

# Creación de valor y de relaciones con los clientes a través del marketing



## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted debe ser capaz de:

**OA1** Definir qué es el marketing e identificar los distintos factores que influyen en sus actividades.

**OA2** Explicar de qué modo el marketing determina y satisface las necesidades de los clientes.

**OA3** Distinguir entre los elementos de la mezcla de marketing y las fuerzas del entorno.

**OA4** Explicar cómo las organizaciones establecen relaciones duraderas con los clientes y crean valor para éstos mediante el marketing.

**OA5** Describir la forma en la que la orientación actual al mercado difiere de la de épocas anteriores, orientadas a la producción y a las ventas.

## DESCUBRIR CÓMO ESTUDIAN LOS ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS AYUDA A 3M A LANZAR UN PRODUCTO NUEVO

“¿De qué manera estudia realmente el estudiante universitario?” se preguntaba David Windorski, un inventor de 3M, cuando trataba de desarrollar un producto nuevo.

En concreto, ¿cómo lee libros, toma notas y se prepara para los exámenes? Después de hallar las respuestas debía convertir este conocimiento en un producto que realmente ayudara a los alumnos a mejorar en sus estudios. Finalmente, Windorski y 3M tenían que fabricar y comercializar dicho producto, usando la tecnología en adhesivos de primer nivel de la compañía.

¿Parece sencillo? Tal vez. Pero David Windorski dedicó varios años de su vida a realizar investigación de marketing sobre el comportamiento de los universitarios al estudiar, a desarrollar ideas de producto y luego a crear un producto real que los estudiantes pudieran usar.<sup>1</sup> Este proceso de descubrir y satisfacer las necesidades de los clientes es la esencia de la forma en la que las organizaciones, como 3M, crean verdadero valor para sus clientes mediante el marketing eficaz. El invento de David Windorski recibió un reconocimiento de Oprah Winfrey en su programa de televisión. Sabremos más acerca de esto en las siguientes páginas.<sup>2</sup>

### Descubrimiento de las necesidades de estudio de los estudiantes

Como inventor de productos de la marca Post-it®, el trabajo principal de Windorski es diseñar nuevos productos. Tiene “tiempo para pensar” de acuerdo con la “regla de 15%” de 3M, según la cual los inventores pueden usar hasta 15% de su tiempo para efectuar una investigación, sin financiamiento al principio, que pueda derivar en productos 3M comercializables. Windorski, con un equipo de cuatro estudiantes universitarios, observó y preguntó a docenas de estudiantes sobre la manera en la que estudiaban: cómo usaban sus textos, cómo escribían y utilizaban sus apuntes de clase, cómo investigaban y redactaban sus trabajos, cómo se preparaban para los exámenes, etcétera.

Windorski describe lo que los estudiantes universitarios le contaron sobre sus hábitos de estudio, que podría derivar en un nuevo producto Post-it®:

La idea básica para el producto proviene de los hábitos de estudio de los estudiantes. Ellos acostumbran resaltar un texto en su libro o en sus apuntes, pero después no encuentran la página donde hicieron esa marca. Mas si resaltan un pasaje y después señalan la página con una nota o una banderita Post-it®, es posible encontrar el texto resaltado con facilidad. De ahí que resulte razonable unir productos Post-it® con un marcatextos fluorescente para tener las dos funciones en una.

### Satisfacer las necesidades de estudio de los universitarios

Con el fin de diseñar un producto comercializable para los estudiantes, Windorski echó mano de toda su creatividad, trabajó duro y atendió incontables detalles. Usó bloques de madera y arcilla para bosquejar una serie de modelos que le mostrarían cómo podría ser el producto.

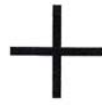
La búsqueda del marcatextos fluorescente dos en uno con banderitas Post-it® produjo el prototipo que los estudiantes podrían usar. Windorski había hecho grandes avances al tratar no solo de descubrir las necesidades de los estudiantes para su producto, sino también de

<sup>1</sup> Los ejemplos de los marcatextos Flag Highlighter y las Flag Pen de 3M Post-it® se basan en una serie de entrevistas y reuniones con David Windorski, 3M, de 2004 a 2011.

<sup>2</sup> Oprah Winfrey, programa de televisión, 15 de enero de 2008.



Notas o banderitas Post-it® de 3M



Marcatextos de punta de fieltro



¿Cómo puede 3M combinar las notas o las banderitas Post-it y los marcatextos fluorescentes para crear un producto nuevo?

Un nuevo producto 3M para satisfacer las necesidades de los estudiantes

Lea el texto para saber cómo un proyecto estudiantil ayudó a crear un nuevo producto para estudiantes universitarios que emplea tecnología 3M.

satisfacerlas con un producto útil y práctico. Más adelante, en este capítulo, veremos qué productos resultaron del pensamiento innovador de Windorski y el plan inicial de marketing que 3M usó para lanzarlos al mercado.

## ¿QUÉ ES EL MARKETING?

La buena noticia es que, en muchos aspectos, usted ya es un experto en marketing porque realiza actividades de marketing todos los días. Por ejemplo, ¿vendería usted más televisores de plasma Samsung SmartTV de alta definición y con tecnología 3D de 65 pulgadas por 5 399 o por 999 dólares? Contestó 999 dólares, ¿cierto? Así que su experiencia al comprar productos ya le da idea del mundo del marketing. Como consumidor ha tomado miles de decisiones de marketing, aunque sobre todo relacionadas con las compras, no así con las ventas. Para poner a prueba sus conocimientos, trate de responder las preguntas del “experto en marketing” de la figura 1-1. Las respuestas a esas preguntas se encuentran en las páginas que siguen.

También hay malas noticias: el buen marketing no siempre es fácil. Esa es la razón por la que cada año miles de nuevos productos fracasan en el mercado, cayendo discretamente en el olvido. Más adelante aparecerán ejemplos de productos nuevos que van de éxitos espectaculares a fracasos sombríos.

### El marketing y la carrera del lector

El marketing afecta a todas las personas, organizaciones, industrias y países. Este libro pretende enseñarle conceptos de marketing por medio del ejercicio: “hacer marketing” real, es decir, mediante el método de ponerlo en el lugar de un gerente de marketing que enfrenta oportunidades y problemas verdaderos. En el libro también se describen muchas aplicaciones de marketing y cómo afectan nuestras vidas. Este conocimiento debe convertirlo en un mejor consumidor, ayudarle en su carrera y permitirle ser un ciudadano más informado.

Tal vez su futuro tenga que ver con laborar en ventas y marketing para una organización grande. Trabajar para una empresa reconocida —Apple, General Electric, Target, eBay— ofrece satisfacción personal, recompensas financieras y podría hacerle ganar un respeto especial entre sus amigos.

Las empresas pequeñas también ofrecen carreras en marketing. Este tipo de empresas originan casi todos los nuevos empleos en el mundo. De este modo, usted podría convertirse en su jefe al fundar su propio negocio.

En febrero de 2004, un estudiante de segundo curso de la Universidad de Harvard comenzó su pequeño negocio de servicios en la web desde la habitación de su residencia de estudiantes. Lo facturó como “un directorio en línea que conecta a las personas mediante redes sociales

FIGURA 1-1

Prueba para determinar si es usted realmente un experto en marketing.

Responda las preguntas siguientes. Las respuestas correctas aparecen más adelante en este capítulo.

1. Falso o verdadero. Ahora puede comprar por unos 250 000 dólares un auto volador que despegua y aterriza en la mayoría de los aeropuertos, tiene un paracaídas seguro, puede transitar por cualquier carretera, rinde 35 millas por galón y puede cargar combustible en la mayoría de las gasolineras.
2. Cierto o falso. Un consumidor fiel de Kleenex gastó durante 60 años de vida 994 dólares en el producto.
3. Para ser socialmente responsable, ¿qué material reciclado incluye 3M en su muy vendida fibra jabonosa ScotchBrite® Never Rust™? a) latas de aluminio, b) neumáticos con cinturón de acero, c) botellas de plástico, d) pantallas de computadora.



Así es como el director ejecutivo (de izquierda a derecha, el segundo de la foto izquierda) de una compañía, con valor de miles de millones de dólares, y sus ejecutivos clave pasan su tiempo libre, jugando al billar y *paintball*. Para saber su nombre y conocer su asombrosa historia, vea el recuadro “Temas de marketing”.

AO1

en las facultades”. Ese estudiante es Mark Zuckerberg, quien llamó a su servicio en la web “Thefacebook.com”. Una versión un poco dramatizada de la fundación de Facebook (ahora sin el *the*) aparece en la película de 2010 *La red social*. En el recuadro “Temas de marketing”, de la página 6, se describe el lanzamiento de Facebook y cómo se ve hoy.<sup>3</sup>

A diferencia de Facebook, no todas las empresas que comienzan en internet llegan a más de 500 millones de usuarios en poco tiempo después de su lanzamiento. De hecho, más de la mitad de las nuevas empresas fracasan en el lapso de los cinco años siguientes a su fundación.

### Marketing: generación de beneficios para la organización, sus grupos de interés y la sociedad

La American Marketing Association representa a los profesionales del marketing. Si se combinan las definiciones de marketing de esta asociación dadas en 2004 y 2007, “**marketing** es la actividad que crea, comunica, ofrece e intercambia ofertas que benefician a la organización, a sus grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, accionistas, comunidad y gobierno) y a la sociedad en general”.<sup>4</sup> Esta definición muestra que el marketing es mucho más que simplemente la publicidad o la venta personal. Hace hincapié en la importancia de generar beneficios auténticos al ofrecer bienes, servicios e ideas comercializadas a los clientes. Observe que también deben beneficiarse la organización que realiza el marketing, los grupos de interés afectados (como consumidores, empleados, proveedores y accionistas) y la sociedad.

Para servir a compradores y vendedores, el marketing busca: 1) identificar las necesidades y los deseos de los clientes potenciales, y 2) satisfacerlos. Esos clientes potenciales incluyen individuos que realizan compras personales o para su hogar, así como organizaciones que adquieren bienes para su propio uso (como los fabricantes) o para su reventa (como los mayoristas y minoristas). La clave para alcanzar esos objetivos es el concepto de **intercambio**, el cual consiste en el cambio de objetos de valor entre comprador y vendedor, de modo que cada uno se beneficie después de realizarlo.<sup>5</sup>

### Los diversos factores que influyen en las actividades de marketing

Aunque las actividades de marketing de una organización se centran en evaluar y satisfacer las necesidades de los consumidores, muchas otras personas, grupos y fuerzas interactúan para moldear la naturaleza de esas actividades (figura 1-2). Entre esos factores, el más importante es la organización misma, cuya misión determina a qué se dedica y cuáles son sus objetivos. En las organizaciones, los directivos tienen la responsabilidad de establecer esos objetivos. El departamento de marketing trabaja en forma estrecha con una red de otros departamentos y

<sup>3</sup> Lev Grossman, “2010 Person of the Year: Mark Zuckerberg”, *Time*, 27 de diciembre de 2010-3 de enero de 2011, pp. 44-75; Ben Mezrich, *The Accidental Billionaire* (Nueva York: Anchor Books, 2009), pp. 92-150.

<sup>4</sup> Para una comparación de las definiciones de “marketing” de la American Marketing Association entre 2004 y 2007, vea Lisa M. Keefe, “Marketing Defined”, *Marketing News*, 15 de enero de 2008, pp. 28-29.

<sup>5</sup> Richard P. Bagozzi, “Marketing as Exchange”, *Journal of Marketing*, octubre de 1975, pp. 32-39; Gregory T. Gundlach y Patrick E. Murphy, “Ethical y Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges”, *Journal of Marketing*, octubre de 1993, pp. 35-46.

# Temas de marketing >>>>> emprendimiento

Cuando su profesor le diga que no le fue muy bien... ¡Todavía hay esperanza!  
¡Y quizá una fortuna!

El profesor Andrew "Boz" Bozworth le dijo al estudiante de su curso de inteligencia artificial: "no te fue muy bien".

Quizá pueda perdonarse al estudiante porque ese semestre de 2004 estaba muy ocupado haciendo otras cosas... como ¡inventar Facebook! Al parecer las cosas funcionaron porque Boz Bozworth ahora trabaja como director de ingeniería a las órdenes de su entonces alumno, Mark Zuckerberg, cofundador de Facebook.

## Lanzamiento de Thefacebook.com

El éxito del lanzamiento de Facebook es difícil de comprender. El sitio web que Zuckerberg creó, Thefacebook.com, recibió la visita de 900 estudiantes de Harvard en los siguientes cuatro días después de su aparición, a principios de 2004, y para la segunda semana ya tenía más de cinco mil miembros. Al extenderse a otras universidades, como Columbia, Yale y Stanford, el sitio web tuvo casi 50 mil miembros en dos meses. De hecho, 24 horas después de que el periódico estudiantil de Stanford, *The Stanford Daily*, publicara un artículo sobre él, se dio de alta 85% de los estudiantes de esa universidad.



## Facebook hoy

Si le gusta la privacidad cuando piensa y trabaja, Facebook no es el lugar para usted. Su director de operaciones, Sheryl Sandberg, exjefa de personal del secretario del Tesoro de Estados Unidos, Lawrence Summers, no tiene un despacho privado. Tampoco lo tiene el cofundador y director ejecutivo, Zuckerberg. De hecho, la oficina de Facebook es un plano abierto, sin despachos, cubículos ni paredes; solo hay personas, muebles de oficina y computadoras. Cuando piensa y escribe códigos de computación, Mark Zuckerberg, entre otros, tiene sus propios escondites, como la Nut House de Antonio (en la foto) cerca de sus oficinas centrales en Silicon Valley.

En los momentos más relajados, Zuckerberg quizá se encuentre con los ejecutivos clave de Facebook, jugando billar o *paintball*, como se ve en las fotos de la página 5.

El impacto global de Facebook apenas empieza, como se sugiere en los capítulos 3 y 19.

FIGURA 1-2

Un departamento de marketing se relaciona con muchas personas, organizaciones y fuerzas. Observe que el departamento de marketing *moldea* y es *moldeado* por sus relaciones con estos grupos externos.



empleados para ayudar en la creación de los productos que satisfarán a los consumidores que requiere la organización a fin de sobrevivir y prosperar.

La figura 1-2 también incluye a personas, grupos y fuerzas primordiales, ajenas a la organización, que influyen en las actividades de marketing. El departamento de marketing se encarga

de facilitar las relaciones, sociedades y alianzas con los clientes de la organización, sus accionistas (o, en el caso de una organización no lucrativa, representantes de los grupos que atiende), sus proveedores y otras organizaciones. Las fuerzas del entorno, como los factores sociales, tecnológicos, económicos, competitivos y normativos, también moldean las actividades de marketing de una organización. Por último, las decisiones de marketing organizacionales se ven afectadas por la sociedad en su conjunto y, a su vez, suelen tener un efecto importante en ella.

La organización debe encontrar un equilibrio entre los intereses un tanto diferentes de esos individuos y grupos. Por ejemplo, es imposible brindar productos de la mayor calidad y el precio más bajo a los consumidores y, al mismo tiempo, pagar los precios más elevados a los proveedores, sueldos altos a los empleados y dividendos máximos a los accionistas.

### Requisitos para que se dé el marketing

Para que el marketing funcione se requiere por lo menos de cuatro factores: 1) dos o más partes (individuos u organizaciones) con necesidades insatisfechas; 2) el deseo y la capacidad de ambas para satisfacerlas; 3) una forma de comunicación entre ellas, y 4) algo que les interese intercambiar.

**Dos o más partes con necesidades insatisfechas** Suponga que usted tiene una necesidad insatisfecha: el deseo de obtener información acerca de las noticias de última hora de las celebridades, pero aún no sabe que existe la revista *People*. También ignora que varios ejemplares de esta revista están disponibles en los estantes de su librería más cercana, esperando que alguien los adquiera. Este es un ejemplo de dos partes con necesidades insatisfechas: usted, cuya necesidad consiste en obtener información sobre las celebridades, y el propietario de la librería, quien necesita que alguien adquiera un ejemplar de *People*.

**Deseo y capacidad de satisfacer esas necesidades** Tanto usted como el propietario de la librería desean satisfacer esas necesidades. Además, usted cuenta con dinero para comprar la revista y tiempo para ir a la librería. El propietario no solo tiene el deseo de vender *People*, sino también la capacidad de hacerlo, ya que la tiene en sus estantes.

**Una forma de comunicación entre las partes** La compra de un ejemplar de *People* solo puede ocurrir si el comprador sabe que existe el producto y dónde encontrarlo. De

igual manera, el propietario de la librería no lo tendrá en existencia a falta de un mercado de compradores potenciales en los alrededores. Esta barrera de comunicación entre el comprador (usted) y el vendedor (la librería) se supera cuando usted recibe un ejemplar gratuito por correo o ve la revista exhibida en la librería.

**Algo que intercambiar** El marketing facilita la transacción en la que el comprador y el vendedor intercambian algo de valor. En este caso, el intercambio es de dinero por la revista de la librería. Tanto usted como la librería han ganado algo y han entregado algo a cambio, pero ambos se han beneficiado porque han satisfecho sus necesidades. Usted tiene la oportunidad de leer *People*, si bien pagó por ella; el librero entregó la revista, pero recibió dinero que le permitirá continuar operando. Este proceso de intercambio y, por supuesto, los fundamentos éticos y legales del intercambio mismo, son cruciales para la mercadotecnia.

El marketing no se da en el vacío. El texto describe los cuatro factores que se necesitan para, por ejemplo, comprar la revista *People*.



#### repasso de conceptos

1. ¿Qué es el marketing?
2. El marketing se enfoca en \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ las necesidades de los consumidores.
3. ¿Cuáles son los cuatro factores necesarios para que se dé el marketing?

## FORMA EN LA QUE EL MARKETING DETERMINA Y SATISFACE LAS NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES

OA2

Para estos cuatro productos, identifique: 1) qué beneficios otorga el producto a los compradores y 2) qué "obstáculos desconocidos" podrían eliminar el producto del mercado. Las respuestas se analizan en el texto.

La importancia de identificar y satisfacer las necesidades del consumidor es crucial en la comprensión del marketing, lo cual observamos al analizar con detalle los dos pasos que siguen.



Dentífrico sabor vainilla-menta en aerosol



Bocaditos sabor italiano para horno de microondas

Para tener acceso a este vínculo de código QR vea las instrucciones de la página xii del "Prefacio".

QR 1-1  
Terrafugia  
Transition  
Video



Un automóvil volador, ¡disponible en 2012!



Bebida de cola con ginseng y cafeína extra

### Identificación de las necesidades de los consumidores

El primer objetivo en el marketing es conocer las necesidades de los potenciales consumidores. Pero estos no siempre saben o no son capaces de describir lo que necesitan y quieren. Cuando Apple fabricó su primera computadora personal, Apple II, y fundó una nueva industria, los consumidores en realidad no sabían cuáles serían los beneficios. De modo que tuvieron que capacitarse y aprender a usar las computadoras personales. Asimismo, Bell, fabricante estadounidense de cascos para ciclistas, escuchó a sus clientes, recopiló cientos de sus ideas y aplicó varias de ellas en sus nuevos productos.<sup>6</sup> Esta es la etapa donde resulta útil una investigación de marketing eficaz, que es el tema del capítulo 8.

### El desafío: satisfacer las necesidades de los consumidores con nuevos productos

Por lo general, los expertos consideran que hasta 94% de los más de 40 mil nuevos productos de consumo (alimentos, bebidas, productos para la salud, de belleza y otros para el hogar y las mascotas), introducidos cada año en Estados Unidos "no logran el éxito en el largo plazo".<sup>7</sup> Robert M. McMath, quien ha estudiado más de 110 mil de esos lanzamientos de nuevos productos, tiene dos sugerencias clave: 1) enfocarse en cuál es el beneficio para el consumidor y 2) aprender del pasado.<sup>8</sup>

<sup>6</sup>"The Rise of the Creative Consumer", *The Economist*, 12 de marzo de 2005, pp. 54-60.

<sup>7</sup>Base de datos en línea Productscan® de nuevos productos, tomado de *Marketing Intelligence Service*, 17 de diciembre de 2003, [www.productscan.com](http://www.productscan.com).

<sup>8</sup>Robert M. McMath y Thom Forbes, "What Were They Thinking?" (Nueva York: Times Business, 1998), pp. 3-22; vea también [http://www.gfkamerica.com/practice\\_areas/gfk\\_innovation/newsproductworks/index.en.html](http://www.gfkamerica.com/practice_areas/gfk_innovation/newsproductworks/index.en.html).

La solución para prevenir esos fracasos de productos parece demasiado obvia. En primer lugar, hay que indagar qué necesitan y desean los consumidores. En segundo lugar, debe producirse lo que necesitan y desean, y no lo que no necesitan ni desean. Eso es mucho más difícil de lo que parece. Los cuatro productos de la página 8 ilustran el alto grado de dificultad que tiene conseguir el éxito de un nuevo producto, tema que se analizará con detalle en el capítulo 10.

Analice los probables beneficios para los clientes y los posibles problemas que podrían condenar al fracaso a cada uno de los productos presentados. Algunos de estos tal vez estuvieron en su pasado y otros podrían estarlo en su futuro. El siguiente es un análisis rápido de los cuatro productos, acompañado de algunos comentarios adaptados del trabajo de McMath:

- *Dentífrico Dr. Care.* Como resultado de una extensa investigación, hace más de dos décadas se introdujo la familia de dentífricos en aerosol Dr. Care. El producto con sabor a vainilla y menta se promovía como higiénico y fácil de usar. Por un momento, imagine que usted tiene cinco años y lo dejan solo en el baño para que se cepille los dientes con dicho dentífrico. Por lo visto, a los atónitos padres no les entusiasmaron las pinturas en las paredes del baño hechas por los futuros Rembrandt. Esto condenó al fracaso a tan original producto.<sup>9</sup>
- *Hot Pockets.* Introducidos en 1983, estos prácticos emparedados de carne y queso que se preparan en horno de microondas son populares entre los estudiantes. Desde entonces han aparecido más de 80 variedades, entre ellas, los Hot Pockets Pizza Snacks. Los Hot Pockets Snackers, mini emparedados para microondas en cuatro sabores, aparecieron en 2011. Existe un problema no muy grave: en el producto se forman muchos cristales de hielo por las variaciones en las temperaturas de los congeladores; si ocurre esto y el emparedado se descongela antes de comerlo, su sabor podría ser poco agradable.<sup>10</sup>
- *Terrafugia Transition.* Terrafugia planea introducir, a finales de 2012, el Transition<sup>®</sup>, la primera combinación de avión y automóvil del mundo. Su flexibilidad le permitirá aterrizar en la mayoría de los 5 200 aeropuertos de aviación general de Estados Unidos. Como automóvil podrá doblar sus alas, pudiendo así circular por una carretera, ¡desde autopistas hasta calles residenciales! El Transition viene con un paracaídas de seguridad y un depósito de 23 galones que podrá recargar en la mayoría de las gasolineras. ¿El precio propuesto? Unos 250 mil dólares; puede reservar uno con un depósito de solo 10 mil dólares (vea la pregunta 1, figura 1-1). Posibles obstáculos: Quizá el precio y una posible preocupación de los compradores de que un vehículo lo choque ligeramente en la carretera sean algunas de las razones que no deben tomarse a la ligera.<sup>11</sup>
- *Pepsi Max.* A principios de 2009, PepsiCo lanzó Pepsi Max al mercado de Estados Unidos. “Este es el primer refresco de cola de dieta para hombres de 25 años y mayores a quienes no les ha gustado el sabor de los otros refrescos de cola”, rezaba el gracioso anuncio “I’m Good” en el Súper Tazón XLIII (2009). Pepsi Max recibió su nuevo nombre de marca, Diet Pepsi Max, un refresco reformulado de Gran Bretaña que apareció en Estados Unidos, en 2007, como el “refresco de cola vigorizante con cero calorías”. Pepsi Max tiene ginseng y cafeína extra para diferenciarla de Diet Pepsi, de Coca Cero de Coca-Cola y de las bebidas energizantes. Hay un posible obstáculo: las mujeres quizá no consuman un refresco especialmente dirigido a hombres.<sup>12</sup>

Las empresas invierten miles de millones de dólares cada año en investigaciones de marketing y técnicas que reducen mucho el fracaso de nuevos productos, aunque no lo eliminan. De este modo, satisfacer las cambiantes necesidades de los consumidores es un desafío continuo para las empresas en todo el mundo.

**Necesidades y deseos de los consumidores** ¿Debe intentarse con el marketing la satisfacción de las necesidades o deseos de los consumidores? ¡La respuesta es afirmativa! Un acalorado debate perdura acerca de esta interrogante, fomentado por las definiciones de necesidades y deseos, así como del grado de libertad brindado a los clientes potenciales en la toma de sus decisiones de compra.

Una *necesidad* existe cuando la persona se siente privada, desde el punto de vista fisiológico, de las cosas necesarias para vivir (comida, casa y vestido). Un *deseo* es una necesidad determinada por los conocimientos, la cultura y la personalidad del individuo. De este modo, si se tiene hambre surgen la necesidad básica y el deseo de comer algo. Suponga que usted

<sup>9</sup> *Idem.*

<sup>10</sup> Tomado del sitio web de Hot Pockets, <http://www.facebook.com/hotpockets>.

<sup>11</sup> Tomado del sitio web de Terrafugia, <http://www.terrafugia.com>.

<sup>12</sup> Vea “Pepsi Max: I’m Good (Full Version)” de Hulu.com y del sitio web de PepsiMax, <http://www.facebook.com/pepsimaxUSA>.

QR 1-2  
Anuncio de  
Pepsi Max



quiere comer una manzana o un caramelo porque, de acuerdo con su experiencia y personalidad, sabe que esos productos satisfacen su hambre. El marketing eficaz, mediante la creación de una toma de conciencia acerca de los buenos productos en las situaciones apropiadas, puede influir en los deseos de las personas.

Sin duda alguna, el marketing influye en nosotros al realizar cualquier compra. Así, surge una pregunta: ¿en qué punto deben intervenir el gobierno y la sociedad para proteger a los consumidores? Muchos de ellos dirían que quieren que el gobierno los proteja de medicamentos dañinos y de automóviles inseguros, no de barras de caramelo y refrescos. Para proteger a los estudiantes universitarios, ¿el gobierno debe limitarles el uso de tarjetas de crédito?<sup>13</sup> Se trata de preguntas sin respuestas, y por esta razón los asuntos legales y sociales son un aspecto medular del marketing. Como los psicólogos y los economistas todavía debaten acerca del significado preciso de *necesidad* y *deseo*, a lo largo de este libro se usan ambos términos en forma indistinta.

Como se indica en el lado izquierdo de la **figura 1-3**, identificar necesidades requiere analizar en forma minuciosa a los clientes potenciales, ya sea que se trate de niños que compran chocolates M&M, estudiantes universitarios que adquieren patines Rollerblade o empresas que compran fotocopiadoras Xerox. Una actividad primordial del departamento de marketing de una empresa es escudriñar a sus consumidores para entender qué necesitan y desean, y las tendencias y factores que moldean su comportamiento.

**Qué es el mercado** Los consumidores potenciales constituyen un **mercado** que consiste en las personas con el deseo y la capacidad de comprar un producto específico. En última instancia, todos los mercados se componen de personas. Incluso cuando se dice que una empresa adquiere una fotocopiadora Xerox, en realidad significa que una o más personas de la empresa decidieron comprarla. Las personas conscientes de sus necesidades insatisfechas podrían tener el deseo de adquirir el producto, pero eso no basta por sí solo. También deben tener la capacidad de comprarlo; por ejemplo, autoridad, tiempo y dinero. Los individuos podrían “comprar” incluso una idea que resulta en una acción, como una evaluación anual de la presión sanguínea o el ajuste del termostato de la calefacción a una temperatura más baja para ahorrar energía.

### Satisfacción de las necesidades de los consumidores

El marketing no termina con la identificación de las necesidades de los consumidores. Como es obvio que una organización no puede satisfacer todas las necesidades de los consumidores, debe concentrar sus actividades en ciertas necesidades de un grupo específico de consumidores potenciales. Estos conforman el **mercado meta** o **mercado objetivo**, uno o más grupos de consumidores potenciales hacia quienes una organización dirige su programa de marketing.

**Las cuatro P: factores controlables de la mezcla de marketing** Una vez seleccionado su mercado meta de consumidores, la empresa debe dar los pasos necesarios para satisfacer las necesidades de estos, tal como se indica en el lado derecho de la figura 1-3.

OA3

**FIGURA 1-3**

El marketing busca, primero, descubrir las necesidades del consumidor mediante una amplia investigación. Después, satisfacer esas necesidades ejecutando un programa de marketing que posea la combinación adecuada de las cuatro P del marketing.



<sup>13</sup> Kara McGuire, “New Credit Rules are no Reason to Let Guard Down”, *Star Tribune*, 31 de enero de 2010, pp. D1, D2; Sandra Block, “How the Credit Card Reforms will Affect You”, *USA Today*, 22 de febrero de 2010, p. 38.

A continuación, un miembro del departamento de marketing de la organización, en muchos casos el gerente o director de marketing, debe elaborar un programa de marketing completo para llegar a los consumidores, utilizando una combinación de cuatro herramientas conocidas como “las cuatro P” (*product, price, promotion, place*, en inglés), una útil referencia acuñada por el profesor E. Jerome McCarthy:<sup>14</sup>

- *Producto*. El bien, servicio o idea para satisfacer las necesidades de los consumidores.
- *Precio*. Lo que se intercambia por el producto.
- *Promoción*. Una forma de comunicación entre el vendedor y el comprador.
- *Plaza o punto de venta*. Un medio para hacer llegar el producto a manos de los consumidores.

Estos cuatro factores se definirán con detalle más adelante en esta obra, pero por el momento es fundamental recordar que son los elementos de la **mezcla de marketing**, los factores que el gerente de marketing puede controlar: producto, precio, promoción y plaza o punto de venta, y que pueden emplearse para resolver un problema de marketing. Por ejemplo, cuando una empresa pone a la venta un producto, cambia un elemento de la mezcla de marketing: el precio. Los elementos de la mezcla de marketing se consideran como *factores controlables* porque se hallan bajo el control del departamento de marketing de la organización.

Diseñar una mezcla eficaz de marketing también transmite a los compradores potenciales una clara **propuesta de valor al cliente**, es decir, un conjunto de beneficios que una organización promete cumplir a sus clientes para satisfacer sus necesidades. Por ejemplo, la proposición de valor al cliente de Walmart puede describirse como “precios bajos todos los días para una amplia gama de productos que siempre hay en existencia en localizaciones convenientes”. La proposición de valor al cliente de Michelin puede resumirse como “proporcionar, a un precio mínimo, más seguridad en las llantas a los padres que les preocupa este tema”.<sup>15</sup>

**Las incontrolables fuerzas del entorno** Aunque los mercadólogos controlan los componentes de su mezcla de marketing, existen otros factores que en su mayor parte están más allá de su control (figura 1-2). Se trata de los **factores del entorno** de una decisión de marketing; esto es, los factores incontrolables, relacionados con las fuerzas sociales, económicas, tecnológicas, competitivas y reguladoras. Algunos ejemplos son aquellos que los consumidores mismos necesitan y desean: los cambios tecnológicos, el estado de expansión o contracción de la economía, las acciones de los competidores y las restricciones del gobierno. Estas cinco fuerzas sirven como aceleradores o frenos del marketing, ya que a veces amplían las oportunidades de la organización y en otras las restringen. Estos cinco factores se analizarán en el capítulo 3.

Por tradición, los ejecutivos de marketing han tratado los factores del entorno como restricciones rígidas y absolutas que están por completo fuera de su control. Sin embargo, estudios recientes y éxitos de marketing demuestran que una empresa orientada a la acción y al futuro puede influir en algunos factores ambientales; por ejemplo, mediante la consecución de innovaciones tecnológicas o competitivas.

## EL PROGRAMA DE MARKETING: CÓMO SE ESTABLECEN RELACIONES CON LOS CLIENTES

OA4

El programa de marketing de una empresa la vincula con sus clientes. A fin de explicar esta relación, en primer término se analizan los conceptos de “importancia crítica de valor para el cliente”, “relaciones con los clientes” y “marketing de relaciones”, para después ilustrar estos conceptos con el programa de marketing de 3M de sus nuevos productos destinados a los estudiantes.

### Valor para el cliente y relaciones con los clientes

La competencia intensa en los acelerados mercados locales y globales ha causado la reestructuración masiva de muchas industrias y empresas en diversos países, incluido Estados Unidos. En particular, los ejecutivos estadounidenses buscan formas de lograr el éxito en este nuevo y más intenso nivel de competencia mundial.

<sup>14</sup>E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1960); Walter van Waterschoot y Christophe Van den Bulte, “The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited”, *Journal of Marketing*, octubre de 1992, pp. 83-93.

<sup>15</sup>David J. Collis y Michael G. Rukstad, “Can You Say what Your Strategy is?”, *Harvard Business Review*, abril de 2008, pp. 82-90; Roger A. Kerin y Robert A. Peterson, *Strategic Marketing Problems: Cases and Comments*, 12a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2010), p. 12.

Southwest Airlines, Starbucks y Home Depot proporcionan valor para el cliente, usando tres enfoques distintos. Para conocer sus estrategias, vea el texto.



Lo anterior ha estimulado a muchas compañías exitosas de Estados Unidos a enfocarse en el “valor para el cliente”. Que la empresa logre la lealtad de sus clientes al brindarles un valor particular es la esencia misma del marketing exitoso. Sin embargo, la novedad consiste en un intento más cuidadoso de entender cómo perciben el valor los clientes de una empresa y luego generarlo y ofrecerlo.<sup>16</sup> Para los propósitos de este análisis, el **valor para el cliente** es la combinación única de beneficios que reciben los compradores meta u objetivo, e incluye calidad, precio, comodidad, entrega a tiempo y servicio antes y después de la venta a un precio específico. Es probable que los clientes leales y satisfechos vuelvan a comprar y, por tal razón, sean más redituables.<sup>17</sup> Hoy, las empresas intentan asignar un valor monetario a ese tipo de clientes. Por ejemplo, cada cliente leal de Kleenex en promedio compra 6.7 cajas anuales, lo cual equivale a casi 994 dólares durante 60 años en dinero actual (pregunta 2, figura 1-1).<sup>18</sup>

Las investigaciones indican que las empresas no pueden tener éxito si intentan ser todo para todo el mundo. En vez de ello, deben encontrar formas de lograr relaciones de largo plazo con los clientes para brindarles el valor particular que ellas solas pueden dar a su mercado previsto. Muchas empresas exitosas han optado por brindar un valor sobresaliente a sus clientes con una de tres estrategias de valor: mejor precio, mejor producto o mejor servicio.<sup>19</sup>

Empresas como Wal-Mart, Southwest Airlines y Costco han tenido éxito al dar el mejor precio a sus consumidores. Otras, entre ellas Starbucks, Nike y Johnson & Johnson, afirman tener los mejores productos en el mercado. Por último, entidades como Marriott, Lands’ End y Home Depot enfocan su estrategia de valor en brindar un servicio excepcional.

## Marketing de relaciones y programa de marketing

Una empresa logra relaciones importantes con los clientes al crear conexiones con ellos mediante una coordinación cuidadosa del producto, su precio, la forma en la que lo promueve y cómo lo posiciona.

**Marketing de relaciones: Fácil de entender, difícil de hacer** Actualmente, a la característica distintiva del desarrollo y el mantenimiento de relaciones eficaces con los clientes se le denomina **marketing de relaciones**, el cual vincula la organización con sus clientes, empleados, proveedores y otros socios, para derivar beneficios mutuos de largo plazo. A fin de vender un producto, el marketing de relaciones supone una relación personal y continua entre la organización y sus clientes individuales, que comienza antes de la venta y continúa después de esta.<sup>20</sup>

Las grandes empresas manufactureras se topan con que es difícil lograr esa norma rigurosa del marketing de relaciones. Empero, la tecnología de la información, aunada a los procesos de

<sup>16</sup> Ashish Kothari y Joseph Lackner, “A Value Based Approach to Management”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 21, núm. 4, pp. 243-249; James C. Anderson, James A. Narius y Wouter van Rossum, “Customer Value Proposition in Business Markets”, *Harvard Business Review*, marzo de 2006, pp. 91-99.

<sup>17</sup> Para un análisis tanto de los impulsores como de los resultados de los programas de satisfacción del cliente, vea Leslie M. Fine, “Spotlight on Marketing”, *Business Horizons*, 49 (2006), pp. 179-83.

<sup>18</sup> V. Kumar, *Managing Customers for Profit* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2008); “What’s a Loyal Customer Worth?”, *Fortune*, 11 de diciembre de 1995, p. 182.

<sup>19</sup> Michael Treacy y Fred D. Wiersema, *The Discipline of Market Leaders* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1995); Michael Treacy y Fred Wiersema, “How Market Leaders Keep Their Edge”, *Fortune*, 6 de febrero de 1995, pp. 88-89; Michael Treacy, “You Need a Value Discipline—But which One?” *Fortune*, 17 de abril de 1995, p. 195.

<sup>20</sup> Robert W. Palmatier, Rajiv P. Dant, Dhruv Grewal y Kenneth R. Evans, “Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta Analysis”, *Journal of Relationship Marketing*, octubre de 2006, pp. 136-153; William Boulding, Richard Staelin, Michael Ehret y Wesley J. Johnson, “A Customer Relationship Management Roadmap: What is Known, Potential Pitfalls, and where to go”, *Journal of Marketing*, octubre de 2005, pp. 155-166.



La línea inicial de marcatextos fluorescentes y plumas con banderitas Post-it® de 3M incluye variaciones en el color y en la anchura del trazo.

manufactura y marketing más modernos, ha dado como resultado la personalización de los bienes y servicios según los gustos de los clientes individuales en grandes volúmenes a un costo relativamente bajo. De este modo, es posible señalar en un pedido por internet todos los componentes de una computadora iMac de Apple que se deseen y recibirla en cuatro o cinco días, con una configuración a la medida de las necesidades personales del cliente. Pero con las compras actuales por internet es probable que el consumidor tenga dificultades para lograr el mismo tipo de relación personal y amable que en otros tiempos tuvo con su tienda de computadoras, librería u otro minorista favorito.<sup>21</sup>

### El programa de marketing

Las estrategias eficaces del marketing de relaciones ayudan a que los gerentes de marketing descubran qué necesidades tienen los clientes potenciales. Luego, deben traducir la información en conceptos de productos que la empresa podría crear (figura 1-3). A continuación, estos conceptos deben convertirse en un **programa de marketing** tangible, el cual integra la mezcla de marketing para brindar un bien, servicio o idea a los compradores potenciales. Luego, estos reaccionan de manera favorable (compran) o desfavorable (no compran) y el proceso se repite. Como se ilustra en la figura 1-3, en una organización eficiente este proceso es continuo: las necesidades de los consumidores generan conceptos de producto que se traducen en productos reales los cuales, a su vez, estimulan la identificación de otras necesidades de los consumidores.

#### repaso de conceptos

4. Una organización no puede satisfacer las necesidades de todos los consumidores, por lo que debe centrarse en uno o más subgrupos que son sus \_\_\_\_\_.
5. ¿Cuáles son los cuatro elementos de la mezcla de marketing que conforman el programa de marketing de una organización?
6. ¿Cuáles son las fuerzas del entorno?

### El programa de marketing de 3M para ayudar a los universitarios a estudiar mejor

Para apreciar los detalles concretos de un programa de marketing real, regresemos al ejemplo del inventor David Windorski de 3M y su objetivo de combinar los marcatextos fluorescentes de punta suave con las notas y banderitas Post-it® de 3M a fin de auxiliar a los estudiantes en su aprendizaje.

**Materialización de las ideas en un marcatextos comerciable** Después de trabajar en 15 o 20 modelos de arcilla y madera, Windorski decidió crear un marcatextos que proporcionara banderitas Post-it® porque las notas Post-it® resultaban muy grandes para acomodarlas en el cuerpo del marcatextos.

Se fabricaron y entregaron a estudiantes —así como a oficinistas— cientos de prototipos del marcatextos inicial con banderitas Post-it® en su interior para observar sus reacciones. Esta investigación mostró que los usuarios querían una cubierta adecuada que protegiera las banderitas Post-it® en el marcatextos. Así fue como nació la cubierta giratoria para las banderitas Post-it®.

**Ampliación de la línea de productos** Casi toda la energía inicial de David Windorski destinada al diseño, según la regla de 15% de 3M, se había dedicado a la investigación y el desarrollo del marcatextos con banderitas Post-it®. Pero Windorski también consideraba otros productos relacionados. Muchos oficinistas necesitan el acceso inmediato a las banderitas Post-it® mientras escriben con plumas. Los estudiantes son un mercado potencial para este producto, pero quizá sean un segmento más pequeño del mercado que el de los oficinistas.

**Un programa de marketing para el marcatextos y la pluma con banderitas Post-it®** Después de varios años de investigación, desarrollo e ingeniería de producción para comprobar que los productos podían fabricarse a un costo razonable, 3M introdujo sus nuevos

<sup>21</sup> Susan Fournier, Susan Dobscha y David Glen Mick, "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1998, pp. 42-51.

ACTIVIDAD DEL PROGRAMA DE MARKETING PARA LLEGAR A:

ELEMENTO DE LA MEZCLA DE MARKETING	SEGMENTO DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS	SEGMENTO DE OFICINISTAS	FUNDAMENTO DE LA ACTIVIDAD DEL PROGRAMA DE MARKETING
Estrategia de producto	Ofrecer el marcatextos con banderitas Post-it® para ayudar a los alumnos universitarios a estudiar.	Ofrecer la pluma con banderitas Post-it® a los oficinistas como ayuda para sus actividades cotidianas.	Escuchar con atención las necesidades y los deseos de los segmentos de clientes potenciales a fin de utilizar la tecnología de 3M para introducir un producto útil e innovador.
Estrategia de precio	Buscar un precio de menudeo de 3.99 a 4.99 dólares para un marcatextos con banderitas Post-it®, o de 5.99 a 7.99 dólares para un paquete con tres.	Buscar un precio de menudeo de 3.99 a 4.99 dólares para una pluma con banderitas Post-it®; los precios por mayoreo son más bajos.	Fijar precios que aporten un valor auténtico al segmento de clientes previstos.
Estrategia de promoción	Realizar una promoción limitada con un anuncio en la televisión y otros en periódicos universitarios, y luego confiar en la recomendación verbal entre los estudiantes.	Realizar una promoción limitada entre los distribuidores para que tengan el producto en existencia, y luego confiar en la recomendación verbal a otros usuarios.	Aumentar el conocimiento de aquellos clientes potenciales en ambos segmentos que nunca han escuchado sobre este nuevo e innovador producto de 3M.
Estrategia de punto de venta	Distribuir marcatextos con banderitas Post-it® en librerías universitarias, tiendas de artículos de oficina y tiendas de mercancía general.	Distribuir plumas con banderitas Post-it® entre los mayoristas y minoristas de artículos para oficina, así como en tiendas de mercancía en general; deben llegar a los departamentos de compras de las organizaciones.	Facilitar a los posibles clientes la compra (de ambos productos) en puntos de venta convenientes o la obtención en el trabajo (solo de las plumas con banderita Post-it®).

FIGURA 1-4

Programas de marketing para la introducción de dos nuevos productos marca Post-it® dirigidos a dos segmentos de clientes distintos: estudiantes universitarios y oficinistas.



productos. La figura 1-4 resume las estrategias para cada uno de los cuatro elementos de la mezcla de marketing del programa de 3M para vender sus marcatextos y plumas con banderitas Post-it®. Aunque similares es posible comparar el programa de marketing de los dos productos:

- *Marcatextos fluorescentes con banderitas Post-it®*. El mercado meta es principalmente los estudiantes universitarios, de modo que el desafío inicial para 3M fue dar a conocer entre ellos un producto cuya existencia desconocían. La empresa utilizó una combinación de anuncios en periódicos universitarios y por televisión; después se basó en la publicidad por recomendación verbal: estudiantes que hablaban de las ventajas del producto a sus compañeros. También fue fundamental distribuirlo en librerías y que tuviera un empaque atractivo. Además, 3M vendió a los distribuidores a un precio de menudeo que esperaba que fuera razonable para los estudiantes y que también dejara a 3M y a sus distribuidores utilidades aceptables.
- *Plumas con banderitas Post-it®*. El principal mercado meta son los oficinistas. Sin embargo, igual que con el marcatextos con banderitas Post-it®, los segmentos del mercado se superponen, de modo que 3M también distribuyó plumas con banderitas Post-it® en algunas librerías universitarias. Pero las plumas con banderitas Post-it® son más que nada productos para empresas: son adquiridos por el departamento de compras de una organización y se almacenan como suministros de oficina para los empleados. De modo que el programa de marketing de la figura 1-4 refleja las diferentes estrategias de distribución o de “lugar” para los dos productos.

¿Cómo funcionaron estos nuevos productos de 3M en el mercado? Lo hicieron tan bien que 3M otorgó un prestigioso premio a Windorski y a su equipo. El sueño de cualquier inventor hecho realidad ocurrió para David Windorski, quien fue invitado por Oprah Winfrey a Chicago para que apareciera en su programa de televisión y así mostrarle personalmente su agradecimiento por su invento.

Winfrey dijo a Windorski y a su público que el marcatextos con banderitas Post-it® cambió la forma en la que ella hace las cosas en casa y en el trabajo, especialmente cuando lee los



Bienvenida la tercera generación de marcatextos con banderitas Post-it®: pluma y marcatextos con banderitas Post-it® tres en uno.

libros que recomienda para su club del libro. “David, sé que nunca pensaste que esto ocurriría mientras estabas en tu laboratorio de 3M [...] pero quiero que recibas los aplausos de Estados Unidos por haber inventado esto [...] (el marcatextos). Es el invento más increíble”, le dijo.<sup>22</sup>

**Ampliación de la línea de productos** El éxito de estos dos productos también ha llevado a Windorski a diseñar una segunda generación de marcatextos y plumas con banderitas Post-it® sin la cubierta giratoria a fin de facilitar la inserción de banderitas de repuesto. El nuevo diseño de la tapa es también más sencillo de usar y de sostener.

A su vez, el éxito de la segunda generación de marcatextos con banderitas Post-it® ha creado una familia de productos relacionados. Uno es la línea de plumas con banderitas Post-it® con tintas amarilla, rosa y azul, disponibles de manera individual o en paquetes de tres.

¿Es mucho problema, al estudiar, tener que tomar una banderita Post-it® de 3M, luego un marcatextos y también una pluma? ¡Tiene suerte! Lo nuevo de la familia de productos de 3M es la última generación de las innovaciones de David Windorski: una combinación tres en uno que tiene un marcatextos en un extremo, una pluma en el otro y banderitas Post-it® de 3M en la parte superior, como se muestra en la foto.

## CÓMO LLEGÓ A ADQUIRIR TANTA IMPORTANCIA EL MARKETING

OA5

Para comprender por qué el marketing es una fuerza impulsora de la economía globalizada moderna analicé: 1) la evolución de la orientación al mercado; 2) la ética y responsabilidad social en el marketing, y 3) la amplitud y profundidad de las actividades de marketing.

### Evolución de la orientación al mercado

Muchas organizaciones manufactureras de Estados Unidos han experimentado cuatro etapas distintas en su vida.<sup>23</sup> La primera, la *era de la producción*, cubre desde los primeros años de ese país hasta la década de 1920. Los bienes eran escasos y los compradores estaban dispuestos a aceptar casi cualquier bien producido y a sacarle el mayor provecho.<sup>24</sup> En la segunda etapa, la *era de las ventas*, desde el decenio de 1920 hasta el de 1960, los fabricantes advirtieron que podían producir más bienes que los consumidos por sus compradores habituales. La competencia se intensificó. Las empresas contrataron a más vendedores para encontrar a nuevos compradores.

En los últimos años de la década de 1950, el marketing se convirtió en la fuerza motivadora de muchas empresas estadounidenses y se trazó la tercera etapa, la era del **concepto de marketing**, es decir, la idea de que una organización debe: 1) esforzarse por satisfacer las necesidades de los consumidores y 2) al mismo tiempo, alcanzar sus propios objetivos. Probablemente General Electric fue la que originó este concepto y su enfoque en los clientes cuando en su informe anual de 1952 declaró: “El concepto introduce [...] el marketing [...] al comienzo del ciclo de producción, no al final, y lo integra en cada fase del negocio”.<sup>25</sup>

Algunas empresas, como General Electric, Marriott y Facebook, han logrado el éxito realizando grandes esfuerzos para poner en práctica el concepto de “marketing”, lo que se conoce como *orientación al mercado*. Una organización con **orientación al mercado** centra sus actividades en: 1) recopilar de manera continua información acerca de las necesidades de los clientes, 2) difundir esa información en sus diferentes departamentos y 3) utilizarla en la creación de valor para el cliente.<sup>26</sup> El resultado es la cuarta etapa, la *era de la relación con el*

<sup>22</sup> Vea [www.oprah.com](http://www.oprah.com), 15 de enero de 2008; “Post-it® Flags Co-Sponsors Oprah’s Live Web Event”, *3M Stemwinder*, 4-17 de marzo de 2008, p. 3.

<sup>23</sup> Las reservas y las elaboraciones de estas etapas simplificadas aparecen en D.G. Brian y Eric H. Shaw, “A History of Marketing Thought”, *Handbook of Marketing*, cap. 2, Barton Weitz y Robin Wensley, eds. (Londres: Sage Publications, 2006), pp. 39-65; Frederic E. Webster, Jr., “The Role of Marketing and the Firm”, *op. cit.*, cap. 3, pp. 66-82; Frederick E. Webster, Jr., “Back to the Future: Integrating Marketings as Tactics, Strategy and Organizational Culture”, *Journal of Marketing*, octubre de 2005, pp. 4-8.

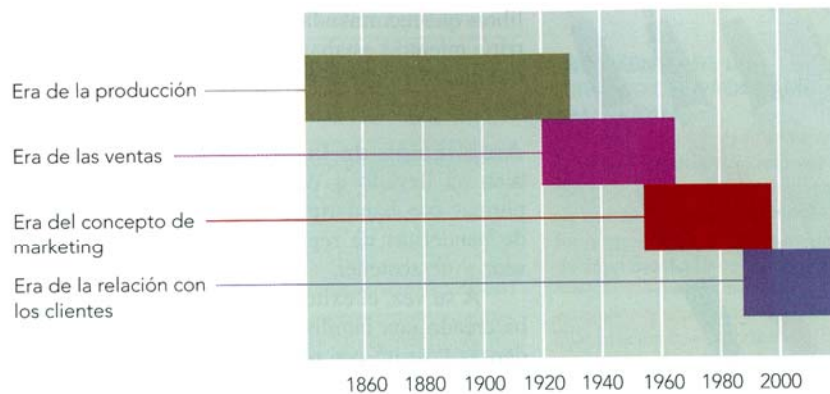
<sup>24</sup> Robert F. Keith, “The Marketing Revolution”, *Journal of Marketing*, enero de 1960, pp. 35-38.

<sup>25</sup> *Informe anual* (Nueva York: General Electric Company, 1952), p. 21.

<sup>26</sup> John C. Narver, Stanley F. Slater y Brian Tietje, “Creating a Market Orientation”, *Journal of Market Focused Management*, núm. 2, 1998, pp. 241-255; Stanley F. Slater y John C. Narver, “Market Orientation and the Learning Organization”, *Journal of Marketing*, julio de 1995, pp. 63-74; George S. Day, “The Capabilities of Market-Driven Organizations”, *Journal of Marketing*, octubre de 1994, pp. 37-52.

**FIGURA 1-5**

Cuatro orientaciones diferentes en la historia de las empresas estadounidenses. Hoy en día, la era de la relación con los clientes se centra en satisfacer las altas expectativas de éstos.



cliente, que comenzó en la década de 1980, en la cual las empresas buscan sin cesar satisfacer las altas expectativas de los clientes, y que se muestra en la figura 1-5.

Una consecuencia importante de la orientación hacia el cliente es la atención concedida recientemente a la **administración de la relación con los clientes (ARC)**, que es el proceso por el cual se identifica a los compradores potenciales, se les entiende a fondo y se crea en ellos una percepción de largo plazo favorable de la organización y de sus ofertas, de modo que los compradores opten por ellas en el mercado.<sup>27</sup> Ese proceso requiere de la participación y del compromiso de administradores y empleados de toda la organización,<sup>28</sup> así como del uso creciente de la información, comunicación y tecnología de internet, como se explica en el libro. Lamentablemente, muchos sistemas de cómputo ARC costosos no rindieron los beneficios esperados porque no consiguieron identificar con exactitud cuáles segmentos de clientes pretendía alcanzar la empresa.

En realidad, la base de la administración de la relación con el cliente es la **experiencia del cliente**, que es la respuesta interna que tiene éste a todos los aspectos de una organización y de su oferta. Esta respuesta interna incluye los contactos directos e indirectos del cliente con la empresa. Los contactos directos son los del cliente con el vendedor, mediante la compra, el uso y el servicio. Los indirectos suelen implicar los “contactos” no planeados con la empresa por medio de las opiniones de otros clientes, reseñas y notas periodísticas.

En términos de una experiencia extraordinaria del cliente, Trader Joe’s está en el primer puesto de la lista, y la revista *Fortune* lo nombró “el mejor detallista de Estados Unidos” en 2010:

Pero Trader Joe’s no es una cadena normal de abarrotes. Es una zona de descubrimientos, divertida y totalmente diferente, que eleva a una experiencia cultural el hecho rutinario y tedioso de comprar comida. Presenta sus anaqueles con una gran combinación de alimentos básicos de bajo costo y del gusto de los jóvenes urbanos profesionistas (huevos sin caja de cartón y endulzantes orgánicos de agave azul) con lujos exóticos y asequibles (galletas belgas de mantequilla o nueces de la India con lima y chile tailandeses) que simplemente no podría encontrarse en ningún otro lado.<sup>29</sup>

Trader Joe’s tiene más de 360 tiendas en 28 estados. Comenzó en California y luego se expandió a la Costa Oeste antes de llegar a la Costa Este en 1996 y al Medio Oeste en 2000.

¿Qué hace que la experiencia de sus clientes y la lealtad que le profesan sea única? Entre otras razones:

La revista *Fortune* nombró recientemente a Trader Joe’s “el mejor detallista”. Esto refleja el enfoque de la compañía en proporcionar una gran experiencia al cliente, desde los precios bajos de sus propias marcas (que se muestran aquí) hasta el empleado que acompaña personalmente a un cliente a donde están las nueces tostadas, en lugar de solo decir “pasillo cinco”.



<sup>27</sup> La definición de administración de las relaciones con el cliente se adaptó de Rajendra K. Srivastava, Tasadduq A. Shervani y Liam Fahey, “Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing”, *Journal of Marketing*, edición especial, 1999, pp. 168-179; Gary F. Gerhardt, Gregory S. Carpenter y John F. Sherry, Jr., “Creating a Market Orientation: A Longitudinal Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation”, *Journal of Marketing*, octubre de 2006, pp. 37-55.

<sup>28</sup> Gary F. Gerhardt, Gregory S. Carpenter y John F. Sherry Jr., “Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation”, *Journal of Marketing*, octubre de 2006, pp. 37-55.

<sup>29</sup> Beth Kowitz, “Inside Trader Joe’s”, *Fortune*, 6 de septiembre de 2010, p. 87.

- Fija precios bajos, lo que es posible al ofrecer sus propias marcas en lugar de las nacionales muy conocidas.
- Ofrece productos poco comunes, pero asequibles, que otros detallistas no tienen, como las nueces de la India tailandesas mencionadas antes.
- Proporciona una inusual “participación” de los empleados para ayudar a los clientes, como acompañarles a donde se encuentran las nueces tostadas, en lugar de decir “pasillo cinco”.

Este compromiso de brindar una verdadera experiencia al cliente, en lugar de solo palabras vanas, dio a Trader Joe’s su clasificación en *Fortune*.

La diferencia entre lo que las empresas *creen que proporcionan* y lo que los clientes *dicen que reciben* muestra cuán importante es la experiencia del cliente. Una encuesta reciente realizada en 362 empresas mostró que solo 8% de ellas describió la experiencia obtenida en calidad de cliente como “superior”, pero en realidad 80% creía que su propia empresa proporcionaba una experiencia del cliente “superior”.<sup>30</sup>

### Ética y responsabilidad social: cómo equilibrar los intereses de los distintos grupos

Las expectativas que la sociedad tiene de los expertos en marketing han cambiado a medida que lo ha hecho la orientación de las organizaciones. Las normas de la práctica del marketing han pasado de hacer hincapié en los intereses de los productores a hacerlo ahora en los intereses de los consumidores. Además, las organizaciones se orientan cada vez más a sopesar las consecuencias sociales y ambientales que sus acciones tienen en todos los interesados. Los lineamientos del comportamiento ético y socialmente responsable ayudan a los administradores a equilibrar los intereses de los consumidores, de la organización y de la sociedad.

**Ética** Muchas cuestiones de marketing no se estipulan de manera específica en las leyes y reglamentos existentes. ¿Puede venderse a otras organizaciones la información que una empresa tiene de sus clientes? ¿Debe restringirse la publicidad de prestadores de servicios profesionales, como contadores y abogados? ¿Deben evaluar los consumidores por su propia cuenta la seguridad de un producto? Estas preguntas hacen surgir cuestiones éticas de difícil solución. Muchas empresas, industrias y asociaciones profesionales han creado códigos de ética para ayudar a los administradores.

**Responsabilidad social** Si bien muchas cuestiones éticas implican solo al comprador y al vendedor, otras afectan a toda la sociedad. Por ejemplo, suponga que usted mismo cambia el aceite de su viejo Chevy y lo tira en una esquina de su patio. ¿Acaso esta acción solo les concierne a usted y al fabricante del aceite? ¡De ninguna manera! El aceite usado contamina el suelo, de modo que la sociedad tiene que pagar una parte del costo de su comportamiento. Este ejemplo ilustra el tema de la *responsabilidad social*, es decir, la idea de que las organizaciones deben rendir cuentas a la sociedad.

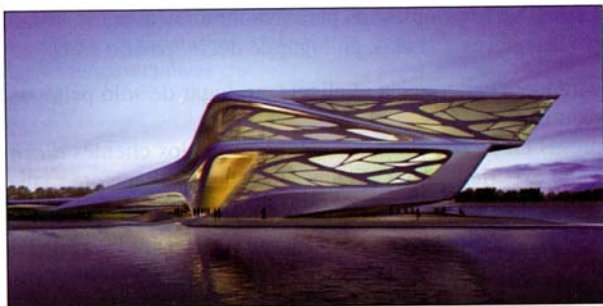
El bienestar de la sociedad también ha de considerarse en las decisiones de marketing de una organización. De hecho, algunos expertos ponen de relieve el **concepto de marketing social**, la idea de que una organización debe identificar y satisfacer las necesidades de sus consumidores en una forma que también satisfaga el bienestar social.<sup>31</sup> Por ejemplo, las fibras jabonosas ScotchBrite® Never Rust™ de 3M, fabricadas con botellas de plástico recicladas, son más costosas que las de las marcas competidoras directas (SOS y Brillo), pero superiores, ya que no se oxidan ni rayan (pregunta 3 de la figura 1-1).

El concepto de “marketing social” se relaciona de manera directa con el *macromarketing*, que es el estudio del flujo agregado de los bienes y servicios de un país para beneficiar a la sociedad. El macromarketing aborda cuestiones generales, como las preguntas sobre si el costo de marketing es excesivo, si la publicidad promueve el desperdicio y qué efectos secundarios de escasez de recursos y contaminación produce el sistema de marketing. Si bien los problemas del macromarketing se analizan de manera sucinta en esta obra, esta se centra en cómo una organización dirige sus actividades de marketing y cómo asigna sus recursos

<sup>30</sup> Christopher Meyer y Andre Schwager, “Understanding Customer Experience”, *Harvard Business Review* (febrero de 2007), pp. 117-26.

<sup>31</sup> Michael E. Porter y Claas van der Linde, “Green and Competitive Ending the Stalemate”, *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1995, pp. 120-134; Jacquelyn Ottman, “Edison Winners Show Smart Environmental Marketing”, *Marketing News*, 17 de julio de 1995, pp. 16, 19; “Mandate for the '90s: Green Corporate Image”, *op. cit.*, 11 de septiembre de 1995, p. 8.

para beneficiar a sus clientes, es decir, el *micromarketing*. En virtud de la importancia de las cuestiones éticas y de responsabilidad social en el marketing actual, el capítulo 4 se enfocará en ellas, aunque se mencionan a lo largo del libro.



Las estrategias en marketing de los museos de arte pueden abarcar la planeación de nuevos museos "satélites", como éste para el Louvre en Abu Dhabi...

## Amplitud y profundidad del marketing

En la actualidad, el marketing afecta la vida de toda persona y organización. Para entender esto, analícense los siguientes puntos: 1) quiénes comercializan, 2) qué comercializan, 3) quiénes compran y usan lo que se comercializa, 4) quiénes se benefician de estas actividades de marketing y 5) cómo se benefician.

**¿Quiénes comercializan?** Todas las organizaciones comercializan. Es evidente que las empresas dedicadas a la manufactura (Tommy Hilfiger, Heinz), el comercio minorista (Target) y la prestación de servicios (Marriott) comercializan

lo que ofrecen. Pero las organizaciones no lucrativas (como su hospital local, su universidad), lugares (ciudades, estados y países) e incluso causas especiales (*Race for Cure*) también usan el marketing. Por último, algunos individuos, como los candidatos políticos, suelen usarlo para llamar la atención y lograr la preferencia de los votantes.<sup>32</sup>

**¿Qué se comercializa?** Se comercializan bienes, servicios e ideas. Los *bienes* son objetos físicos, como dentífricos, cámaras o computadoras, que satisfacen las necesidades de los consumidores. Los *servicios* son productos intangibles, como los viajes en avión, la asesoría financiera o los museos de arte. Las *ideas*, también intangibles, son pensamientos concernientes a conceptos, acciones o causas.

En este libro, los bienes, servicios e ideas se consideran "productos" que se comercializan. Así que un **producto** es un bien, servicio o idea que consta de un paquete de atributos tangibles e intangibles que satisface las necesidades de los consumidores y a cambio del cual se recibe dinero o algo de valor.

Del ejemplo del libro, queda claro que este "producto" realmente se refiere a un bien, un servicio o una idea. Sin embargo, dado que los bienes son objetos físicos tangibles y más fáciles de entender, muchos de nuestros ejemplos son productos físicos, como el helado Ben & Jerry o los iPads de Apple.

Pero servicios como los que ofrecen los museos de arte, los hospitales y los equipos deportivos dependen mucho del marketing eficaz. Por ejemplo, las presiones económicas han hecho que los museos de arte emprendan actividades de marketing creativas para vender sus singulares servicios —que los visitantes contemplen obras de arte— a fin de generar ingresos. Lo anterior a menudo entraña niveles de creatividad original impensables hace algunas décadas. Esta creatividad abarca desde establecer una identidad de marca global al abrir museos en el extranjero hasta recorridos virtuales en video o investigación de marketing para conocer qué quieren y necesitan en realidad los visitantes.

Hace más de una década, el Museo Guggenheim de Nueva York fue el pionero del concepto de "museos de arte satélite" con planes para construir nuevos en Bilbao, España y Abu Dhabi. El Louvre de Francia, hogar de la *Monalisa*, también tendrá un nuevo museo satélite en Abu Dhabi, situado en un edificio con una arquitectura propia de la era espacial.<sup>33</sup>

El Hermitage de Rusia —un museo de clase mundial de más de mil salas propiedad del Estado ruso— buscó modos de comercializarse entre posibles visitantes de primera vez. Así que se asoció con IBM para que los interesados puedan hacer, en su iPad mientras están sentados en el sillón de su casa, un "recorrido virtual" por sus salas de exhibición. Si desea convertirse en un "turista virtual", consulte [www.hermitagemuseum.org](http://www.hermitagemuseum.org) y haga clic en el vínculo "Virtual Visit".

El Instituto de Arte de Detroit realiza investigación de marketing para observar y entrevistar a sus visitantes con el fin de reorganizar sus galerías para hacerlas más interesantes. También, han hecho más amigables para el visitante muchos paneles del museo de arte (las descripciones escritas sobre lo expuesto). Para ello:

QR 1-4  
Hermitage  
Tour Video



<sup>32</sup> Philip Kotler y Sidney J. Levy, "Broadening the Concept of Marketing", *Journal of Marketing*, enero de 1969, pp. 10-15; Jim Rendon, "When Nations Need a Little Marketing", *The New York Times*, 23 de noviembre de 2003, p. BU6.

<sup>33</sup> Peter Gumbel, "Louvre, Inc.", *Time*, 11 de agosto de 2008, pp. 51-52; Stella Wai-Art Law, *A Branding Context: The Guggenheim and the Louvre* (Columbus, OH: The Ohio State University, M.A. Thesis, 2008).

- Los acercaron más al objeto expuesto.
- Redujeron el máximo de palabras de 250 a 150.
- Mejoraron la legibilidad al fragmentar los bloques de texto con puntos, subtítulos, colores y gráficas.

Estos cambios han aumentado la “capacidad de lectura” de los visitantes a estos paneles descriptivos, algunos solo leídos por 2% de los asistentes.<sup>34</sup>

Las organizaciones no lucrativas o el gobierno son los que con más frecuencia comercializan las ideas. Por ejemplo, su biblioteca local puede comercializar la idea de desarrollar mejores habilidades de lectura y la organización Conservemos la Naturaleza (*Nature Conservancy*) comercializa la idea de proteger el ambiente. Las organizaciones de beneficencia comercializan la idea de que le resultará útil donar su tiempo o dinero y las orquestas comercializan música de primera calidad. Estados como Arizona se comercializan como lugares atractivos que los turistas deben visitar.

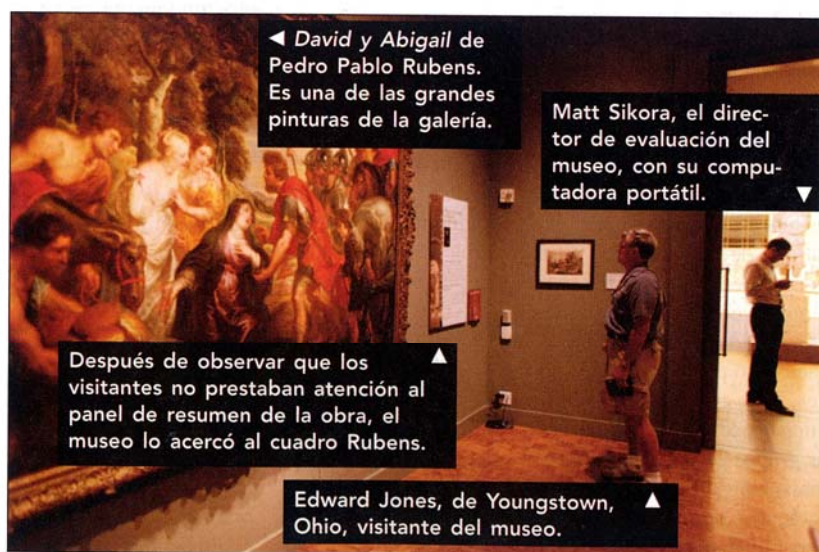
**¿Quién compra y usa lo que se comercializa?** Tanto personas como organizaciones compran y utilizan los bienes y servicios que se comercializan. Los **consumidores finales** son las personas que usan los productos y servicios que se compran para el hogar, tanto si tienen 80 años como ocho meses de edad. Por el contrario, los **compradores organizacionales** son aquellos fabricantes, mayoristas, minoristas y organismos gubernamentales que compran productos y servicios para su propio uso o para la reventa. Suelen utilizarse los términos *consumidor*, *comprador* y *cliente* para referirse tanto a los consumidores finales como a las organizaciones, lo que es incongruente. En este libro, aprenderá a partir de ejemplos si los compradores son consumidores finales, organizaciones o ambas cosas.

**¿Quién se beneficia?** En nuestra sociedad de libre comercio, tres grupos específicos obtienen beneficios del marketing eficaz: los consumidores que compran, las organizaciones que venden y la sociedad en su conjunto. Una competencia abierta entre los productos y servicios del mercado asegura que los consumidores obtengamos valor a partir de los mejores productos, los precios más bajos o un servicio excepcional. Contar con opciones da como resultado la satisfacción del cliente y la calidad de vida que esperamos de nuestro sistema económico.

Las organizaciones que brindan productos satisfactorios de necesidades con programas de marketing eficaces —por ejemplo, Target, IBM y Avon— han prosperado. Sin embargo, la competencia genera problemas a los competidores ineficaces, como eToys y cientos de otras empresas cibernéticas o punto com que han fracasado en años recientes.

Por último, un marketing eficaz beneficia a la sociedad.<sup>35</sup> Estimula la competencia, lo que a su vez mejora la calidad de los bienes y servicios y reduce los precios. Ello hace que los países sean más competitivos en el mercado mundial y que se generen empleos y un mejor nivel de vida para sus ciudadanos.

...hasta hacer investigación de marketing con los visitantes del Instituto de Artes de Detroit.



<sup>34</sup> Isaac Arnsdork, “The Museum is Watching You”, *The Wall Street Journal*, 18 de agosto de 2010, pp. D1, D2.

<sup>35</sup> William E. Wilkie y Elizabeth S. Moore, “Marketing’s Relationship to Society”, *Handbook of Marketing*, cap. 1, Barton Weitz y Robin Wensley, eds., Londres: Sage Publications, 2006, pp. 9-38.

**¿Cómo se benefician los consumidores?** El marketing crea una **utilidad**, la cual consiste en los beneficios o el valor para el cliente que reciben los usuarios de un bien o servicio. Esa utilidad es el resultado del proceso de intercambio del marketing y de la manera en la que la sociedad se beneficia de este. Existen cuatro tipos de utilidad: de forma, de lugar, de tiempo y de posesión. La producción de un bien o servicio constituye la *utilidad de forma*. Por otra parte, la *utilidad de lugar* es el valor para los consumidores, que significa disponer de un bien o servicio donde se necesita, mientras que la *utilidad de tiempo* consiste en el valor para los clientes que representa el hecho de que el producto esté disponible cuando se necesita. Por último, la *utilidad de posesión* es el valor de hacer que un artículo sea fácil de comprar mediante la aceptación de tarjetas de crédito o acuerdos financieros. El marketing crea esas utilidades al combinar espacio (utilidad de lugar) y tiempo (utilidad de tiempo) para ofrecer productos (utilidad de forma) a los consumidores, de modo que estos los posean y usen (utilidad de posesión).

## repasso de conceptos

7. ¿Cuáles son las dos características clave del concepto de marketing?
8. ¿Cuál es la diferencia entre consumidores finales y compradores organizacionales?

## REPASO DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

**OA1** Defina marketing e identifique los requisitos para que funcione.

El marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y aportar valor a los clientes, así como para administrar las relaciones con los clientes de tal manera que la organización y sus grupos de interés obtengan beneficios. Esta definición se relaciona con dos metas principales del marketing: a) evaluar las necesidades de los consumidores y b) satisfacerlas. Lograr estos dos objetivos también supone los cuatro factores de la mezcla de marketing que en gran parte controla la organización y las cinco fuerzas del entorno que por lo general están fuera de control.

**OA2** Explique cómo el marketing revela y satisface las necesidades de los clientes.

El primer objetivo en el marketing es determinar las necesidades de los posibles clientes. Esta tarea no es fácil porque los consumidores no siempre saben o no son capaces de describir lo que necesitan y quieren. Una necesidad existe cuando una persona se siente privada desde el punto de vista fisiológico de las cosas necesarias para vivir (comida, casa y vestido). Un deseo es una sensación de necesidad creada por el conocimiento, la cultura y la personalidad de un individuo. El marketing eficaz es capaz de modelar de manera clara los deseos de una persona y trata de influir en lo que se compra. El segundo objetivo del marketing es satisfacer las necesidades de los clientes meta. Como es obvio que una organización no puede satisfacer las necesidades de todos los consumidores, debe concentrar sus esfuerzos en ciertas necesidades de un grupo específico de clientes potenciales o mercado meta —uno o más grupos específicos de clientes potenciales a los cuales una organización dirige su programa de marketing—. Luego de elegir los clientes de su mercado meta, la organización se pone en acción para satisfacer las necesidades de estos al preparar un programa de marketing único para llegar a ellos.

**OA3** Explique la diferencia entre los elementos de la mezcla de marketing y las fuerzas del entorno.

Los cuatro elementos de un programa de marketing diseñado para satisfacer las necesidades del cliente son: producto, precio, plaza y promoción. Estos elementos se denominan “mezcla de marketing” o “variables controlables” porque están bajo el control general del departamento de marketing. Las fuerzas del entorno, también llamadas “variables incontrolables”, están más allá del control de una organización. Incluyen las fuerzas sociales, económicas, tecnológicas, competitivas y reguladoras.

**OA4** Explique de qué modo las organizaciones crean relaciones duraderas con el cliente y valor para el cliente mediante el marketing.

La esencia del marketing exitoso es ofrecer suficiente valor para ganar clientes leales de largo plazo. El valor para el cliente es la combinación única de beneficios obtenida por los compradores meta u objetivo y suele incluir: calidad, precio, conveniencia, entrega a tiempo y servicio antes y después de la venta. Los comercializadores consiguen esto al usar una de tres estrategias de valor: mejor precio, mejor producto o mejor servicio.

**OA5** Describa la diferencia entre la actual era de la relación con el cliente y las eras precedentes, orientadas a la producción y a la venta.

La historia de las empresas estadounidenses se divide en cuatro periodos: la *era de la producción*, la *era de las ventas*, la *era del concepto de marketing* y la *actual era de la relación con el cliente*. La era de la producción comprende hasta la década de 1920, cuando los compradores estaban dispuestos a aceptar casi cualquier artículo disponible. La noción central era que los productos se vendían por sí mismos. La era de las ventas ocurrió entre las décadas de 1920 y 1960. Los fabricantes se dieron cuenta de que podían producir más artículos de los que consumían los compradores y aumentó la competencia, de modo que la solución fue contratar más vendedores para encontrar nuevos compradores. A finales de la década de 1950, nació la era del concepto de marke-

ting, cuando las organizaciones adoptaron una fuerte orientación hacia el mercado y comenzaron a integrar el marketing en cada fase del negocio. En la actual era de las relaciones con los clientes,

que comenzó en la década de 1980, las organizaciones buscan continuamente satisfacer las altas expectativas de los clientes y representa una agresiva extensión de la era del concepto de marketing.

## TÉRMINOS IMPORTANTES

**administración de la relación con los clientes (ARC)** p. 16  
**compradores organizacionales** p. 19  
**concepto de marketing** p. 15  
**concepto de marketing social** p. 17  
**consumidores finales** p. 19  
**experiencia del cliente** p. 16

**factores del entorno** p. 11  
**intercambio** p. 5  
**marketing** p. 5  
**marketing de relaciones** p. 12  
**mercado** p. 10  
**mercado meta o mercado objetivo** p. 10

**mezcla de marketing** p. 11  
**orientación al mercado** p. 15  
**producto** p. 18  
**programa de marketing** p. 13  
**propuesta de valor al cliente** p. 11  
**utilidad** p. 20  
**valor para el cliente** p. 12

## APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS DE MARKETING

**1** ¿Qué deseos (o beneficios) del consumidor se satisfacen con los siguientes productos o servicios? *a)* Instant Breakfast de Carnation, *b)* zapatos tenis para correr de Adidas, *c)* Hertz Rent-A-Car y *d)* programas televisivos de compras en el hogar.

**2** Existen sustitutos de cada uno de los cuatro productos, servicios o programas de la pregunta 1. Los ejemplos respectivos son: *a)* un desayuno de huevos con jamón, *b)* zapatos tenis normales, *c)* tomar el autobús y *d)* una tienda departamental. En cada caso, ¿qué beneficios de esos sustitutos valorarían más los consumidores en comparación con los mencionados en la pregunta 1?

**3** ¿Cuáles son las características (por ejemplo, edad, ingresos, estudios) de los clientes del mercado meta de los productos y servicios siguientes? *a)* la revista *National Geographic*, *b)* la revista *People*, *c)* el equipo de fútbol americano profesional Gigantes de Nueva York y *d)* el torneo de tenis profesional U.S. Open.

**4** Una universidad del área metropolitana desea aumentar su oferta de cursos vespertinos relacionados con los negocios, como marketing, contabilidad, finanzas y administración. ¿Quiénes son los clientes del mercado meta (estudiantes) para esos cursos?

**5** ¿Qué acciones en las que se involucren los cuatro elementos de la mezcla de marketing podrían usarse para llegar al mercado meta de la pregunta 4?

**6** ¿Qué factores del entorno (variables incontrolables) debe considerar la institución de la pregunta 4 en el diseño de su programa de marketing?

**7** ¿Tiene una empresa el derecho a “crear” deseos y a tratar de persuadir a los consumidores para que compren bienes y servicios de los cuales no habrían oído hablar antes? ¿Cuáles son ejemplos de la creación de deseos “buena” y de la creación de deseos “mala”? ¿Quién debe decidir qué es bueno y qué es malo?

## Creación de su plan de marketing

Si su profesor encarga un plan de marketing a su grupo, no haga gestos ni se queje del trabajo por dos razones especiales. Primero, al tratar de “hacer marketing” real obtendrá conocimientos que superan a quienes solo leen un texto. Segundo, miles de estudiantes que se gradúan cada año consiguen su primer empleo al mostrar a sus posibles patrones una “carpeta” con muestras de su trabajo escrito realizado en la universidad, a menudo un plan de marketing, en caso de tenerlo. Esto también puede funcionarle.

La sección “Creación de su plan de marketing”, al final de cada capítulo, le sugiere modos de mejorar y enfocar su plan de marketing. Utilice como guía el plan de marketing de muestra del apéndice A (después del capítulo 2). Esta sección, después de cada capítulo, le ayudará a aplicar las ideas del apéndice A en su propio plan de marketing.

El primer paso para redactar un buen plan de marketing es tener un negocio o producto que le entusiasme y del cual tenga información detallada, de modo que sea posible evitar generalidades evidentes. Estas son algunas sugerencias adicionales para elegir un tema:

- *Elija* un tema que le interese en lo personal: un negocio familiar, un negocio o producto que usted o un amigo quieran lanzar o una organización estudiantil que requiera ayuda de marketing.
- *No elija* un tema tan grande que no pueda cubrir en forma adecuada o tan abstracto que carezca de detalles concretos.

**1** Para comenzar con su plan de marketing, enumere cuatro o cinco temas posibles y compárelos con los criterios que sugiera su profesor y con los presentados en párrafos anteriores. Piénselo mucho porque su decisión lo acompañará todo el curso y podría afectar la calidad del plan de marketing resultante que presente a un futuro patrón.

**2** Cuando haya seleccionado el tema de su plan de marketing, para un negocio real, un negocio posible o una organización estudiantil, incluya en su plan la “descripción de la empresa”, tal como se ejemplifica en el apéndice A.

## Caso en video 1 Marcatextos fluorescente con banderitas Post-it® de 3M: Ampliación del concepto

QR 1-5  
3M Flag  
Highlighters  
Video Case



“No acudí con los estudiantes ni pregunté ‘¿Qué necesitas o qué quieres?’”, explica el inventor David Windorski —quien trabaja en 3M— a un grupo de estudiantes universitarios. “E incluso si hubiera preguntado, es poco probable que me hubieran dicho: ‘Ponga banderitas dentro de un marcatextos’.”

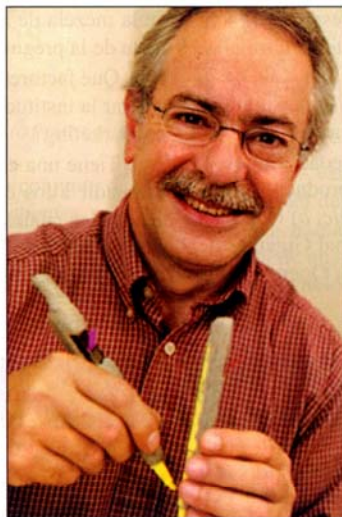
De modo que Windorski invirtió el método clásico de marketing que se explica en los libros de texto.

Ese método clásico —como observó en este capítulo— sugiere comenzar con las necesidades y los deseos de los clientes potenciales y luego crear el producto. Pero a veces el desarrollo de un producto nuevo ocurre en dirección opuesta: se empieza con la idea del producto nuevo —como las computadoras personales— y luego se investiga si hay un mercado. Esto es lo que hizo Windorski, utilizó mucha investigación de marketing luego de concebir el concepto del marcatextos fluorescente con banderitas Post-it®.

### EARLY MARKETING RESEARCH\*

Durante este proceso de desarrollo de un producto nuevo, Windorski y 3M llevaron a cabo mucha investigación de marketing con los estudiantes. Por ejemplo, se pidió a los universitarios que vaciaran en una mesa el contenido de sus mochilas y explicaran lo que llevaban, y luego se les presentaron algunos modelos iniciales del marcatextos para registrar su reacción. Asimismo, los investigadores de 3M varias veces entrevistaron a seis o siete estudiantes juntos y los observaron desde atrás de un espejo que solo permite ver por un lado: la técnica de grupo focal que se analizará en el capítulo 8. De igual manera, entrevistaron a otros estudiantes en forma individual.

Los primeros modelos de Windorski estaban hechos de arcilla y no eran funcionales, como el que sostiene en la foto. Estos modelos de marcatextos innovadores le indicaron cómo se sentirían los estudiantes cuando los usaran de verdad. Y cuando al final se contó con modelos iniciales funcionales del marcatextos con banderitas Post-it®, se fabricaron varios cientos y se entregaron a los estudiantes para que los utilizaran durante un mes. Después se registraron sus reacciones en un cuestionario.



maravilla tecnológica. Para que la tapa ajuste y otras partes del marcatextos funcionen, las tolerancias deben ser del orden de milésimas de pulgada, menos que el grosor de un papel.

- *Aspectos de manufactura.* ¿Dónde debe fabricarse el producto? 3M eligió una empresa fuera de Estados Unidos, la cual necesitaba traducciones precisas de las especificaciones técnicas fundamentales. Windorski trabajó un tiempo en la fábrica con los ingenieros y especialistas en manufactura para asegurarse de que se cumplieran los estándares precisos de producción.
- *Aspectos del producto.* ¿Cuál debe ser el nombre del nuevo marcatextos? Una investigación de marketing y muchas reuniones dieron la respuesta: “marcatextos fluorescente con banderitas Post-it®”. ¿Cuántos deben ir en un paquete? ¿Qué color o colores? ¿Qué aspecto debe tener el empaque para que: 1) el producto luzca bien para la venta al menudeo y 2) muestre con eficacia las características que lo distinguen?
- *Aspectos de precio.* Frente a la competencia de tantos marcatextos, ¿cuál debe ser el precio del marcatextos de primera calidad de 3M para obtener utilidades adecuadas? ¿El precio de menudeo sugerido debe ser igual para las librerías universitarias, las tiendas de mercancías en general (Wal-Mart, Target) y las tiendas de artículos para oficina (Office Max, Office Depot)?
- *Aspectos de promoción.* ¿Cómo comunica 3M a los estudiantes que existe el producto? ¿Es posible que quieran utilizarlo los oficinistas? ¿Debe haber anuncios impresos y de televisión, así como exhibidores en puntos de venta que expliquen las características del producto?
- *Problemas de punto de venta (distribución).* Con el limitado espacio de los estantes de las librerías universitarias y de otros puntos de venta, ¿cómo convence 3M a los minoristas para que tengan en existencia el nuevo producto?

### LANZAMIENTO DEL PRODUCTO NUEVO

Después de la investigación de marketing inicial y de docenas de pruebas técnicas realizadas en los laboratorios de 3M, el nuevo marcatextos de David Windorski estaba listo para la fabricación y la comercialización.

A continuación presentamos un resumen de los aspectos previos al lanzamiento que tuvieron que resolverse antes de poder introducir el producto:

- *Aspectos técnicos.* ¿Es posible generar una base de datos en computadora para piezas moldeadas por inyección? ¿Qué tolerancias se necesitan? El marcatextos de 3M es en verdad una

### EL PROGRAMA DE MARKETING HOY Y MAÑANA

3M ha descubierto que su marcatextos es más popular de lo esperado. Con frecuencia la compañía oye a los usuarios finales decir que les agrada mucho el producto.

\*Flag Highlighters the Post-It® de 3M: Michael J. Vessey y William Rudeilus son los autores de este caso que se basa en entrevistas personales con David Windorski y 3M durante el periodo de 2004 a 2011.

De modo que, ¿qué puede hacer 3M para conseguir una repetición basada en el éxito inicial? Esto requiere tener mucho cuidado para introducir nuevos modelos del producto a fin de atraer a clientes nuevos y, al mismo tiempo, conservar la base firme de clientes leales. Asimismo, los productos de 3M deben atraer no solo a los consumidores finales, sino también a los minoristas que quieran exhibir nuevos artículos en las áreas de tráfico intenso de su negocio.

Las decisiones en cuanto al producto y el empaque para el marcatextos con banderitas Post-it® reflejan este enfoque innovador. En términos de extensiones de productos, David Windorski diseñó nuevos marcatextos y plumas con banderitas Post-it® que son más fáciles de sostener y cuyas banderitas están continuamente accesibles sin tener que girar el marcatextos. En cuanto al empaque, es fundamental que: 1) comunique la idea de dos productos en uno, 2) sea atractivo y 3) alcance las dos metas anteriores con la menor cantidad de palabras.

La innovación en 3M nunca se detiene. Un ejemplo es la combinación tres en uno que acaban de introducir y que contiene un marcatextos, una pluma y banderitas Post-it® (vea la foto de la página 13).

En 3M, los presupuestos para promoción son limitados porque dependen mucho de su tecnología a fin de lograr una ventaja competitiva. Esto también es válido para el marcatextos con banderitas Post-it®. Por eso es probable que nunca haya visto un anuncio impreso o en televisión de este producto. No obstante, debe comunicarse a los estudiantes, el mercado previsto principal del producto, que éste existe. Así que, 3M siempre busca promociones sencillas y eficaces para comunicar a los estudiantes su existencia.

Una tecnología avanzada no tiene sentido a menos que el producto esté disponible donde los compradores potenciales puedan adquirirlo. A diferencia de las librerías universitarias que existen sobre todo para atender a los estudiantes, las tiendas de mercancías generales y de artículos de oficina rastrean, miden y buscan maximizar las utilidades de cada metro cuadrado de espacio de venta. Por esto, 3M debe convencer a estas cadenas de menudeo de que el espacio dedicado a su línea de marcatextos será más redituable que otras opciones. El reto para 3M: encontrar la manera de que el

marcatextos con banderitas Post-it® destaque en los anaqueles de las librerías universitarias y de las cadenas minoristas.

Si el marcatextos con banderitas Post-it® se vende bien en Estados Unidos, ¿por qué no venderlo en todo el mundo? Pero incluso aquí 3M enfrenta cuestiones cruciales: ¿qué países son los mejores mercados?, ¿qué color y empaque de marcatextos funcionan mejor en cada país?, ¿cómo hacer llegar el producto a estos mercados de manera oportuna y a un costo óptimo?

David Windorski también inventó otro producto para estudiantes, basado en la tecnología de los adhesivos: notas de 7.6 por 12.7 cm (3 por 5 pulgadas) que se pegan y despegan. Su diferencia: se adhieren a las distintas superficies, por lo que resultan ideales en las sesiones de lluvia de ideas o en los cuadernos cuando usted lo prefiere, y se deslizan una sobre otra *sin adherirse* cuando necesita organizarlas. Cuando los estudiantes le preguntan cómo ocurre esto, Windorski solo sonríe.

## Preguntas

- 1 a) ¿Cómo obtuvo David Windorski ideas de los estudiantes universitarios que le ayudaran a diseñar la versión comercial final del marcatextos con banderitas Post-it®? b) ¿Cuál fue la importancia de estas ideas para el éxito de los productos?
- 2 ¿Qué a) ventajas especiales y b) problemas potenciales tuvo 3M al introducir un nuevo producto de marcatextos con banderitas para los estudiantes universitarios?
- 3 Visite su librería universitaria antes de responder. a) ¿Dónde exhibiría el marcatextos con banderitas Post-it® en una librería universitaria? y b) ¿de qué modo puede usted lograr que el exhibidor comunique al mayor número de estudiantes la existencia del producto?
- 4 ¿De qué maneras podría 3M promover su marcatextos con banderitas Post-it® para que su existencia no pase desapercibida a los estudiantes?
- 5 ¿Cuáles son a) las oportunidades particulares y b) los desafíos potenciales para 3M, derivados de llevar su marcatextos con banderitas Post-it® a los mercados internacionales? c) ¿En qué países 3M debería concentrar sus esfuerzos de marketing?





## Ben & Jerry's Mission

Ben & Jerry's is founded on & dedicated to a sustainable corporate concept of linked prosperity. Our mission consists of 3 interrelated parts:

### SOCIAL mission

To operate the Company in a way that actively recognizes the central role that business plays in society by initiating innovative ways to improve the quality of life locally, nationally and internationally.

### PRODUCT mission

To make, distribute and sell the finest quality all natural ice cream and euphoric concoctions with a continued commitment to incorporating wholesome, natural ingredients and promoting business practices that respect the Earth and the Environment.

### ECONOMIC mission

To operate the Company on a sustainable financial basis of profitable growth, increasing value for our stakeholders and expanding opportunities for development and career growth for our employees.

**Underlying the Mission** is the determination to seek new & creative ways of addressing all 3 parts, while holding a deep respect for individuals inside & outside the company, & for the communities of which they are a part.

