer vasijas, y producen un excedente de ellas, pero no hacen ninguno de los muchos otros bienes y servicios necesarios para seguir en el mercado y mejorar su estilo de vida. Una sociedad no puede quedarse con los beneficios de la especialización sino hasta que desarrolla los medios para facilitar el comercio e intercambio de excedentes entre sus miembros. Del mismo modo, una nación no puede participar de toda la variedad de bienes y servicios disponibles en el mundo ni penetrar todos los mercados potenciales para la producción económica de sus ciudadanos, a menos que haya intercambios entre fronteras nacionales.

¿Qué factores son necesarios para una exitosa relación de intercambio?

Para que las personas y las organizaciones obtengan los beneficios de la creciente especialización y productividad que acompaña al desarrollo económico son necesarios numerosos intercambios, los cuales no ocurren en forma automática, ni cada uno lleva necesariamente a satisfacer de una manera mutua una relación a largo plazo. Las condiciones para una exitosa transacción de intercambio sólo se pueden satisfacer después de que las partes, o intermediarios de marketing —por ejemplo, un distribuidor mayorista o un vendedor al menudeo como RedEnvelope—, hayan realizado varios trabajos, entre los que se incluyen identificar posibles socios de intercambio, desarrollo de ofertas, comunicación de información, entrega de productos y recuperación de pagos. Esto es lo que constituye el marketing. Antes de echar una mirada más cercana a actividades específicas de marketing y la forma en que los gerentes de marketing las planean y llevan a cabo, analizaremos algunos términos y conceptos en nuestra definición de marketing y las condiciones necesarias para intercambio. Examinemos las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes son las *partes* que intervienen en las relaciones de intercambio? ¿Qué organizaciones y personas venden cosas, y quiénes son sus clientes?
2. ¿Qué *necesidades y deseos* tratan de satisfacer las partes por medio de intercambio y cuál es la diferencia entre las dos?
3. ¿Qué se intercambia?
4. ¿Cómo crea *valor* el intercambio? ¿Por qué está un comprador mejor y más satisfecho después de un intercambio?
5. ¿En qué forma se convierten en *mercado* para un bien o servicio en particular los potenciales socios de intercambio?

1. ¿Quién vende y quién compra? Las partes de un intercambio

Prácticamente cualquier organización e individuo que posee un excedente de *cualquier cosa* participa en actividades de marketing para identificar, comunicarse y negociar con potenciales socios de intercambio. Algunos son más agresivos que otros en sus esfuerzos, y quizá más eficientes. Cuando se tienen en cuenta grandes esfuerzos de marketing destinados a estimular y facilitar el intercambio, pensamos primero en las actividades de fabricantes de bienes (Intel, BMW, Sony), productos de servicios (Air France, McDonald's, 20th Century Fox) y grandes vendedores al menudeo (Zara, Marks & Spencer, Wal-Mart).

No obstante, museos, hospitales, teatros, universidades y otras instituciones sociales, ya sea con fines de lucro o sin ellos, también realizan actividades de marketing para atraer clientes, estudiantes y donantes. En el pasado, sus esfuerzos de marketing no eran muy grandes ni bien organizados. Ahora, la creciente competencia, el cambio de actitudes de los clientes y la demografía, así como los crecientes costos han hecho que numerosas organizaciones que no persiguen fines de lucro se orienten hacia esfuerzos de marketing más amplios para resolver



PERSPECTIVA ÉTICA 1.1

El marketing va a la iglesia

¿Qué debe hacer una institución religiosa anticuada? En un tiempo en que la búsqueda de guía espiritual está en ascenso, ángeles, cristales y chamanes son más atractivos para muchas personas de lo que es una religión organizada.

En medio de la competencia por las almas, grupos como los bautistas del sur, luteranos y católicos romanos están en busca de formas para atraer a los baby boomers (nacidos después de 1945) sin parecer demasiado evangélicos. Esas instituciones, junto con la Iglesia Mormona, que está iniciando su quincuagésima campaña de publicidad, han introducido campañas nacionales de servicio al público dirigidas a niños y familias. También producen programas especiales de televisión por cable y redes que incorporan temas cristianos en sus líneas. Los luteranos del sínodo de Missouri incluso están estudiando la mejor forma de usar internet para transmitir su mensaje espiritual.

Los ministros de la Hora Luterana, que gastan la mitad de su presupuesto de 20 millones de dólares en marketing, produjeron una campaña publicitaria con temas acerca de la familia, en lugar de mensajes religiosos

específicos. Una campaña en medios impresos, radio y televisión, que recientemente apareció en Chicago, muestra a dos niños con las palabras “Drogas, violencia, presión de los compañeros. El mundo es violento. Ser niño no debe serlo.” El resto del texto incluye un número de teléfono sin costo para llamar y recibir un casete gratis y un folleto sobre cómo “hablar con sus hijos acerca de los problemas de hoy y los valores cristianos que necesitan en el mundo actual”.

Algunos observadores han expresado dudas acerca de la ética del planteamiento de la Hora Luterana, y temen que sea sólo un intento bien disfrazado de identificar prospectos para reclutar nuevos miembros para esa iglesia. Es cierto que una persona que llama al número sin costo puede solicitar una visita de miembros de una iglesia luterana local. Pero “no hay intención alguna [en reclutar]. No es un señuelo que pueda pescar algo —dice el doctor Dale Meyer, vocero de los ministros de la Hora Luterana—. Sabemos que tenemos que ser más sofisticados que sólo decir ‘Vayan a la iglesia el domingo’, o sean evangélicos”.

Fuente: Fara Warner, “Churches Develop Marketing Campaigns”, *The Wall Street Journal*, 17 de abril de 1995, p. B4. Derechos reservados 1995 Dow Jones & Co., Inc. Reimpreso con permiso por Dow Jones & Co., Inc. vía el Copyright Clearance Center.

sus problemas.⁵ Por ejemplo, algunas instituciones religiosas usan técnicas de marketing para exponer problemas sociales, así como para aumentar la asistencia de feligreses. Pero, como dijimos en la “Perspectiva ética 1.1”, estos esfuerzos también han originado preguntas sobre cuestiones éticas.

Clientes Tanto los individuos como las organizaciones buscan bienes y servicios obtenidos por medio de transacciones de intercambio. Los **clientes finales** compran bienes y servicios para su propio uso o el uso de otros en su entorno inmediato. Éstos reciben el nombre de **consumidores de bienes y servicios**. Los **clientes organizacionales** compran bienes y servicios (1) para reventa (como cuando RedEnvelope compra varias docenas de fuentes zen para reventa a consumidores individuales); (2) como entradas a la producción de otros bienes o servicios (por ejemplo, Toyota compra lámina de acero para troquelarla en piezas de carrocería de sus autos), o (3) para uso en operaciones diarias de la organización (como cuando una universidad compra papel y cartuchos de tinta para una impresora). Éstos se llaman **bienes y servicios industriales**. A lo largo de este libro examinamos diferencias en el comportamiento de compra de estos dos tipos de clientes y las estrategias de marketing y programas relevantes para cada uno.⁶

2. Necesidades y deseos de clientes

Las necesidades son las fuerzas básicas que impulsan a los clientes a llevar a cabo acciones y participar en intercambios. Una **necesidad** no satisfecha es una brecha entre los estados real y deseado de una persona o alguna dimensión física o psicológica. Todos tenemos *necesidades básicas físicas* críticas para nuestra supervivencia, por ejemplo alimento, agua, calor, abrigo y sueño. También tenemos *necesidades sociales y emocionales* críticas para nuestro bienestar psicológico, por ejemplo *seguridad, propiedad, amor, estima y realización de nuestras ambiciones*. Esas necesidades que motivan el comportamiento de consumo de individuos son pocas y básicas. No las crean los comerciantes u otras fuerzas sociales; provienen de nuestra estructura básica biológica y psicológica como seres humanos.

Las organizaciones también deben satisfacer necesidades para asegurar su bienestar y supervivencia. Conformadas por las metas estratégicas de la organización, estas necesidades se relacionan con las entradas de recursos, equipo de capital, abastecimientos y servicios necesarios para satisfacer esas metas.

Los **deseos** reflejan los anhelos o preferencias de alguien por formas específicas de satisfacer una necesidad básica. Así, una persona desea productos, marcas o servicios particulares para satisfacer una necesidad. Otra tiene sed y desea una Coca-Cola. Una compañía necesita espacio de oficinas y sus directores desean una oficina en un lugar prestigioso en el centro de la ciudad.

Las necesidades básicas son relativamente pocas, pero los muchos deseos de la persona están conformados por influencias sociales, su historia y experiencias de consumo. Las personas pueden tener deseos muy diferentes para satisfacer la misma necesidad. Todo ser humano *necesita* mantenerse con calor en las frías noches de invierno, por ejemplo, pero algunas *desean* cobertores eléctricos, mientras que otras prefieren los tradicionales edredones.

Esta distinción entre necesidades y deseos ayuda a poner en perspectiva el dicho de que “los comerciantes crean necesidades”, o que “los comerciantes hacen que las personas deseen cosas que no necesitan”. Ni los comerciantes ni ninguna otra fuerza social individual pueden crear necesidades que se derivan de imperativos biológicos y emocionales de la naturaleza humana. Por otra parte, los comerciantes, y muchas otras fuerzas sociales, influyen en los deseos de las personas. Una parte importante del trabajo de un comerciante es crear un nuevo producto o servicio, y luego estimular las necesidades de un cliente hacia ese producto o servicio al convencerlo de que puede ayudar a satisfacer mejor una o más de sus necesidades.

¿Los clientes siempre saben lo que necesitan? Algunos gerentes, en particular los de empresas de alta tecnología, preguntan si un interés grande en las necesidades y deseos de los clientes es siempre bueno. Afirman que los clientes no siempre pueden articular sus necesidades y deseos, debido en parte a que no saben qué tipos de productos o servicios son técnicamente posibles. Como lo dijo en una ocasión Akio Morita, el visionario director general de Sony, ya desaparecido:

Nuestro plan es dirigir al público a nuevos productos en lugar de preguntarles qué clase de productos desean. El público no sabe qué es posible, pero nosotros sí. Entonces, en lugar de hacer mucha investigación de marketing, perfeccionamos nuestra forma de pensar sobre un producto y su uso, y tratamos de crear un mercado para ese producto al educar al público y comunicarnos con él.⁷

Otros han señalado que algunos nuevos productos muy exitosos, por ejemplo la camioneta minivan de Chrysler y el pionero servidor de red de las PC de Compaq, fueron creados con muy poca o ninguna investigación de mercado. Por otra parte, algunas mercancías invendibles, como el auto Edsel de Ford, la nueva Coca-Cola, la hamburguesa baja en grasas llamada McLean, de McDonald's, fueron creadas con una gran participación de los clientes.⁸

Las leyes de la probabilidad dictan que algunos nuevos productos tendrán éxito y muchos fracasarán, sin importar cuánto se gaste en investigación de mercado. Pero los críticos de un gran interés en el cliente dicen que poner demasiada atención en las necesidades y deseos del cliente puede ahogar la innovación, además de que lleva a empresas a producir mejoras marginales o extensiones de productos y servicios que ya existen. ¿Qué contestan los especialistas en marketing a esta afirmación?

Si bien es cierto que muchos consumidores pueden carecer de la sofisticación técnica necesaria para articular sus necesidades o deseos en cuanto a innovaciones técnicas avanzadas, lo mismo no es cierto para compradores industriales. Aproximadamente la mitad de todos los artículos manufacturados en casi todos los países se vende a otras organizaciones en lugar de a consumidores individuales. Numerosos productos industriales de alta tecnología se inician a petición de uno o más clientes importantes, mejorados con la cooperación de éstos (quizá en forma de una alianza o sociedad), y perfeccionados en sitios de venta al cliente.

En cuanto a mercados al consumidor, una forma de resolver el conflicto entre los puntos de vista de técnicos y vendedores es considerar los dos componentes de investigación y desarrollo. Primero hay investigación básica y luego hay desarrollo, que es la conversión de conceptos técnicos en productos o servicios reales que se puedan vender. La mayoría de consumidores tiene

Ilustración 1.1 La unidad de Zip Iomega; ayudar a los clientes a guardar sus “cosas”

A fines de la década de 1980, Iomega Corporation fue pionera en una estupenda innovación tecnológica. La caja de Bernoulli era una unidad portátil de almacenamiento de datos para computadoras personales (PC). Semejante a una caja de zapatos gris con un agujero en el frente, podía almacenar hasta 150 megabytes de datos en un disco, equivalente a 107 disquetes.

No obstante, para fines de 1993 el producto estaba en problemas. Su precio unitario de \$600 más \$100 del disco era demasiado para atraer usuarios de las PC, el manual del usuario de 52 páginas era difícil de descifrar y un competidor ya había introducido una alternativa más barata y rápida. En consecuencia, la empresa reportó una pérdida de \$18 millones de dólares para el año y el precio de sus acciones estaba en su punto más bajo.

La compañía no se desanimó y contrató un nuevo director general, cuya prioridad fue convertir la tecnología de la caja de Bernoulli en una línea de producto que tuviera éxito en el mercado. Formó un equipo de desarrollo funcional con representantes de ingeniería, marketing, operaciones y otros campos de acción. El equipo, junto con diseñadores de Fitch PLC, empresa de diseño industrial, empezó por entrevistar a más de mil usuarios de computadoras en grandes compañías, pequeñas organizaciones o caseras. Con base en la información reunida, crearon varias generaciones de productos prototipo, que se fueron perfeccionando en respuesta a reacciones de más muestras de posibles clientes.

Basados en la gran cantidad de retroalimentación recibida de parte de los clientes, el equipo de desarrollo

perfeccionó la vieja caja de Bernoulli, reduciendo su peso a alrededor de medio kilogramo para que pudiera caber en un portafolios. Para atraer a diferentes segmentos de usuarios individuales y de negocios, el equipo diseñó tres modelos con diferentes precios y capacidades de almacenamiento. Los tres se construyeron con colores llamativos para que se vieran fácilmente e indicar que eran diferentes de la competencia “gris”. El modelo más básico, la unidad Zip, podía contener 100 megabytes e inicialmente tenía un precio de \$200 dólares más \$20 por disco (los precios han bajado mucho desde entonces) para atraer usuarios de las PC para su uso personal. Por último, se diseñó una campaña promocional alrededor del argumento de que Zip podía ayudar a las personas a organizar sus “cosas” para hacerlas más accesibles y portátiles.

A poco menos de tres años de su introducción, se vendieron más de tres millones de unidades Zip. En consecuencia, el precio de la acción de Iomega pasó de dos dólares a \$150 (antes de repartir acciones), y la empresa se situó a la cabeza de la lista de *Fortune* de las compañías de crecimiento más rápido.

Fuente: “The Right Stuff”, reimpresso con permiso de @issue: *The Journal of Business and Design*, vol. 2, núm. 2 (verano de 1996), pp. 6-11. Publicado por Corporate Design Foundation y patrocinado por Sappi Fine Paper; “America’s Fastest Growing Companies”, *Fortune*, pp. 90-104. ©1996 Time Inc. Todos los derechos reservados; Paul Eng, “What to Do When You Need More Space”. Reimpresso de la edición del 4 de noviembre de 1996 de *Business Week* con permiso. Copyright The McGraw-Hill Companies.

pocos conocimientos de avances científicos y de tecnologías nuevas. Por lo tanto, suele ser el caso que no desempeñan (y probablemente no deban desempeñar) un papel determinante para influir en el modo en que las empresas asignan sus presupuestos a investigación básica.

No obstante, el interés del cliente es crítico para el desarrollo. Alguien en la organización debe tener la visión y experiencia de mercado (como fue el caso de Hilary Billings en RedEnvelope) o la considerable participación de clientes necesaria para decidir qué producto de una nueva tecnología desarrollar, qué ventajas ofrecerá a sus clientes, y si los clientes van a valorar esas ventajas lo suficiente para hacer que el producto sea un éxito comercial. La experiencia de Iomega al desarrollar la unidad Zip en un producto comercialmente exitoso, como se describe en la ilustración 1.1, es un fiel reflejo de este punto.

Con frecuencia, como fue el caso de la unidad Zip, es necesario desarrollar una nueva tecnología en un concepto concreto de producto antes de que los consumidores puedan reaccionar a ese producto y se pueda valorar su potencial comercial. En otros casos, los consumidores pueden expresar sus necesidades o deseos sobre ventajas específicas aun cuando no sepan qué es técnicamente factible. Pueden decir qué problemas tienen con los productos y servicios actuales y qué ventajas adicionales les gustaría tener de los nuevos. Por ejemplo, antes de que Sony introdujera el walkman, pocos consumidores hubieran preguntado por ese producto porque no estaban familiarizados con las posibilidades de la miniaturización en la industria electrónica. Si les hubieran preguntado si comprarían un producto accionado por baterías, suficientemente pequeño para fijarse en el cinturón y que pudiera producir un sonido tan bueno como el sistema de estéreo de tamaño normal de sus casas, es probable que muchos hubieran dicho “¡por supuesto!”

Un interés grande en el cliente no es inconsistente con el desarrollo de productos técnicamente innovadores, ni condena a una empresa a concentrarse en satisfacer sólo los deseos actuales y articulados de sus clientes. Más aún, si bien es cierto que las compañías pueden a veces tener éxito a corto plazo incluso cuando desconocen los deseos de sus clientes, un interés grande en el cliente suele pagar dividendos en términos de participación del mercado y utilidades a largo plazo,⁹ como veremos en el siguiente capítulo. Como dice el director general de Iomega: “No sé en qué otra forma se pueda vender en un mercado de consumo sin entender el diseño y uso del producto. Es necesario saber lo que desea el usuario final.”¹⁰

3. ¿Qué se intercambia? Productos y servicios

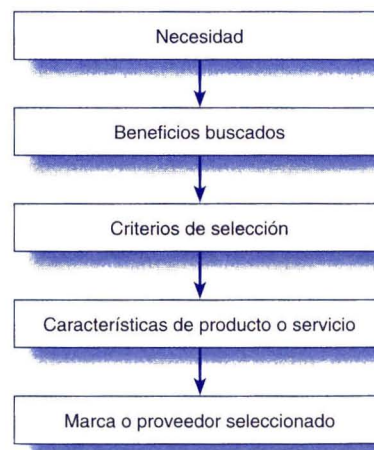
Los productos y servicios ayudan a satisfacer las necesidades de clientes cuando los adquieren, usan o consumen. Los **productos** son en esencia objetos físicos tangibles (por ejemplo automóviles, relojes y computadoras) que ofrecen un beneficio. Por ejemplo, un automóvil proporciona transporte; un reloj señala la hora. Los **servicios** son menos tangibles y, además de ser proporcionados por objetos físicos, pueden proporcionarlos *personas* (médicos, abogados, arquitectos), *instituciones* (la Iglesia católica romana, la United Way), *lugares* (Walt Disney World, París) y *actividades* (un concurso o un programa para dejar de fumar).

4. ¿En qué forma crean valor los intercambios?

Los clientes compran beneficios, no productos Como ya dijimos, cuando las personas compran productos para satisfacer sus necesidades en realidad están comprando los **beneficios** que piensan que ofrecen los productos, en lugar de los productos en sí. Por ejemplo, se compra un medio para quitar el dolor de cabeza, no una aspirina. Los beneficios específicos buscados varían entre clientes, dependiendo de las necesidades a satisfacer y las situaciones donde se usen los productos. Ya que clientes diferentes buscan beneficios diferentes, usan distintos criterios de selección y dan importancia diversa a características del producto cuando eligen modelos y marcas dentro de una categoría de producto. (Esto está diagramado en la ilustración 1.2). Por ejemplo, el comprador de un automóvil con grandes necesidades de aceptación social y estima podría buscar un auto socialmente prestigioso. Es muy probable que este comprador dé gran importancia a criterios que relacionan imagen social con sofisticación de ingeniería como lo es un motor de gran potencia, estilo de auto europeo, interiores de cuero y un sistema de sonido de último diseño.

Ilustración 1.2

LOS CLIENTES COMPRAN BENEFICIOS, NO PRODUCTOS



Recuerde también que los servicios ofrecidos por el vendedor pueden crear beneficios a los clientes por ayudarlos a reducir sus costos, obtener productos deseados más rápidamente o usar estos productos de un modo más eficiente. Estos servicios son particularmente importantes para satisfacer a compradores organizacionales. Por ejemplo, hace pocos años el Massachusetts Institute of Technology (MIT) descubrió que estaba haciendo negocio con unos veinte mil vendedores de insumos para oficinas y laboratorio al año. Para mejorar la eficiencia de su sistema de compras, el MIT creó un catálogo computarizado al que podían tener acceso los miembros del personal por medio del intranet de la escuela. Entonces formó alianzas con dos proveedores principales, Office Depot, Inc. y VWR Corp., que ganaron la mayor parte del negocio del MIT al prometer entregar un servicio superior. Ambas empresas entregan pedidos en menos de un día o dos precisamente en el escritorio del comprador, en lugar de en un almacén de un edificio.¹¹

Beneficio, servicio y precio determinan el valor de un producto La estima de los clientes por el beneficio de un producto o servicio, así como la capacidad para satisfacer necesidades y deseos específicos determinan el valor que dan al producto. En general, después de comparar productos alternativos, marcas o proveedores, los clientes eligen los que piensan que les dan más beneficio por su dinero o satisfacen una necesidad. Así, el **valor** es una función de características, servicio y precio intrínsecos de un producto, y significa diferentes cosas para cada persona.¹²

La estima de los clientes por el beneficio y el valor de productos no siempre es precisa. Por ejemplo, después de comprar una instalación de aire acondicionado para sus locales, una compañía puede hallar que el costo de operación es más alto de lo esperado, su tiempo de respuesta a cambios en la temperatura exterior es lenta y el ventilador no es lo suficientemente potente para calentar o enfriar lugares alejados del edificio.

La *satisfacción* final de un cliente con una compra, entonces, depende de si el producto en realidad cumple las expectativas y entrega los beneficios anticipados. Esto es por lo que los servicios al cliente, en particular los que se presentan *después* de una venta, por ejemplo la entrega, instalación, instrucciones de operación y reparaciones, son a veces de importancia crítica para mantener satisfechos a los clientes.

También es esencial que las empresas manejen eficientemente las quejas de clientes. Un negocio promedio nunca se entera de las quejas de 96% de sus clientes insatisfechos. Esto es desafortunado, porque 50% de los que se quejan ya no harán otra compra a la compañía si sus quejas no se manejan de manera satisfactoria, pero 95% sí harán otra compra si las quejas se resuelven rápidamente.¹³

El valor de las relaciones a largo plazo con clientes Las empresas se han enfocado tradicionalmente en las transacciones individuales con un cliente como la realización de sus esfuerzos de marketing. No obstante, a medida que los mercados mundiales se han hecho

más competitivos y volátiles, numerosas empresas han dirigido su atención a construir una continua *relación* a largo plazo entre la organización y el cliente como la meta final de una exitosa estrategia de marketing. Están tomando acciones para aumentar el **valor del cliente en el tiempo**, es decir, el valor presente de una corriente de ingresos que puede producir un cliente con el tiempo. Para un fabricante de automóviles, por ejemplo, el valor en el

tiempo de quien por primera vez compra un auto y puede mantenerse satisfecho y leal al fabricante, es decir, comprar todos sus futuros autos nuevos a la misma compañía, está por arriba del millón de dólares.

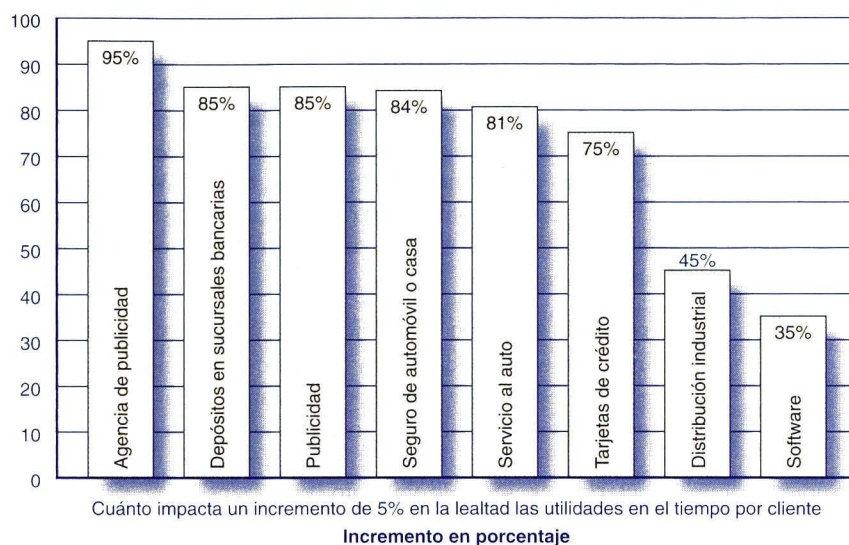
En este libro examinaremos decisiones de marketing y actividades adaptadas para aumentar la satisfacción y lealtad, y, por lo tanto, el valor en el tiempo de los clientes. Si bien estas actividades se pueden sumar a los costos de marketing de una compañía, también pueden producir grandes dividendos, no sólo en términos de ingresos y participación en el mercado a largo plazo, sino también en términos de rentabilidad. La razón es sencilla: cuesta más atraer un cliente nuevo que mantener uno ya existente.¹⁴ Para que una empresa convenza a un cliente de dejar a un competidor y comprarle a ella su producto o servicio suele ser necesario un incentivo

NOTA CLAVE

Numerosas empresas han dirigido su atención a construir una continua relación a largo plazo entre la organización y el cliente como la meta final de una exitosa estrategia de marketing.

Ilustración 1.3

GRANDES RECOMPENSAS POR MANTENER CLIENTES LEALES



Fuente: Patricia Sellers, "Keeping the Buyers You Already Have", *Fortune*, edición especial, otoño-invierno de 1993, p. 57. © Time, Inc. Todos los derechos reservados.

financiero (un precio más bajo o trato promocional especial) o un extenso y convincente programa de comunicación (trabajo de publicidad o ventas), todos los cuales son costosos. En consecuencia, la mayor lealtad que resulte de desarrollar una relación a largo plazo con un cliente se traduce en mayores utilidades. La ilustración 1.3 muestra el porcentaje en que se estima que 5% de mejora en la lealtad de un cliente aumenta las utilidades en el tiempo, por cliente, en varias industrias de bienes y servicios.

5. Definición de un mercado

Un **mercado** está formado por *a) personas y organizaciones que b) están interesadas y dispuestas a comprar un producto particular para obtener beneficios que satisfarán una necesidad o deseo específico, y quienes c) tienen los recursos (tiempo, dinero) para intervenir en esa transacción.* Algunos mercados son suficientemente homogéneos para que una compañía pueda hacer ventas no diferenciadas en ellos. Es decir, la empresa trata de vender una línea de productos usando un solo programa de marketing. No obstante, debido a que las personas tienen diferentes necesidades, deseos y recursos, toda la población de una sociedad raras veces es un mercado viable para un solo producto o servicio. Del mismo modo, las personas u organizaciones con frecuencia buscan diferentes beneficios para satisfacer necesidades y deseos del mismo tipo de producto (por ejemplo, el comprador de un auto puede buscar estatus social y prestigio mientras que alguien más desea transporte básico económico).

Así, el mercado total para una categoría determinada de un producto suele estar fragmentado en varios **segmentos de mercado** distintos. Cada *segmento* contiene personas que son relativamente homogéneas en sus necesidades, deseos y beneficios del producto que buscan. También, cada segmento busca un conjunto diferente de beneficios de la misma categoría de producto.

La administración estratégica del marketing comprende a un vendedor que trata de determinar los siguientes puntos en un esfuerzo por definir el mercado objetivo:

1. Qué necesidades y deseos de un cliente no son satisfechos actualmente por ofertas de productos de la competencia.

Ilustración 1.4 Hanna Andersson: en busca de un segmento del mercado de ropa para niños

Los padres socialmente conscientes que gustan de comprar desde casa para ahorrar tiempo, pero que desean un vendedor experto son el mercado objetivo de Hanna Andersson, empresa de ventas por correo de Portland, Oregon. La compañía se especializa en ropa para niños, 100% de algodón, que se pueda lavar siempre, y en dar un excelente servicio por medio de representantes muy capacitados en ventas por teléfono. La empresa también ha desarrollado algunas innovadoras políticas de servicio para atraer clientes objetivo. La

más innovadora es su política de aceptar el reenvío de ropa que ya no le sirva a una persona. Se regresa, y la compañía le dará a su dueño 20% de crédito del precio original por su siguiente compra. La compañía dona la ropa devuelta a instituciones de caridad y ayuda, fomentando así el deseo en muchos consumidores en hacer buenas obras, incluso a costa de su falta de tiempo.

Fuente: Adaptado de "The Fine Art of Niche Picking", por Jaclyn Fierman, *Fortune*, edición especial, otoño-invierno de 1993, pp. 82-83. © Time, Inc. Todos los derechos reservados.

2. En qué forma varían los beneficios y criterios de selección entre posibles clientes y cómo identificar los segmentos resultantes por variables demográficas como son edad, sexo, estilo de vida o algunas otras características.
3. Qué segmentos se pueden identificar como objetivos y qué ofertas y programas de ventas del producto interesan más a clientes en esos segmentos.
4. Cómo posicionar el producto para diferenciarlo de las ofertas de la competencia y dar a la compañía una ventaja competitiva sostenible.

La ilustración 1.4 da un ejemplo de una empresa pequeña que ha sido muy exitosa en segmentar su mercado, buscando como objetivo un nicho definido de manera precisa dentro del mercado, y posicionando sus productos y servicios para interesar a clientes en ese segmento objetivo.

¿Qué aspecto presenta una práctica efectiva de marketing?

Las transacciones de intercambio, y en particular las relaciones a largo plazo, no se presentan de manera automática. Son el resultado de numerosas decisiones que alguien debe planear y llevar a cabo. A veces, una sola organización tiene los recursos necesarios para planear y ejecutar toda una estrategia de marketing por sí sola; sin embargo, en general, el programa de marketing de una empresa requiere de la cooperación de una red de instituciones más especializadas: proveedores, vendedores al mayoreo, vendedores al menudeo, agencias de publicidad y otras por el estilo. El programa de marketing de RedEnvelope, por ejemplo, se apoya en gran medida en productos proporcionados por varios fabricantes o vendedores al mayoreo, publicidad desarrollada y colocada por una agencia, almacenes y locales para surtir pedidos proporcionados por ComAlliance, entrega por Airborne Express y acceso a clientes potenciales a través de sociedades con varios portales web. En algunos casos, pueden intervenir clientes importantes para dar forma y ejecutar partes del programa de marketing de una firma, por ejemplo el desarrollo y prueba de un nuevo producto.

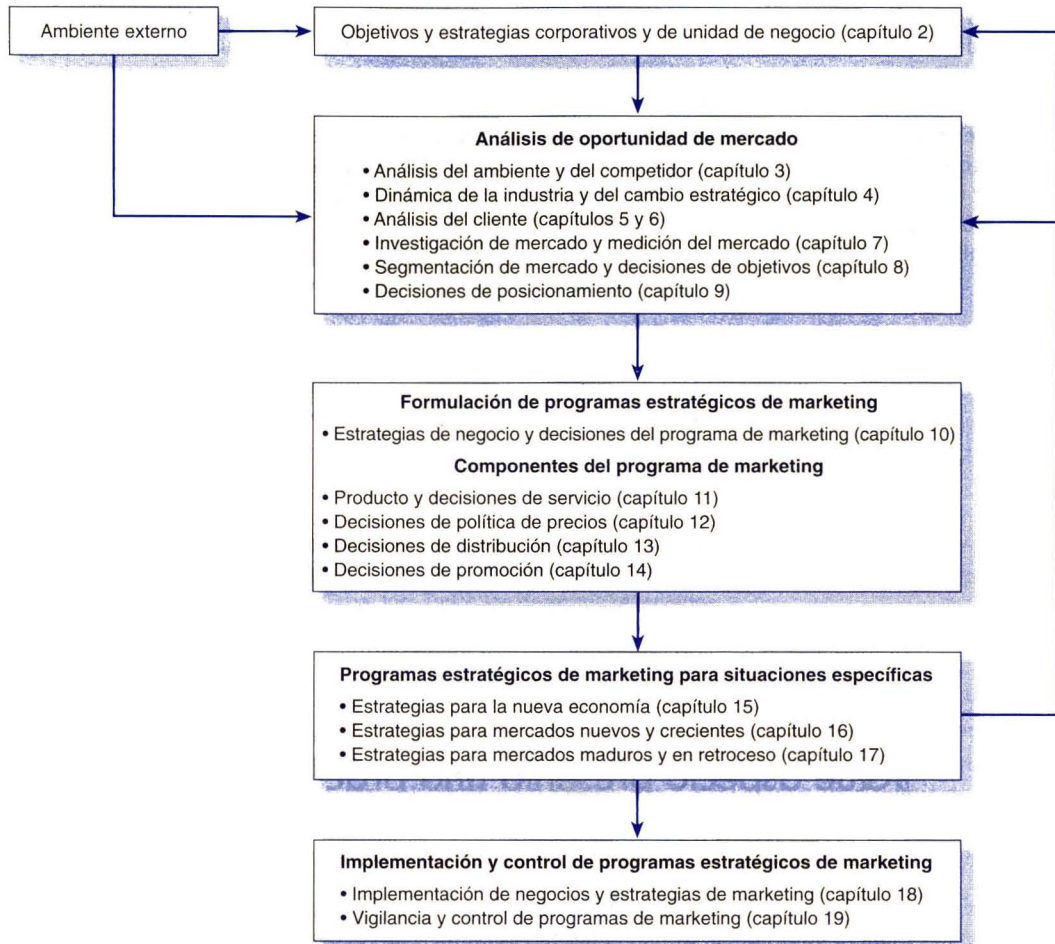
Quienquiera que intervenga, toda la secuencia de análisis, decisiones y actividades que forman parte de la planeación, ejecución y evaluación de un programa estratégico de marketing recibe el nombre de proceso de administración de marketing. A continuación, echemos una mirada más de cerca a este proceso, y a los papeles de diferentes gerentes funcionales e instituciones de marketing en la planeación y ejecución de las actividades de que se trata.

Administración de marketing: una definición

Nuestro estudio sugiere que existe administración de marketing siempre que una parte tenga algo que le gustaría intercambiar con otra parte. La administración de marketing es el proceso

Ilustración 1.5

EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE MARKETING



que ayuda a que ocurran estos intercambios. Más específicamente, la **administración de marketing** es el proceso de analizar, planear, implementar, coordinar y controlar programas que comprenden la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de productos, servicios e ideas diseñadas para crear y mantener intercambios benéficos con mercados objetivo con el fin de lograr metas organizacionales.

La ilustración 1.5 diagrama las decisiones y actividades principales que intervienen en el proceso de administración de marketing, y también sirve como estructura organizacional para el resto de este libro. Por esa razón, es importante observar el interés básico de esta estructura y la secuencia de eventos que ocurren dentro del mismo.

Un interés para la toma de decisiones La estructura tiene un interés distinto para la toma de decisiones. La planeación y ejecución de un programa de marketing eficiente comprende numerosas decisiones interrelacionadas acerca de qué hacer, cuándo y cómo hacerlo. Estas decisiones son el principal interés del resto de este libro. Cada uno de los capítulos detalla decisiones que deben tomarse, así como las acciones tomadas respecto a una parte específica de un programa estratégico de marketing, y da herramientas analíticas y estructuras necesarias para tomar inteligentemente esas decisiones.

Análisis de las 4 ces Antes de tomar decisiones respecto a componentes específicos del programa de marketing se da una cantidad considerable de análisis de clientes, competidores y de la compañía misma. Esto refleja nuestro punto de vista de que las decisiones de una administración exitosa de marketing se apoyan por lo general en una comprensión objetiva, detallada y basada en evidencias del mercado y el contexto ambiental. Por supuesto, la mayor parte de las estrategias de marketing nunca se ponen en práctica en la misma forma en que se diseñan en un papel. Se hacen ajustes y se realizan nuevas actividades en respuesta a cambios rápidos en la demanda de los clientes, acciones de la competencia o condiciones económicas cambiantes. No obstante, un análisis a fondo y presente del mercado y del más amplio entorno hacen posible que los administradores hagan estos ajustes en una forma bien razonada y coherente, en lugar de hacer lo que les venga en gana.

El análisis necesario para obtener la base para un buen plan estratégico de marketing debe concentrarse en cuatro elementos del ambiente total que pueden influir en la corrección y éxito final de una estrategia determinada: (1) los recursos internos, capacidad y estrategias de la *compañía*; (2) ambiente del *contexto*, como son las tendencias sociales, económicas y de tecnología en las que competirá la empresa; (3) las necesidades, deseos y características de *clientes* actuales y potenciales, y (4) los puntos fuertes y débiles relativos de *competidores* y tendencias en el ambiente de la competencia. Los expertos en marketing conocen estos elementos como **las 4 ces**. A continuación los describimos con más detalle.

Integración de los planes de marketing con las estrategias y recursos de la compañía



Numerosas empresas, en particular grandes organizaciones con múltiples divisiones o unidades de negocio, desarrollan una jerarquía de estrategias interdependientes. Cada estrategia está formulada en varios niveles dentro de la firma y se refiere a un conjunto diferente de problemas. Por ejemplo, IBM ha reducido su interés y la proporción de recursos que dedica a sus negocios de hardware tradicional para computadoras. A cambio, está buscando crecimiento futuro y utilidades al hacer grandes inversiones en desarrollar ingeniería de información, software y servicios de consultoría de *e-commerce* dirigidos a ayudar a clientes a integrar sus antiguas bases de datos corporativas en nuevos sistemas en línea.¹⁵ Este cambio en el énfasis refleja la nueva **estrategia corporativa** de IBM. Este nivel de estrategia es el reflejo de la misión de la compañía y señala la dirección para tomar decisiones acerca de qué negocios debe perseguir, cómo debe asignar sus recursos disponibles y sobre sus políticas de crecimiento.

La gran inversión de Iomega en investigación y desarrollo, así como la investigación de clientes para desarrollar una nueva generación de productos para almacenar información, técnicamente superiores, diseñados en forma atractiva pero de precio razonable (como se describe en la ilustración 1.2) representan parte de una **estrategia de nivel de negocio (o competitiva)** que expone la forma en que el negocio trata de competir en su industria. Iomega buscó volver a ganar una ventaja competitiva al ofrecer al cliente tecnología de punta, diseño innovador y un valor superior.

Por último, decisiones interrelacionadas acerca de segmentos de mercado, línea de productos, llamadas de publicidad y medios masivos de comunicación, precios y sociedades con proveedores, portales web, y empresas de transporte y llenado de pedidos reflejan, todos ellos, la **estrategia de marketing** de RedEnvelope. Éste es el plan de la compañía para obtener sus metas dentro del segmento de artículos exclusivos de precio elevado en el mercado de regalos en línea. Debido a que RedEnvelope es una empresa pequeña y de reciente creación con sólo una línea de producto, su estrategia competitiva de nivel de negocios y su estrategia de marketing se traslapan en forma considerable. Éste es con frecuencia el caso de las organizaciones pequeñas.

Una parte importante del trabajo de un administrador de marketing es vigilar y analizar necesidades y deseos de clientes, así como las oportunidades y amenazas que parten de la competencia y las tendencias del ambiente externo. Por lo tanto, debido a que todos los niveles de estrategia deben considerar estos factores, es frecuente que los expertos en marketing

desempeñen un importante papel en participar e influir en el desarrollo de estrategias corporativas y de negocios. Por el contrario, los gerentes generales y directores de alto nivel en otras funciones necesitan tener un sólido conocimiento del mercado para diseñar estrategias organizacionales eficientes.

Los administradores de marketing también llevan la responsabilidad principal de formular y poner en práctica planes estratégicos de marketing para entrar de manera específica a un mercado-producto o introducir líneas de productos. Pero, como lo sugiere la exposición previa sobre el estudio de líneas, estos programas estratégicos de marketing no se crean en el vacío. En lugar de ello, las metas y estrategias de marketing para una entrada particular de mercado del producto deben ser asequibles a la capacidad y recursos disponibles de la compañía, y congruentes con la dirección y asignación de recursos en el corporativo y con las estrategias de nivel de negocios. En otras palabras, debe haber un buen ajuste, o congruencia interna, entre los elementos de los tres niveles de estrategia. El capítulo 2 describe con más detalle los componentes de estrategias corporativas y de negocios, así como el papel que vendedores y otros gerentes funcionales desempeñan en dar forma a la dirección estratégica de sus organizaciones y unidades de negocios.

NOTA CLAVE

Las metas y estrategias de marketing para introducirse a un mercado-producto particular deben ser asequibles a la capacidad y recursos disponibles de la compañía, y congruentes con la dirección y asignación de recursos en el corporativo y con las estrategias de nivel de negocios.

Análisis de oportunidades de mercado

Un factor importante en el éxito o fracaso de estrategias de los tres niveles es si los elementos de estrategia son consistentes con las realidades del ambiente externo de la compañía. Así, el siguiente paso al desarrollar un plan estratégico de marketing es vigilar y analizar las oportunidades y amenazas planteadas por factores externos a la organización. Ésta es una responsabilidad para administradores de marketing.

Análisis del ambiente y de la competencia Para comprender las oportunidades y amenazas que se dan a largo plazo, los vendedores deben primero vigilar y analizar tendencias generales en el ambiente económico y social. Éstas incluyen desarrollos demográficos, económicos, tecnológicos, políticos/legales, así como sociales/culturales. De particular preocupación dentro de un ambiente económico de la organización son las acciones y capacidad de sus competidores actuales y potenciales. El capítulo 3 identifica varios factores macroambientales a los que deben poner atención los gerentes de marketing, y estudia métodos para vigilar, analizar y quizá hasta influir en el impacto de estos factores en la futura operación de sus entradas de mercado del producto.

Dinámica de la industria y cambio de estrategia Los ambientes de la competencia y el mercado de una industria no son estáticos, pues pueden cambiar de manera importante con el tiempo. Por ejemplo, el producto inicial de Iomega, la caja de Bernoulli, perdió gran parte de su primer impulso cuando SyQuest entró al mercado con una alternativa más rápida y barata. El capítulo 4 explora la dinámica de la competencia de una industria, destacando la forma en que es probable que la competencia y los patrones de compra de los clientes cambien cuando una industria o mercado del producto pasa por varias etapas de su ciclo.

Análisis de clientes La finalidad principal de las actividades de marketing es facilitar y estimular transacciones de intercambio con clientes potenciales. Una de las principales responsabilidades de un gerente de marketing es analizar las motivaciones y comportamiento de los clientes presentes y potenciales. ¿Cuáles son sus necesidades y deseos? ¿En qué forma afectan esas necesidades y deseos a los beneficios del producto que buscan y qué criterios usan para seleccionar productos y marcas? ¿Dónde hacen sus compras? ¿Cómo es probable que reaccionen a políticas específicas de fijación de precios, promoción y servicio? Para contestar estas preguntas, un gerente de marketing debe tener alguna noción de los procesos mentales por los que pasan los clientes cuando toman decisiones de compra y los factores psicológicos y sociales que incluyen en estos procesos. El capítulo 5 estudia los procesos e influencias que conforman el comportamiento de compra de los consumidores. Debido a que algunos aspectos del proceso

de compra pueden diferir en cada organización, el capítulo 6 examina el comportamiento de compra de clientes institucionales.

Investigación de mercado y medidas de mercado Los gerentes de marketing deben obtener información objetiva acerca de los potenciales clientes, la satisfacción y lealtad de los clientes actuales, los socios de mayoreo y menudeo de la compañía y los puntos fuertes y débiles de los competidores. En consecuencia, es frecuente que hasta organizaciones relativamente pequeñas como lo son Iomega y RedEnvelope gasten importantes recursos financieros y de personal en el estudio de necesidades y preferencias de clientes potenciales, en desarrollar nuevos productos y rastrear los patrones de ventas y satisfacción de clientes existentes y de miembros del canal.

Aunque los gerentes han de tomar decisiones informadas, no obstante, la información de la investigación debe convertirse en estimaciones del volumen de ventas y utilidades que la compañía puede razonablemente esperar que genere un programa particular de marketing, dentro de un segmento determinado del mercado. En el capítulo 7 se discuten técnicas y métodos para recolectar y analizar información de la investigación de mercado y para medir el potencial de mercado y probables volúmenes de ventas de segmentos particulares del mercado. Los métodos específicos de investigación que usan los gerentes de marketing para tomar decisiones acerca de elementos de un programa de marketing, por ejemplo, qué precio cobrar o qué medios de publicidad usar, se examinan con más detalle en los capítulos que se refieren a cada una de estas decisiones del programa.

Segmentación del mercado, identificación y decisiones de posicionamiento No todos los clientes con necesidades similares buscan los mismos productos o servicios para satisfacer esas necesidades. Sus decisiones de compra pueden estar influenciadas por preferencias individuales, características personales, circunstancias sociales, etc. Por otra parte, los clientes que compran el mismo producto pueden estar motivados por necesidades diferentes, buscar beneficios diferentes del producto, apoyarse en fuentes diferentes de información acerca de productos y obtener el producto de diferentes canales de distribución. En esa forma, una de las tareas más esenciales del gerente es dividir los clientes en **segmentos de mercado**, que son subconjuntos distintos de personas con necesidades, circunstancias y características similares que los llevan a responder de un modo semejante a la oferta de un producto o servicio particular, o a un programa estratégico de marketing en particular. El capítulo 8 examina las dimensiones para la medición y las técnicas analíticas que pueden ayudar a los gerentes a identificar y definir segmentos de mercado en mercados de consumidores y organizacionales.

Después de definir los segmentos del mercado y explorar las necesidades del cliente y los puntos fuertes y débiles de la competencia dentro de los segmentos, el gerente debe decidir qué segmentos representan oportunidades atractivas y viables para la compañía, es decir, en qué segmentos concentrar un programa estratégico de marketing. Iomega, por ejemplo, identificó dos segmentos de mercado con su nueva línea de unidades de disco para almacenamiento de datos. La unidad Zip estaba pensada para propietarios individuales de PC para su uso personal, en tanto que unidades de mayor capacidad y más costosas estaban diseñadas para compradores organizacionales. El capítulo 8 expone algunas de las consideraciones para *seleccionar un segmento objetivo*.

Por último, el gerente debe decidir cómo **posicionar** la oferta del producto o servicio dentro de un segmento objetivo, es decir, diseñar el producto y su programa de marketing para destacar los atributos y beneficios que atraigan clientes del segmento objetivo, y en seguida diferenciar la oferta de la compañía de las de la competencia. Por lo tanto, RedEnvelope ha posicionado su oferta de regalos únicos, de gran calidad, entregados rápidamente a compradores de alto nivel económico. En el capítulo 9 se estudian los problemas y técnicas analíticas comprendidas en decisiones de posicionamiento de marketing.

Formulación de programas estratégicos de marketing

El diseño de un programa estratégico efectivo de marketing para ingresar a un mercado-producto comprende tres conjuntos de decisiones relacionados entre sí:

1. El gerente debe establecer metas específicas a lograr dentro del mercado objetivo, por ejemplo, volumen de ventas, participación del mercado y metas de rentabilidad. Esas metas deben ser consistentes con las metas estratégicas corporativas y de unidad de negocios de la compañía, pero suficientemente específicas para hacer posible que, en el tiempo, la administración vigile y evalúe la operación de la entrada al mercado del producto.
2. El gerente debe decidir una estrategia general de marketing para atraer clientes, y ganar una ventaja competitiva, en el mercado objetivo. La estrategia debe ser consistente con las capacidades de la compañía, sus estrategias corporativas y de unidad de negocios, y las metas de mercado del producto.
3. El gerente debe entonces tomar decisiones acerca de cada elemento del programa táctico de marketing empleado para llevar a cabo la estrategia. Estas decisiones deben ser internamente congruentes e integradas en todos los elementos del programa de marketing.

Especificación de metas y estrategias de marketing El primer paso para desarrollar un programa estratégico de marketing es especificar las metas y la estrategia general de marketing de cada mercado objetivo. Como ya hemos mencionado, éstas están parcialmente dictadas por las metas corporativas y de nivel de negocio, estrategias y recursos. La decisión de RedEnvelope en apoyarse en una sociedad con ComAlliance para llevar a cabo el surtido de pedidos, por ejemplo, fue dictada en parte por el tamaño pequeño de la firma y sus limitados recursos financieros. Del mismo modo, el diseño de su línea de productos, su atractivo de publicidad y selección de medios masivos, así como sus políticas de fijación de precios, estuvieron todos ellos conformados por la estrategia competitiva de la compañía de especializarse en regalos para compradores de nivel económico elevado, y por sus metas de construir una base de clientes leales y ganar grandes márgenes como una forma para obtener una rentabilidad final. El capítulo 10 describe varias estrategias competitivas genéricas de nivel de negocios, y examina la forma en que esas estrategias influyen en decisiones acerca de metas y programas de marketing, así como el papel que otros gerentes funcionales desempeñan en poner en práctica esos programas.

Componentes de un programa de marketing Para diseñar un programa estratégico de marketing para introducir al mercado un producto deben tomarse docenas de decisiones específicas tácticas. Estas decisiones caen en cuatro categorías de importantes variables de marketing que un gerente debe tener la capacidad de controlar a corto plazo. Con frecuencia llamadas **las 4 pes**, los elementos controlables de un programa de marketing son la oferta de **producto** (incluyendo la amplitud de la línea de producto, niveles de calidad y servicios al cliente), el **precio**, la **promoción** (publicidad, promoción de ventas y decisiones de la fuerza de ventas) y la **plaza** (lugar o distribución). Debido a que las decisiones sobre cada elemento deben ser congruentes con las concernientes a las otras tres, es frecuente que los cuatro componentes se denominen *mezcla de marketing*.

La **mezcla de marketing** es la combinación de variables controlables de marketing que un gerente emplea para llevar a cabo una estrategia de marketing en busca de las metas de la compañía en un mercado objetivo determinado.

La ilustración 1.6 presenta algunas decisiones que deben tomarse dentro de cada uno de los cuatro elementos de la mezcla de marketing. Los capítulos del 11 al 14 estudian con más detalle varios métodos y criterios para tomar decisiones acerca de cada uno de estos componentes del programa.

Formulación de programas estratégicos de marketing para situaciones específicas

El programa estratégico de marketing para un producto debe reflejar la demanda de mercado y la situación competitiva dentro del mercado objetivo. Pero la demanda y condiciones de la competencia cambian en el tiempo cuando un producto se mueve por su ciclo de vida. Por lo tanto, estrategias de marketing diferentes son más apropiadas y exitosas para diferentes condiciones del mercado y en diferentes etapas del ciclo de vida. El capítulo 15 explora estrategias de mercado

Ilustración 1.6

DECISIONES ACORDES CON LOS CUATRO ELEMENTOS DE LA MEZCLA DE MERCADO



para las condiciones que evolucionan rápidamente y se crean por comercio electrónico y la nueva economía. El capítulo 16 examina estrategias de marketing para ingresar a nuevos mercados y para reforzar la posición competitiva de un producto a medida que crece su mercado. En el capítulo 17 se discuten las estrategias de marketing que una compañía podría adoptar en mercados maduros y de productos a la baja.

Implementación y control del programa de marketing

Un factor final de importancia crítica del éxito de una estrategia es la capacidad de la compañía para implementarlo. Y esto depende de si la estrategia es coherente con los recursos, la estructura organizacional, los sistemas de coordinación y control, y la capacidad y experiencia del personal de la compañía.¹⁶ Los gerentes deben diseñar una estrategia para ajustar los recursos, competencias y procedimientos existentes de la compañía, o tratar de construir nuevas estructuras y sistemas para ajustar la estrategia elegida. Por ejemplo, el intento de Iomega de desarrollar una nueva generación de productos para almacenar datos no hubiera sido tan exitoso sin las importantes inversiones en investigación y desarrollo, así como investigación de mercado y una estructura de equipo que estimuló la comunicación y cooperación entre departamentos funcionales en todo el proceso de desarrollo. El capítulo 18 expone las variables estructurales, procesos de planeación y coordinación, y características de cultura personales y corporativas relacionadas con la exitosa implementación de diversas estrategias de marketing.

Las tareas finales en el proceso de administración de marketing determinan si el programa estratégico de marketing cumple las metas y ajustan el programa cuando la operación no es satisfactoria. Este proceso de evaluación y control produce retroalimentación para los gerentes y sirve como base para un análisis de oportunidad de mercado en el siguiente periodo de planificación.

El capítulo 19 examina formas para evaluar la operación de marketing y los planes de desarrollo de contingencias cuando las cosas no van bien.

El plan de marketing: un modelo para la acción

Los resultados de los diversos análisis y decisiones del programa de marketing estudiados líneas antes deben resumirse periódicamente en un plan detallado formal de marketing.¹⁷

Un **plan de marketing** es un documento escrito que detalla la situación actual respecto a clientes, competidores y el ambiente externo, y da guías para alcanzar metas, acciones de marketing y asignación de recursos durante el periodo de planeación, ya sea para un producto o servicio existente o uno propuesto.

Mientras que algunas compañías, en particular las pequeñas, no se molestan en poner por escrito sus planes de marketing, casi todas las organizaciones creen que “a menos que todos los elementos clave de un plan se escriban... siempre habrá pretextos para la ambigüedad o malos entendidos de estrategias y metas, o de responsabilidades asignadas para tomar una acción”.¹⁸ Esto sugiere que incluso organizaciones pequeñas con recursos limitados se benefician al elaborar un plan por escrito, aun cuando sea breve. Los planes escritos también dan una historia concreta de las estrategias y operación de un producto en el tiempo, lo cual ayuda a la mejora institucional y a educar a los nuevos gerentes asignados al producto. Los planes escritos son necesarios en la mayor parte de las organizaciones más grandes porque, por lo general, las propuestas de un gerente de marketing serán revisadas y aprobadas a niveles más altos de gerencia, y porque el plan aprobado da el punto de referencia contra el cual se juzgará el trabajo del gerente. Por último, la disciplina involucrada en producir un plan formal asegura que las metas propuestas, la estrategia y las acciones de marketing estén basadas en un riguroso análisis de las 4 ces y en un sano razonamiento.

Debido a que un plan por escrito de marketing es una herramienta tan importante para comunicar y coordinar expectativas y responsabilidades en toda la compañía, en el capítulo 18 diremos más acerca de ese plan cuando estudiemos con detalle la puesta en práctica de programas de marketing. Pero, debido a que el plan por escrito trata de resumir y comunicar un panorama general del proceso de administración de marketing que hemos estado examinando, merece la pena ver brevemente aquí el contenido de estos planes.

Los planes de marketing varían en tiempo, contenido y organización en cada compañía. En general, se elaboran cada año, aunque los periodos de planeación pueden ser más largos para algunos productos industriales de precio elevado, por ejemplo, aviones comerciales, y en algunas industrias muy volátiles, como telecomunicaciones y ventas por correo electrónico, pueden ser más cortos. Típicamente, los planes siguen un formato semejante al señalado en la ilustración 1.7.

Hay tres partes principales del plan. Primero, el gerente de marketing detalla su evaluación de la situación actual. Ésta es la parte de tarea del plan donde el gerente resume los resultados de su análisis de clientes actuales y potenciales, los puntos de relativa fuerza o debilidad de la compañía, la situación competitiva, las tendencias principales en el ambiente más general que pueda afectar el producto y, para productos existentes, los resultados de operación en el pasado. Esta sección también suele incluir pronósticos, estimaciones del potencial de ventas y otras suposiciones básicas del plan, que son importantes especialmente para nuevos productos o servicios propuestos. Con base en estos análisis, el gerente puede también llamar la atención en varios problemas clave, como son las oportunidades o amenazas que deben manejarse durante el periodo de planeación.

La segunda parte del plan detalla la estrategia para el próximo periodo. Esta parte se inicia, por lo general, cuando se detallan las metas (por ejemplo volumen de ventas, participación del mercado, utilidades, niveles de satisfacción del cliente, etc.) que deben ser alcanzadas por el producto o servicio durante el periodo de planeación. A continuación, indica la estrategia general de marketing, las acciones asociadas con cada una de las 4 pes necesarias para poner en práctica la estrategia y el tiempo y lugar de responsabilidad para cada acción.

Ilustración 1.7

CONTENIDO DE UN PLAN DE MARKETING

Sección	Contenido
I. Resumen ejecutivo	Presenta un breve panorama de los problemas, objetivos, estrategia y acciones incorporados en el plan y sus resultados esperados para una rápida revisión de la administración.
II. Situación y tendencias actuales	Resume la información relevante del ambiente del mercado, competencia y el macroambiente, y sus tendencias, incluyendo el tamaño y tasas de crecimiento para el mercado general y segmentos clave.
III. Repaso de operación (sólo para un producto o servicio existente)	Examina la operación del producto en el pasado y los elementos de su programa de marketing (por ejemplo distribución, promociones, etcétera).
IV. Problemas clave	Identifica las principales oportunidades y amenazas al producto que el plan debe resolver en el año siguiente, y los puntos fuertes y débiles relativos del producto y unidad de negocio que deben tomarse en cuenta para enfrentar esos problemas.
V. Objetivos	Especifica las metas a lograr en términos de volumen de ventas, participación del mercado y utilidades.
VI. Estrategia de mercado	Resume el método estratégico general que se usará para satisfacer las metas del plan.
VII. Planes de acción	Ésta es la sección más crítica del plan anual para ayudar a asegurar una efectiva implementación y coordinación de actividades en departamentos funcionales. Especifica... <ul style="list-style-type: none"> • El plan de mercado a perseguir. • Qué acciones específicas tomar con respecto a cada una de las 4 pes. • Quién es responsable de cada acción. • Cuándo se iniciará la acción. • Cuánto se va a presupuestar para cada acción.
VIII. Estado proyectado de pérdidas y ganancias	Presenta el pago financiero esperado del plan.
IX. Controles	Expone la forma de vigilar el avance del plan; puede presentar planes de contingencia a usar si la operación cae por debajo de las expectativas o cambia la situación.
X. Planes de contingencia	Describe acciones a tomar si se materializan amenazas u oportunidades específicas durante el periodo de planeación.

Finalmente, el plan detalla las implicaciones financieras y recursos de la estrategia y los controles que se emplearán para vigilar la implementación y avance del plan en el periodo. Algunos planes también especifican algunas contingencias: forma en que el plan se modificará si ocurren ciertos cambios en el mercado, competencia o ambientes externos.

¿Quién hace qué?

Instituciones de marketing

Un programa estratégico de marketing comprende un gran número de actividades que tienen la finalidad de estimular y facilitar intercambios y construir relaciones con los clientes. Todas estas actividades debe efectuarlas alguien para que ocurran intercambios. Una de las pocas verdades eternas en marketing es que “se pueden eliminar intermediarios, pero no sus funciones”. Alguien tiene que reunir información o retroalimentación de parte de clientes respecto a sus necesidades y deseos; usar esta información para diseñar ofertas de productos o servicios que darán beneficios; comunicar la existencia y beneficios de la oferta al mercado; efectuar el almacenamiento, surtir el pedido, y actividades de transporte necesarias para hacer que el producto esté

Ilustración 1.8

¿QUÉ DEBE CAMBIAR DE MANOS PARA COMPLETAR UN INTERCAMBIO ENTRE COMPRADOR Y VENDEDOR?



convenientemente disponible para los clientes, compras financieras, recolectar pagos y resolver problemas o quejas de clientes después de la venta. En la ilustración 1.8 se resumen los flujos importantes del producto físico, pago e información que ocurren durante un intercambio.

En unos pocos casos, todas estas actividades las realiza una sola organización y sus empleados. Este control interno de toda la variedad de funciones y actividades de marketing se conoce como **integración vertical**. La dependencia de Dell Computer en internet para atraer clientes y procesar pedidos, junto con un sistema de manufactura flexible que produce computadoras personalizadas y reduce al mínimo inventarios terminados, así como la dependencia de Canon en sus propias fábricas, vendedores e instalaciones de distribución y mercado de sus copiadoras e impresoras son ejemplos de organizaciones de marketing muy integradas.

La mayor parte de bienes y servicios en casi todas las economías desarrolladas, sin embargo, se venden por medio de alianzas o redes que comprenden instituciones múltiples o intermediarios. Estas redes, por lo general, se denominan **canales de marketing** o **canales de distribución**. Cada institución que está dentro del canal se especializa en realizar sólo una parte de las actividades o funciones necesarias para dirigir intercambios con el usuario final. En el capítulo 13 examinaremos con más detalle estas instituciones y la naturaleza de sus interacciones mutuas. Las instituciones de marketing caen en una de las siguientes categorías:

- Los **comerciantes mayoristas** toman en propiedad los artículos que venden, y venden básicamente a otros revendedores (minoristas), clientes industriales y comerciales, en lugar de a consumidores individuales.
- Los **agentes intermediarios**, por ejemplo, representantes y corredores de fabricantes, también venden a otros representantes y clientes industriales o comerciantes, pero no toman en propiedad los artículos que venden. Por lo general se especializan en la función de vender y representan a fabricantes de acuerdo con una comisión.
- Los **minoristas** venden bienes y servicios directamente a consumidores finales para su uso personal, no de negocios.
- Las **agencias facilitadoras**, como lo son agencias de publicidad, firmas de investigación de mercado, agencias de cobros, ferrocarriles y portales web, se especializan en una o más funciones de marketing con base en una cuota por su servicio, para ayudar a sus clientes a efectuar esas funciones de una manera más efectiva y eficiente.

¿Quién paga el costo de actividades de marketing? ¿Merece la pena ese pago?

El precio final de venta del producto refleja los costos de realizar las actividades necesarias para las transacciones de intercambio. Los costos varían ampliamente en los diferentes productos y clientes. Constituyen una proporción relativamente elevada del precio de artículos empacados

de consumo que se compran con frecuencia, como son los cereales y los cosméticos. Diversas actividades de transporte, almacenamiento y promoción facilitan las millones de compras de consumo que se realizan cada año. En promedio, alrededor de 50% del precio al menudeo de estos productos está formado por costos de marketing y distribución; la mitad representa márgenes de ganancia para el minorista, y la otra mitad son gastos de marketing del fabricante e intermediarios mayoristas.¹⁹ Por otra parte, los costos de marketing para artículos industriales no técnicos, por ejemplo, lámina de acero o productos químicos básicos, son mucho más bajos porque se venden en grandes cantidades directamente a un pequeño número de clientes regulares.

Aun cuando los consumidores individuales y los organizacionales pagan por las actividades de marketing de los fabricantes y sus intermediarios, suele ser mejor que si ellos mismos tuvieran que realizar todas las funciones. Esto es cierto por dos razones: primero, las actividades de compra, almacenamiento, promoción y venta de mayoristas y minoristas permiten que los consumidores compren una amplia variedad de artículos de una sola fuente en una transacción, con lo cual aumenta la **eficiencia transaccional**. Por ejemplo, un consumidor puede comprar alimentos para una semana en un solo viaje al supermercado (o quizá en internet a un servicio de entrega a domicilio) en lugar de hacer transacciones separadas con el carnicero, panadero y varios agricultores o procesadores de alimentos. En esta forma, el número de intercambios necesarios para que un consumidor adquiriera la variedad deseada de bienes y servicios se reduce y, por consiguiente, se aumenta la eficiencia cuando se agregan intermediarios a un sistema económico.

Un segundo beneficio de un sistema de marketing extenso es que la especialización de mano de obra y las economías de escala llevan a la **eficiencia funcional**. Los fabricantes y sus agentes pueden efectuar actividades de intercambio en forma más económica de lo que pueden hacerlo los consumidores individuales. Un ferrocarril, por ejemplo, puede transportar una carga de llantas nuevas de una planta de Akron (Ohio) a un mayorista de Tucson (Arizona) a un costo inferior de lo que un consumidor individual de Arizona pudiera transportarla en la camioneta de la familia.

Desde el punto de vista del consumidor, entonces, la mayor eficiencia transaccional y funcional de intercambio producida por componentes del sistema de marketing aumenta el valor, es decir, la relación **utilidad/precio**, de los bienes y servicios. Un producto tiene mayor utilidad para un cliente potencial cuando puede adquirirlo con un mínimo de riesgo y tiempo de compra (**utilidad de posesión**), en un local cómodo (**utilidad de lugar**) y en el momento en que el consumidor esté preparado para usar el producto (**utilidad de tiempo**).

Espacio para mejorar la eficiencia de marketing

Mientras que la existencia de instituciones especializadas en el sistema de marketing de nuestra economía ha aumentado en gran medida la eficiencia y el valor de casi todas las transacciones de intercambio desde el punto de vista del consumidor, eso no significa que el sistema actual sea tan eficiente como podría ser. El marketing es uno de los pocos campos funcionales de negocios cuya eficiencia no ha mejorado de manera importante en los años recientes. Dos autoridades estiman que, en promedio, los costos de manufactura han bajado de alrededor de 50% de los costos totales corporativos después de la Segunda Guerra Mundial a alrededor de 30% hoy en día, a través de la automatización, los sistemas flexibles de manufactura, el rediseño de producto para manufactura, los métodos de “justo a tiempo”, etc. Del mismo modo, afirman que los costos promedio de la “administración”, definida para incluir financiamiento, contabilidad, recursos humanos y funciones de apoyo como son la investigación y el desarrollo, han bajado de alrededor de 30% a 20% como resultado de la reducción en cantidades, proveedores externos y rediseño de procesos. Por otra parte, estiman que el porcentaje de costos corporativos formado por las actividades de marketing en realidad subió en forma considerable en el mismo periodo.²⁰

Por supuesto, hay algunas buenas razones por las que los costos de marketing han aumentado en años recientes, incluyendo la mayor intensidad de competencia mundial, el rápido paso de cambios tecnológicos, la fragmentación de los medios de comunicación, y muchos otros factores. No obstante, incluso mejoras modestas en la eficiencia de marketing podrían producir

reducciones importantes en costos, incremento de utilidades y mejora en el valor a los consumidores en numerosas industrias. La industria de alimentos por sí sola piensa que puede reducir en \$30 000 millones, o sea casi 10% de sus costos anuales de operación, si se rediseñan sus sistemas de logística y distribución.²¹ En este libro vamos a concentrar nuestra atención en las formas en que los vendedores tratan de mejorar la eficiencia operacional por medio de (1) un uso más efectivo de las telecomunicaciones y las tecnologías de información, como lo es la WWW, (2) el desarrollo de alianzas de cooperación con proveedores, intermediarios y consumidores finales, y (3) la búsqueda de nuevos métodos de presupuestos que se encuentren más claramente enfocados a mejorar los flujos de dinero y a agregar valor económico.²²

Función de quien toma decisiones de marketing

El título de *gerente de marketing* es necesario e intencionalmente vago porque muchas personas participan de manera directa en las actividades de marketing de la organización. Esto puede incluir personas que de un modo no formal están situadas en un departamento de marketing o ventas, o incluso dentro de la compañía. La naturaleza exacta del trabajo del gerente de marketing va a variar ampliamente según la industria de que se trate, de la estructura de la organización y de su posición en la jerarquía administrativa.

Mientras que el gerente de marketing soporta la mayor responsabilidad para formular y poner en práctica el programa estratégico de marketing para un producto o servicio, un solo gerente de marketing (1) raras veces hace por sí solo todo el análisis o toma todas las decisiones que intervienen en dichos planes, y (2) casi nunca tiene la autoridad formal para demandar que todas las actividades especificadas en el plan sean llevadas a cabo por los subordinados exactamente como están escritas.

Numerosas actividades suelen contratarse con intermediarios independientes o con agencias facilitadoras, o son ejecutadas en concierto con proveedores de una compañía, clientes importantes u otros socios organizacionales. Un gerente de marketing no tiene autoridad formal sobre este personal externo. Por lo tanto, el desarrollo y el mantenimiento de las relaciones a largo plazo con proveedores, miembros del canal y clientes importantes pueden hacer más que sólo mejorar la eficiencia de marketing; pueden dar la información, asesoría y cooperación necesarias para idear y realizar estrategias exitosas de marketing.²³

Incluso las actividades de marketing que son llevadas a cabo internamente raras veces están dentro del dominio del departamento de marketing o bajo la autoridad de un solo ejecutivo de marketing. La implementación de un plan de marketing requiere de la cooperación y coordinación en muchas áreas funcionales especializadas. El marketing es, o debe ser, negocio de todos. Después de todo, ofrecer un beneficio superior a los clientes es la clave del éxito de un negocio, y ese beneficio superior fluye desde una combinación de productos o servicios bien diseñados,

NOTA CLAVE

La creación de valor es un esfuerzo de todos, y los ejecutivos, sean o no sean de marketing, deben operar con un claro interés en el cliente para que todo esto se haga realidad.

producidos con alta calidad, hasta las operaciones eficientes que hacen posible obtener bajos costos y precios competitivos; y un confiable servicio al cliente. La creación de valor es un esfuerzo de todos, y los ejecutivos, sean o no sean de marketing, deben operar con un claro interés en el cliente para que todo esto se haga realidad.

Algunos desarrollos recientes que afectan la administración del marketing

Si bien muchas de las tareas básicas necesarias para desarrollar y poner en práctica programas estratégicos de marketing han permanecido sin cambio durante décadas, recientes desarrollos en nuestra economía y en todo el mundo han cambiado en gran medida el contexto en el que esas tareas se realizan, al igual que la información y las herramientas que los vendedores tienen a su disposición. Estos desarrollos incluyen (1) la más amplia globalización de mercados y de la competencia, (2) el crecimiento del sector de servicios de la economía y la importancia del

servicio para mantener la satisfacción y lealtad del cliente, (3) el rápido desarrollo de nuevas tecnologías de información y comunicaciones, y (4) la creciente importancia de relaciones para mejorar la coordinación y la eficiencia de programas de marketing, y para captar una parte más grande del valor de los clientes en el tiempo. A continuación se resumen algunos impactos recientes de estos cuatro desarrollos en administración de marketing, que serán temas continuados en todo este libro.

Globalización

Los mercados internacionales constituyen una parte grande y creciente de las ventas de numerosas organizaciones, pero, mientras que los mercados mundiales representan promisorias oportunidades para un crecimiento adicional de ventas y utilidades, las diferencias en condiciones de mercado y la competencia fuera de fronteras puede requerir que las empresas adapten sus estrategias de competencia y los programas de marketing para que tengan éxito. Incluso cuando las estrategias similares de marketing sean apropiadas para muchos países, las diferencias internacionales en infraestructura, cultura, sistemas legales y otros renglones semejantes, con frecuencia significa que uno o más elementos del programa de marketing, como son las características de un producto, atractivo promocional o canales de distribución, deben ser personalizados a condiciones locales para que la estrategia sea efectiva.

Mayor importancia del servicio

Un servicio se puede definir como “cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no resulta en la propiedad de algo. Su producción puede o no puede estar ligada a un producto físico”.²⁴ El negocio de servicios como en aerolíneas, hoteles, restaurantes y empresas de consultoría constituye casi dos terceras partes de toda la actividad económica en Estados Unidos, y los servicios son el sector de más rápido crecimiento de casi todas las economías desarrolladas del mundo. Mientras que muchas de las decisiones y actividades que intervienen en los servicios de marketing son en esencia iguales que las de los bienes físicos para marketing, la naturaleza intangible de muchos servicios puede crear desafíos de carácter único para vendedores. En este libro estudiaremos estos desafíos y las herramientas y técnicas que muchas empresas han desarrollado para manejarlas.

Como lo sugiere la definición, servicios como el financiamiento, la entrega, la instalación, la capacitación y la asistencia a usuarios y el mantenimiento, con frecuencia se proporcionan junto con un producto físico. Estos servicios auxiliares han obtenido una importancia más crítica para las ventas continuadas y el éxito financiero de las compañías en muchos mercados de productos. A medida que los mercados se han llenado de competidores de todo el mundo que ofrecen productos similares a precios cada vez más bajos, el diseño creativo y la entrega efectiva de servicios complementarios se ha convertido en un medio de la mayor importancia por el cual una compañía puede distinguir su oferta y generar beneficios adicionales y valor para los clientes. Estos beneficios adicionales, a su vez, pueden justificar precios y márgenes de utilidad más altos en el corto plazo y ayudar a mejorar la satisfacción de un cliente, su retención y lealtad.²⁵ Esto es particularmente cierto en mercados organizacionales.

Tecnología de la información

La revolución de la computadora y otros perfeccionamientos técnicos relacionados han cambiado la naturaleza de la administración de marketing para recabar y analizar información más detallada acerca de los clientes potenciales y sus necesidades, preferencias y hábitos de compra. Por lo tanto, ahora es posible que muchas empresas identifiquen y seleccionen segmentos de mercado más pequeños y definidos con más precisión, a veces segmentos formados sólo por uno o pocos clientes, y para personalizar características de un producto, atractivos promocionales, precios y arreglos financieros para ajustarse a tales segmentos.²⁶

Ilustración 1.9

CATEGORÍAS DE COMERCIO ELECTRÓNICO

	NEGOCIO	CONSUMIDOR
	<p>Negocio a negocio (B2B)</p> <p>Ejemplos:</p> <p>Negocio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lugares de compra de Ford, Oracle, Cisco • Redes de cadenas de abastecimiento que enlazan a productores y miembros de un canal de distribución, como es 3M y Wal-Mart 	<p>Negocio a consumidor (B2C)</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vendedores electrónicos, como E*Trade, Amazon, RedEnvelope • Sitios de venta directa de productores, como Dell, American Airlines • Sitios web de vendedores tradicionales, como Sears, Land's End
	<p>Consumidor a negocio (C2B)</p> <p>Ejemplos:</p> <p>Consumidor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sitios que permiten a consumidores pedir boletos de avión no vendidos y otros artículos y servicios, como Priceline 	<p>Consumidor a consumidor (C2C)</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sitios de remates, como eBay, QXL

Fuente: Adaptado de "A survey of E-Commerce: Shopping Around the Web", *The Economist*, 26 de febrero de 2000, p. 11. © 2000 The Economist Newspaper Ltd. Todos los derechos reservados. Reimpreso con permiso. Prohibidas otras reproducciones. www.economist.com

Un segundo impacto de la tecnología de la información ha sido abrir nuevos canales para comunicaciones y transacciones entre proveedores y clientes. Como lo sugiere la ilustración 1.9, una forma sencilla de clasificar estos nuevos canales está basada en si los proveedores y clientes de que se trata son consumidores organizacionales o individuales.

En 2001 se realizaron en la web más de \$600 000 millones en ventas globales.²⁷ Casi 80% de esas ventas fueron transacciones de negocio a negocio, como las del cuadrante superior izquierdo de la Ilustración 1.9. Numerosas empresas de alta tecnología como Oracle Corp. y Cisco Systems, y hasta algunas pequeñas con poca tecnología como General Motors, llevan a cabo toda o una gran parte de sus actividades de compras en la web. Muchas otras empresas se apoyan en sus portales para comunicar información de su producto a potenciales clientes, hacer ventas y manejar problemas con sus clientes.

Quizá más importante, sin embargo, sea que las nuevas tecnologías de la información y comunicaciones están haciendo posible que las empresas forjen relaciones de más cooperación y eficiencia con sus proveedores y socios de canal de distribución. Por ejemplo, Procter & Gamble y 3M han formado alianzas con importantes vendedores al mayoreo, como son Kroger y Wal-Mart, para perfeccionar sistemas automáticos de reabastecimiento. La información de ventas proveniente de aparatos de escaneo del vendedor minorista se envía directamente a las computadoras del proveedor, que calculan automáticamente cuándo reabastecer cada producto y programan entregas directas a cada una de las tiendas del vendedor al menudeo. Estos intercambios de información, sin papeleo, reducen los errores y cobros, disminuyen al mínimo los niveles de inventario, mejoran los flujos de dinero y aumentan la satisfacción y lealtad de los clientes.

En contraste, las ventas en internet de negocios a consumidores (cuadrante superior derecho en la ilustración 1.9) fueron menos de \$120 000 millones en 2001. No obstante, los volúmenes de ventas de firmas como Amazon, Dell Computer y RedEnvelope se expanden con gran rapidez, y muchos vendedores tradicionales al menudeo también están ampliando sus esfuerzos de marketing en la web. La información disponible en internet está afectando los patrones de compra del consumidor incluso cuando las compras se hacen en mercados tradicionales al menudeo.

Por ejemplo, mientras que menos de 3% de las ventas de autos se hicieron realmente en la web en 1999, un estimado 40% de todos los compradores de autos usaron la web para comparar precios o reunir información acerca de marcas.²⁸

Es evidente que la web presenta a los vendedores nuevas opciones estratégicas, así como nuevas amenazas de la competencia y las oportunidades, sin importar qué o a quién hagan ventas. Por lo tanto, dedicaremos todo el capítulo 15 a estrategias de marketing para comercio electrónico, y estudiaremos ejemplos específicos y sus implicaciones en cada uno de los capítulos.

Relaciones a través de funciones y empresas

Las nuevas tecnologías de la información, así como la actual búsqueda de mayor eficiencia de marketing y valor al cliente frente a más competencia, están cambiando la naturaleza del intercambio entre compañías. En lugar de trabajar en una serie discreta de intercambios de corto alcance, los intercambios entre competidores con clientes, miembros del canal y proveedores en el mercado abierto, más empresas están tratando de desarrollar y alimentar relaciones y alianzas a largo plazo, como la existente entre 3M y Wal-Mart. Estas relaciones de cooperación están pensadas para mejorar la capacidad de cada uno de los socios y para adaptarse rápidamente a cambios o amenazas ambientales, para obtener mayores beneficios a costos más bajos de sus intercambios, y para aumentar el valor de sus clientes en el tiempo.²⁹

Tipos semejantes de relaciones de cooperación surgen dentro de compañías a medida que éstas buscan mecanismos para coordinar, con más eficiencia y efectividad en departamentos funcionales, las diversas actividades necesarias para identificar, atraer, dar servicio y satisfacer a los clientes. En muchas empresas, la planeación y ejecución, que solían ser responsabilidad de un gerente de producto o marketing, son ahora coordinadas y realizadas por equipos que funcionan conjuntamente. Así, las fronteras entre áreas funcionales están empezando a desaparecer, y los programas de marketing son una actividad creciente de grupos. Sin considerar quién sea responsable o quién realice el trabajo, las decisiones y actividades que intervienen en estos programas de marketing siguen siendo iguales. Son el foco del resto de este libro.

PARA ANÁLISIS

- El marketing lo abarca todo. Es un proceso social que comprende todas las actividades que facilitan intercambios de bienes y servicios entre los individuos y las organizaciones.
- Los clientes compran beneficios, no productos. Los beneficios que un comprador recibe de la oferta de una compañía, menos los costos que el cliente pueda tener para recibir esos beneficios, determinan el valor de la oferta al cliente.
- La entrega de un valor o beneficio superior a los clientes propios es la esencia del éxito de un negocio. Debido a que entregar valor superior es un esfuerzo de múltiples funciones, los gerentes, sean o no sean de marketing, deben adoptar un claro interés en el cliente y coordinar sus esfuerzos para hacer que esto ocurra.
- Un interés en satisfacer las necesidades y deseos de un cliente no es incongruente con ser tecnológicamente innovador.
- El proceso de administración de marketing requiere entender las 4 ces: la compañía y su misión, estrategias y recursos; el contexto macroambiental en el que opera; los clientes y sus necesidades y deseos, y los competidores. Lograr un entendimiento de estos factores, objetivo, detallado y con base en evidencias, es de importancia crucial para la toma eficiente de decisiones de marketing.
- Las decisiones de marketing, por ejemplo escoger entre qué artículos o servicios vender, a quién y con qué estrategia, se toman o aprueban a los más altos niveles en la mayor parte de las empresas, grandes o pequeñas. Por lo tanto, los gerentes que se ocupan o aspiran a posiciones estratégicas en sus organizaciones necesitan de perspectivas de marketing y capacidad analítica.

Las preguntas de diagnóstico personal para que el lector pruebe su capacidad para aplicar los conceptos del capítulo a la toma de decisiones de marketing, se encuentran en el sitio electrónico de la obra en www.mhhe.com/mullins05.

REFERENCIAS

1. Este ejemplo práctico está basado en información que se halla en la obra de Erin White, "Emergency Overhaul", *The Wall Street Journal*, 10 de diciembre de 2001, p. B-1; Dan Brekke, "The Future Is Now—or Never", *New York Times Magazine*, 23 de enero de 2000, pp. 30-33, y el sitio web de la compañía: www.rendenvlope.com.
2. Por ejemplo, vea Frederick E. Webster, Jr., "The Future Role of Marketing in the Organization", en Donald Lehmann y Catherine E. Jocz, eds., *Reflections on the Future of Marketing* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1997), pp. 39-66; Christine Moorman y Roland T. Rust, "The Role of Marketing", *Journal of Marketing* 63 (edición especial de 1999), pp. 180-197; y Frederick E. Webster, Jr., "Marketing Management in Changing Times", *Marketing Management*, enero-febrero de 2002, pp. 18-23.
3. Brekke, "The Future Is Now—or Never", p. 30.
4. La American Marketing Association ofrece una definición semejante del marketing, pero más detallada, como sigue: "Marketing es el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfacen metas individuales y organizacionales."
5. Para más ejemplos, vea Philip Kotler y Alan R. Andreasen, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, quinta edición (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1997).
6. Algunas evidencias indican que las diferencias entre consumidores organizacionales e individuales cuentan más en la variación de la operación estratégica de un negocio determinado entre empresas, que cualquier otra variable del ambiente o de la organización. Vea Donald C. Hambrick y David Lei, "Toward an Empirical Prioritization of Contingency Variables for Business Strategy", *Academy of Management Journal* 28 (1985), pp. 763-788.
7. Citado en Gary Hamel y C. K. Prahalad, *Competing for the Future* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1994).
8. Justin Martin, "Ignore Your Customer", *Fortune*, 1 de mayo de 1995, pp. 121-126.
9. Para evidencia empírica, vea John C. Narver y Stanley F. Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing* 54 (abril de 1990), pp. 1-18; y Stanley F. Slater y John C. Narver, "Market Orientation, Performance, and the Moderating Influence of Competitive Environment", *Journal of Marketing* 58 (enero de 1994), pp. 46-55.
10. "The Right Stuff", *Journal of Business and Design* 2 (verano de 1996), p. 11.
11. John W. Verity, "Revolution in the Supply Closet", *Business Week*, 10 de junio de 1996, p. 112.
12. Rahul Jacob, "Beyond Quality and Value", *Fortune*, edición especial, otoño-invierno de 1993, p. 10.
13. Patricia Sellers, "How to Handle Customer's Grips", *Fortune*, 24 de octubre de 1988, p. 88.
14. Patricia Sellers, "Keeping the Customers You Already Have", *Fortune*, edición especial, otoño-invierno de 1993, p. 57. Vea también, Frederick F. Reichheld, "Loyalty and the Renaissance of Marketing", *Marketing Management* 2 (1994), pp. 10-21.
15. Spencer E. Ante, "For Big Blue, The Big Enchilada", *Business Week*, 28 de octubre de 2002, pp. 58-59; e Ira Sager, "Inside IBM: Internet Business Machines", *Business Week*, 13 de diciembre de 1999, pp. EB20-40.
16. C. K. Prahalad y Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review* 68 (mayo-junio de 1990), pp. 79-91; y George S. Day, "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing* 58 (octubre de 1994), pp. 37-52.
17. Para una exposición más detallada de planes formales de marketing, vea Donald R. Lehmann y Russell S. Winer, *Analysis for Marketing Planning*, 4a. edición (Nueva York: Irwin/McGraw-Hill, 1997).
18. David S. Hopkins, *The Marketing Plan* (Nueva York: The Conference Board, 1981), p. 2.
19. Jagdish N. Sheth y Rajendra S. Sosodia, "Feeling the Heat", *Marketing Management* 4 (verano de 1995), p. 10.
20. *Ibid.*
21. Ronald Henkoff, "Delivering the Goods", *Fortune*, 28 de noviembre de 1994, p. 64. Vea también, "A Survey of E-Commerce: Shopping Around the Web", *The Economist*, 26 de febrero de 2000.
22. Rajendra K. Srivastava, Tasadduq A. Shervani, y Liam Fahey, "Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing", *Journal of Marketing* 63 (edición especial de 1999), pp. 168-179.
23. Ravi S. Achrol y Philip Kotler, "Marketing in the Network Economy", *Journal of Marketing* 63 (edición especial de 1999), pp. 146-163.
24. Philip Kotler y Gary Armstrong, *Principles of Marketing* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1989), p. 575.
25. Para ejemplos, vea Terry G. Vavra, *Aftermarketing* (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1995).
26. Para ejemplos, vea Faith Keenan, Stanley Holmes, Jay Greene y Roger O. Crockett, "A Mass Market of One", *Business Week*, 2 de diciembre de 2002, pp. 68-72.
27. Estimados reportados en Robert D. Hoff y Steve Hamm, "How E-Biz Rose, Fell, and Will Rise Again", *Business Week Online*, 13 de mayo de 2002.
28. "A Survey of E-Commerce: Shopping Around the Web," *The Economist*, 26 de febrero de 2000, p. 5.
29. Achrol y Kotler, "Marketing in the Network Economy".

