

Escanear el entorno del marketing

3

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted debe ser capaz de:

OA1 Explicar cómo el escaneo del entorno aporta información acerca de las fuerzas sociales, económicas, tecnológicas, competitivas y reguladoras.

OA2 Describir de qué manera las fuerzas sociales, como las características demográficas y la cultura, influyen en la estrategia de marketing.

OA3 Exponer cómo afectan al marketing las fuerzas económicas, entre ellas las condiciones macroeconómicas y los ingresos de los consumidores.

OA4 Describir cómo los cambios tecnológicos afectan el marketing.

OA5 Analizar las formas de competencia existentes en los mercados y los componentes clave de esta.

OA6 Explicar las principales leyes que aseguran la competencia y regulan los elementos de la mezcla de marketing.

¿CUÁL ES LA NACIÓN MÁS GRANDE DEL MUNDO? ¡LA NACIÓN SOCIAL CREADA POR FACEBOOK!

Cuando Mark Zuckerberg lanzó Facebook, no tenía ni idea de que actualmente la “nación social” de más de 770 millones de miembros que él creó solo sería más pequeña que China e India.

¿Cómo creció Facebook tan rápidamente? ¡Porque el ambiente de marketing cambió! Veamos cómo las fuerzas del entorno influyeron en Facebook y hacia dónde se encamina en el futuro.

Facebook y la influencia de las fuerzas del entorno

Hay muchas fuerzas que influyeron en Facebook:

- Las *fuerzas sociales* cambiaron conforme las personas se interesaban cada vez más por los aspectos sociales de internet. Querían instrumentos para obtener información, dar opiniones e interactuar con los amigos.
- Las *fuerzas económicas* también influyeron en la demanda de Facebook a medida que el costo de la conectividad inalámbrica, del servicio de internet y de los teléfonos inteligentes disminuía rápidamente y hacía que la red social fuera asequible para consumidores de todo el mundo.
- Las *fuerzas tecnológicas* en el almacenamiento de datos, la velocidad de los servidores y el software de programación permitieron que las redes sociales fueran rápidas y prácticas. Cuando Sixdegrees, una red social que precedió a Facebook, ofrecía sus servicios, la tecnología aún no permitía que los usuarios colocaran o etiquetaran fotos, un elemento muy popular de la red social hoy en día.
- Las *fuerzas competitivas* de compañías como Friendster, Collegester y MySpace ofrecían gran cantidad de alternativas y tenían mucha prisa en expandirse. Actualmente, Google y Facebook compiten ferozmente por el papel de depositario de la información de la sociedad.
- Las *fuerzas legales y reguladoras* también afectaron a Facebook. La compañía obtuvo los derechos del nombre, desarrolló las políticas de privacidad y resolvió demandas acerca de que las ideas detrás de Facebook habían llegado de otros estudiantes.

El resultado de estas fuerzas fue una red singular que conectó rápidamente al mundo.

A dónde se dirigen la red social y Facebook

Es probable que las futuras redes sociales evolucionen hacia una plataforma sofisticada útil para muchas actividades. Por ejemplo, Facebook ofrece un servicio llamado Facebook Connect, el cual posibilita que cualquier sitio web se conecte a los usuarios de Facebook. Ning brinda un servicio que facilita a los usuarios crear sitios web sociales a la medida. Digg permite a las personas compartir artículos. Facebook también está desarrollando una versión avanzada de su moneda virtual para pagar las compras de los bienes que se venden en la red social. El futuro de las redes sociales es probable que también incluya la expansión a todos los mercados internacionales y a “miembros” comerciales. Es casi seguro que usted y la mayoría de sus amigos ya formen parte de alguna red social, ¡y posiblemente de la nación más grande del mundo!¹ El capítulo 19 le ofrece un análisis adicional sobre las redes sociales y los medios de comunicación sociales.

¹David Kirkpatrick, *The Facebook Effect* (Nueva York: Simon and Schuster, 2010); Barry Libert, Social Nation (Hoboken, Nueva Jersey: John Wiley & Sons, Inc.); Lev Grossman, “2010 Person of the Year: Mark Zuckerberg”, *Time*, 27 de diciembre de 2010-3 de enero de 2011, pp. 44-75; http://gold.insidenetwork.com/facebook/facebook_stats.

Muchos negocios operan en ambientes donde las fuerzas importantes cambian. Anticiparse y responder a esos cambios a menudo significa la diferencia entre el éxito y el fracaso de marketing. Este capítulo describe los cambios en el pasado del entorno del marketing, así como las modificaciones que probablemente sufra en el futuro.

ESCANEO DEL ENTORNO

OA1

Los cambios en el entorno del marketing son una fuente de oportunidades y riesgos que debe administrarse. Se le llama **escaneo del entorno** al proceso de obtención continua de información sobre los eventos que ocurren fuera de la organización a fin de identificar e interpretar posibles tendencias.

Seguimiento o rastreo de las tendencias del entorno

Las tendencias del entorno por lo general tienen su origen en cinco fuentes: las fuerzas sociales, las económicas, las tecnológicas, las competitivas y las reguladoras. Como se ilustra en la [figura 3-1](#) y se describe posteriormente en el capítulo, esas fuerzas afectan de diversas maneras las actividades de marketing de una empresa. Para ejemplificar cómo se usa el escaneo del entorno, considere las tendencias siguientes:²

Los mercadólogos de la industria del café han observado que el porcentaje de adultos que toma café disminuyó de 75% en 1962 a 49% en 2004 y luego aumentó a 56% en 2010. Sin embargo, el porcentaje de adultos que toman café preparado fuera de casa ha disminuido de 31% en 2008 a 26% en 2010. El análisis por grupos de edad específicos indica que el porcentaje de adultos entre 18 y 24 años que toma café aumentó de 16% en 2003 a 31% actualmente.

¿Qué tipos de empresas es probable que resulten afectados por esa tendencia? ¿Qué futuro le predeciría al café?

Tal vez ha llegado a la conclusión de que el cambio de una tendencia declinante a un aumento en el consumo del café influya en los procesadores de café, cafeterías y supermercados. Si ese es el caso, está en lo correcto: los procesadores han respondido ofreciendo nuevos sabores y mezclas de temporada, las cafeterías se están automatizando para acelerar la preparación de la bebida y los supermercados han añadido boutiques de café y marcas para *gourmets*. La reciente disminución en el consumo fuera de casa también ha provocado cambios. Starbucks, por ejemplo, ha creado una aplicación móvil de pago para teléfonos inteligentes con la intención de hacer más cómodas las compras. Predecir el futuro requiere suponer la cantidad de años que continuará la tendencia y el ritmo de aumento o disminución en diversos secto-

FIGURA 3-1

Las fuerzas del entorno influyen en la organización, en sus proveedores y en sus clientes.



²“U.S. Consumer Trends”, *2010 National Coffee Drinking Trends Study* (Nueva York: National Coffee Association of U.S.A., Inc., febrero de 2011); “Consumers Still Want Quality Coffee: National Coffee Association Drinking Trends Survey Reveals that Coffee Drinkers Look for Quality More than Price, Even in Recession”, *Automatic Merchandiser*, 1 de junio de 2010.

res según la edad. Las estimaciones sobre el crecimiento futuro dependerán del crecimiento reciente del consumo del café para el grupo de entre 18 y 24 años de edad.

La exploración del entorno también supone explicar tendencias. ¿Por qué ha disminuido el consumo de café? Una explicación podría ser que los consumidores cambiaron el café por otras bebidas, como el té, los refrescos, los jugos y el agua embotellada. El reciente aumento puede ser el resultado de los nuevos productos de café distribuidos en cafeterías, supermercados y máquinas expendedoras, y de los productos *gourmet* en paquetes individuales, disponibles para su consumo en la casa y la oficina. La reciente disminución del consumo fuera de casa puede ser el resultado de las fuerzas económicas que han provocado que los consumidores reduzcan sus gastos discrecionales. Identificar e interpretar las tendencias, como los cambios en el consumo de café, así como desarrollar explicaciones, como las que se ofrecen en este párrafo, son esenciales para analizar con éxito el entorno.³

FIGURA 3-2

Una exploración del entorno de los mercados actuales muestra las numerosas tendencias importantes que influyen en el marketing.

FUERZA AMBIENTAL



TENDENCIA IDENTIFICADA MEDIANTE UN ESCANEO DEL ENTORNO

- Las redes sociales se están convirtiendo en una forma predominante de comunicación para los consumidores.
- Las decisiones de compra de los consumidores se basan en los valores y se enfocan en mejorar el mundo.
- El consumo de los medios de comunicación globales (TV, internet, periódicos en línea, teléfonos inteligentes) está creciendo en forma dramática.

- La crisis económica y la lenta recuperación llevan a un nuevo mercado económico.
- La actividad internacional de Asia y Latinoamérica crecerá conforme estas regiones lleguen a ser fuentes de crecimiento económico.
- Estados Unidos, Japón, China y los países de la Unión Europea aumentarán sus inversiones en una infraestructura sustentable.

- Habrá un aumento de la disponibilidad de nuevas herramientas para los teléfonos inteligentes, como publicidad, escaneo de código de barras y aplicaciones de pago móviles.
- La recopilación de datos en línea y las capacidades de selección, basadas en el comportamiento, crecerán de manera dramática.
- Los televisores digitales, las tabletas y los teléfonos estarán cada vez más interconectados.

- El contenido generado por el cliente (realimentación, revisiones, etc.) crece como una ventaja competitiva.
- El impacto de los micronegocios aumentará a través de la publicidad *click to clic*.
- Las asociaciones, colaboraciones y creaciones conjuntas de valor llegarán a tener dimensiones importantes en la competencia.

- La defensa y la regulación para la protección de la privacidad en línea continuará creciendo.
- Aumentarán las regulaciones referentes al marketing verde y ambiental.
- La conciencia sobre la salud llevará a la creación de más áreas públicas y privadas libres de humo de cigarrillos.

³“Mobile Payment Debuts Nationally at Starbucks”, www.now.staff.cbs.com, 19 de enero de 2011; Leslie Patton, “The Next American Tea Party”, *Bloomberg Businessweek*, 31 de enero de 2011, p. 76; Judith Crown, “A Wake-Up Call for Coffee”, *BusinessWeek*, 22 de octubre de 2007, p. 23.

⁴“The HBR Agenda”, *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2011, pp. 47-59; Ann Marie Kerwin, “10 Trends that are Shaping Global Media Consumption”, *Advertising Age*, 6 de diciembre de 2010, p. 3; Christine Birkner y Piet Levy, “Marketing in 2011”, *Marketing News*, 30 de enero de 2011, pp. 14-36; Thomas Miner, “FTC Releases Revised Green Guides for Public Input”, www.sustainablelifemedia.com, 7 de octubre de 2010; Ann M. Mack, “100 Things to Watch in 2011”, www.jwintelligence.com (diciembre de 2010).

pleta, revela la amplitud de una exploración del entorno: desde el aumento de la diversidad en la población de Estados Unidos y el creciente impacto económico de China e India hasta el extraordinario aumento de contenidos en la web generado por los usuarios. Esas tendencias afectan a consumidores, empresas y organizaciones que los atienden. En el siguiente análisis de las cinco fuerzas del entorno se describen algunas tendencias.

FUERZAS SOCIALES

OA2

Las **fuerzas sociales** del ambiente abarcan las características demográficas de la población y los valores de esta. Los cambios en esas fuerzas tienen un efecto radical en la estrategia de marketing.

Características demográficas

La **demografía** describe a la población de acuerdo con ciertas características: edad, género, grupo étnico, ingresos, ocupación, etc. Varias organizaciones, como la Population Reference Bureau y la ONU, siguen la marcha del perfil de la población mundial, mientras que la Oficina del Censo de Estados Unidos ofrece información acerca de la población estadounidense.

La población mundial en un vistazo Las estimaciones más recientes indican que en la actualidad hay 6 900 millones de personas en el mundo, y es probable que la población crezca a 9 400 millones para 2050. Aunque este crecimiento ha dado origen al término *explosión de la población*, los incrementos no han ocurrido en todo el planeta; se concentran principalmente en los países en desarrollo, como África, Asia y Latinoamérica. De hecho, se predice que India tendrá la población mundial más grande en 2050, con 1 750 millones de personas, y China le seguirá de cerca, en segundo lugar, con 1 440 millones de personas. Las proyecciones muestran que la proporción de la población mundial en los países más desarrollados, como Estados Unidos, Japón, Australia y los de Europa, está disminuyendo.⁵

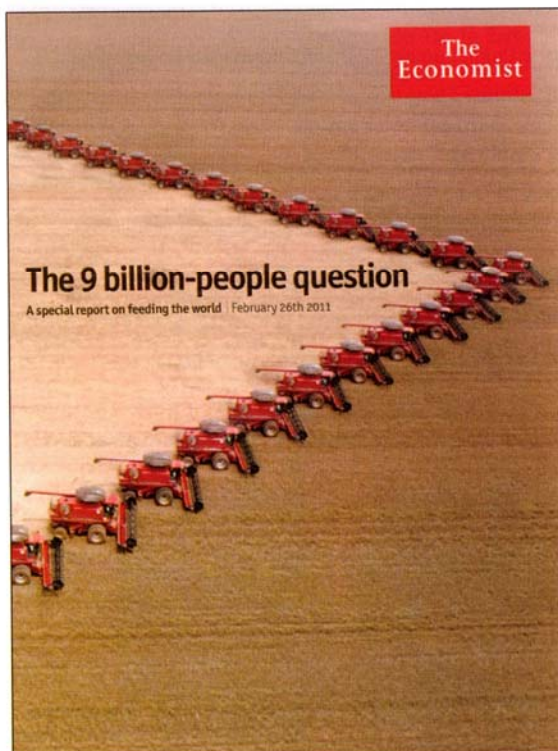
Otra tendencia global importante es el cambio en la estructura de edad de la población mundial. Se espera que se triplique la cantidad de personas mayores de 60 años en las décadas venideras y que llegue a dos mil millones de personas para 2050. De nuevo, la magnitud de esta tendencia varía por región, y se prevé que en los países desarrollados, como Estados Unidos, el grupo de adultos mayores experimente las tasas de crecimiento más altas. De igual manera, los niveles de ingresos y los estándares de vida mundiales han estado aumentando, aunque los promedios entre los países son muy diferentes.

El ingreso per cápita anual, por ejemplo, oscila entre 84 640 dólares en Noruega, 41 980 dólares en Canadá y 330 dólares en Etiopía.

Estas tendencias mundiales tienen muchas implicaciones para la labor de los mercadólogos. Es obvio que el tamaño relativo de países como India y China indica que serán los mercados más grandes para muchas categorías de productos. Es probable que las poblaciones de adultos mayores en países desarrollados ahorren menos y comiencen a gastar sus fondos de retiro en la atención a la salud, viajes y otros productos y servicios. El progreso económico de los países en desarrollo hará que aumenten la iniciativa empresarial, los mercados nuevos para infraestructura relacionada con la manufactura, las comunicaciones y la distribución, y hará también que crezcan las exportaciones.⁶

La población de Estados Unidos Los estudios de las características demográficas de la población estadounidense indican varias tendencias importantes. En general, la población aumenta, envejece y es más diversa. En 2010, se calculaba que la población estadounidense era de unos 308 millones de personas.

¿Cuáles son las implicaciones de marketing de la explosión de la población?



⁵ 2010 World Population Data Sheet (Washington, D.C.: Population Reference Bureau, 2010) pp. 2, 6.

⁶ "GNI per Capita, Atlas Method", World Development Indicators Database (Washington, D.C.: World Bank, febrero de 2011); World Population Prospects: The 2008 Revision (Ginebra: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Estimates and Projections Section, 21 de mayo de 2010), figura 2.

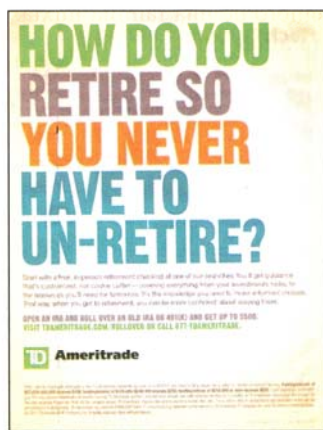
Si se mantienen las tendencias actuales de expectativa de vida, natalidad e inmigración, para 2030 superará los 373 millones de personas. Este crecimiento sugiere que cada vez serán más importantes los nichos de mercado basados en edad, etapa de vida, estructura familiar, ubicación geográfica y grupo étnico. La tendencia mundial hacia un envejecimiento de la población se observa con claridad en Estados Unidos. Actualmente, existen alrededor de 40 millones de personas mayores de 65 años. Para 2030, este grupo de edad tendrá más de 72 millones de personas, 20% de la población. Tal vez haya observado que las compañías intentan atraer a los consumidores adultos mayores haciendo la letra más grande y evitando los colores que dificultan la lectura (amarillo y azul). Por último, es probable que se vuelva obsoleto el término *minoría*, tal como se utiliza en la actualidad, porque el tamaño de casi todos los grupos étnicos se duplicará durante las siguientes dos décadas.⁷

Cohortes generacionales Una razón importante del envejecimiento de la población estadounidense radica en que la **generación nacida después de la Segunda Guerra Mundial** o **baby boomers** —personas nacidas entre 1946 y 1964— está envejeciendo y se está jubilando a un ritmo de 10 mil cada 24 horas. Todos tendrán 65 años o más para 2030. Su participación en la fuerza laboral los ha convertido en la generación más pudiente de la historia de Estados Unidos y han producido un estimado de 50% de todo el gasto de consumo. Las compañías que se dirigen a estos adultos tendrán que responder a sus necesidades de salud, acondicionamiento físico, vivienda para el retiro, planificación financiera y apariencia física. Por ejemplo, Frito-Lay lanzará una serie de botanas modificadas en sus fórmulas para atender las inquietudes de los boomers sobre la sal y las grasas saturadas. De igual manera, Ameritrade ofrece una lista de verificación para el retiro y Olay brinda productos cosméticos reconstituyentes y contra el envejecimiento para este grupo de edad.⁸

Después de la generación de la posguerra o *baby boomers* se encuentra la **generación X**, la cual incluye 15% de la población, nacida entre 1965 y 1976. Este periodo se conoce también como *baby bust* o antibebés, porque el número de nacimientos anuales fue sucesivamente menor en cada año. Es una generación de consumidores independientes que apoyan la diversidad racial y étnica, con un nivel de estudios más alto que el de todas las generaciones previas. No tienden a extravagancias y es probable que busquen un estilo de vida que sea una mezcla de cautela, pragmatismo y tradicionalismo. En términos de capital personal, la generación X es la primera en tener menos que la anterior. Sin embargo, conforme la generación de la posguerra avanza hacia el retiro, la generación X se está convirtiendo en una fuerza dominante en muchos mercados. Por ejemplo, está reemplazando a su antecesora como el segmento más grande de viajeros de negocios. En respuesta, las compañías hoteleras están creando conceptos nuevos que atraigan a este mercado más joven. Las encuestas entre viajeros de la generación X indican que prefieren un alojamiento informal dotado de servicios tecnológicos y acceso las 24 horas a alimentos y bebidas, de modo que Hyatt Corporation construye 400



¿A qué grupos generacionales pretenden llegar estos tres anunciantes?



⁷“2010 Census Count”, United States Census, 1 de abril de 2010, www.2012.census.gov, 14 de febrero de 2011; Ellen Byron, “How to Market an Aging Boomer, Flattery, Subterfuge and Euphemism”, *The Wall Street Journal*, 5 de febrero de 2011, p. A1; “Projections of the Population and Components of Change for the United States”, U.S. Census Bureau, tabla 1, 14 de agosto de 2008; “Projections of the Population by Selected Age Groups and Sex for the United States”, U.S. Census Bureau, tabla 2, 14 de agosto de 2008.

⁸Ellen Byron, “How to Market an Aging Boomer: Flattery, Subterfuge and Euphemism”, *op. cit.*, p. A1; Emily Bryson York y Natalie Zmuda, “Baby Boomers Help PepsiCo’s Frito-Lay See a Boom in Business”, *Advertising Age*, 29 de marzo de 2010, p. 4; Emily Brandon, “10 Things You Didn’t Know about Baby Boomers”, *USNews.com*, 15 de enero de 2009.

hoteles suites Hyatt Place que ofrecen internet inalámbrico gratuito, televisores de pantalla plana de alta definición, cocina para huéspedes las 24 horas, un centro de acondicionamiento físico y servicio de impresión remota.⁹

La cohorte llamada **generación Y** se refiere a los 72 millones de estadounidenses nacidos entre 1977 y 1994. En este lapso hubo una alta tasa de natalidad como resultado de que los *baby boomers* empezaron a tener hijos, por lo que se le conoce como el periodo *echo-boom* (eco del *baby boom*) o *baby boomlet* (explosión de bebés). La generación Y influye en la música, los deportes, las computadoras, los juegos de video y en toda las formas de comunicación y redes. Sus miembros se interesan por las experiencias únicas, memorables y personales y son muy adeptos a manejar su vida para crear un equilibrio vida personal-trabajo. Son de voluntad fuerte, apasionados por el medio ambiente y optimistas. También es un grupo que se siente atraído por el trabajo en el que tengan el control. La sección "Toma de decisiones responsables" describe cómo el interés de los jóvenes del *milenio* en la sustentabilidad está influyendo en universidades, escuelas de maestría y en los empleadores. El término "del *milenio*" se usa, con definiciones poco consistentes, para referirse a los jóvenes miembros de la generación Y y algunas veces a los estadounidenses nacidos a partir de 1994.¹⁰

Puesto que las actitudes y los hábitos de consumo de los miembros de cada generación son diferentes, los mercadólogos han estudiado los numerosos grupos que componen el mercado y han elaborado programas de *marketing generacional* para ellos.

La familia estadounidense Al cambiar el perfil de edades de la población, ocurrió lo mismo con la familia estadounidense. En 1960, 75% de los hogares correspondía a parejas casadas. Hoy, este tipo de hogar comprende apenas 50% de la población. Solo 21% de los hogares está formado por matrimonios con hijos, y únicamente 10% por familias constituidas por un padre que trabaja y una madre dedicada al cuidado del hogar. Los tipos de hogares de más rápido crecimiento son los de personas que viven solas, los monoparentales y los de parejas no casadas. Estas dos categorías incluían 5.5 millones de individuos y 7.5 millones de parejas, respectivamente, en 2010. El análisis de la Oficina del Censo de Estados Unidos indica que los jóvenes posponen el matrimonio y la responsabilidad parental, y que el aumento de los hogares con parejas no casadas refleja que "unir recursos al vivir juntos puede ser un método para atender el aumento del desempleo". Los negocios se ajustan a los cambios porque estos tienen consecuencias para las compras relacionadas con bodas, viviendas, productos para bebés y niños, y muchas otras industrias.¹¹

El aumento del concubinato (hogares de parejas no casadas) podría ser una razón de la disminución en la tasa de divorcios en los últimos años. Aun así, las probabilidades de que una pareja se divorcie son mayores de 40%, y el divorcio entre los *baby boomers*, que ha sido llamado "divorcio gris", parece estar incrementándose. La mayoría de los divorciados tarde o temprano vuelven a casarse, lo que ha dado origen a las **familias mixtas**, formadas por la fusión de lo que eran dos hogares. Actualmente, uno de cada tres estadounidenses es padrastro, hijastro, hermanastro o algún otro miembro de una familia mixta. Hallmark Cards, Inc. diseña tarjetas y frases especiales para esas familias mixtas.¹²

⁹Anne Fischer, "When Gen X Runs the Show", *Time*, 25 de mayo de 2009, pp. 48-49; "New Hyatt Place Will Have No Front Desk", *Grand Rapids Press*, 25 de junio de 2008, p. C1; Kimberly Palmer, "Gen X-ers: Stingy or Strapped?" *USNews.com*, 14 de febrero de 2007; Paul J. Lim, "Baby Boomers Outpace Gen X-ers", *USNews.com*, 12 de marzo de 2007; Megan Rowe, "Marketing to Gen X", Financial & Insurance Meetings, 1 de julio de 2006, p. 19.

¹⁰Elizabeth Olson, "For Millennials, It's More about Personal Style than Luxury", *The New York Times*, 3 de noviembre de 2010, p. 3; Laura Vanderkam, "Graduates, You Can Have it All", *USA Today*, 27 de mayo de 2010, p. 11A; Carla Seaquist, "Hope for Reversing America's Decline: the Millennial Generation", *The Christian Science Monitor*, 24 de septiembre de 2010; Geoff Gloeckler, "Here Come the Millennials", *BusinessWeek*, 24 de noviembre de 2008, p. 47; Sarah Littman, "Welcome to the New Millennials", *Response*, 1 de mayo de 2008, p. 74; "The Echo Boom Gets Louder", *Multi-Housing News*, 4 de diciembre de 2008; Eileen P. Gunn, "Is Your Company Really Eco-Conscious?", *USNews.com*, 9 de octubre de 2008; "Welcome Generation Y", *Management Today*, 10 de julio de 2008; "10 Hot Green Careers for You", *USNews.com*, 15 de febrero de 2009.

¹¹"U.S. Census Bureau Reports Men and Women Wait Longer to Marry", U.S. Census Bureau, publicado el 10 de noviembre de 2010, revisado el 2 de febrero de 2011; Historical Time Series, U.S. Census Bureau, tabla HH-1: Households, by Type: 1940 to Present; Rose M. Kreider, "Increase in Opposite-Sex Cohabiting Couple from 2009 to 2010 in the Annual Social and Economic Supplement (ASEC) to the Current Population Survey (CPS)", U.S. Bureau of the Census, 15 de septiembre de 2010; "Young Careers Will Carry Scars of Great Recession", *Chattanooga Times Free Press*, 7 de noviembre de 2010, p. C1.

¹²"Births, Marriages, Divorces and Deaths: Provisional Data for 2009", National Vital Statistics Report, 27 de agosto de 2010, tabla A; "National Marriage and Divorce Rate Trends", National Center for Health Statistics, National Vital Statistics System, 14 de enero de 2009; Gail Sheehy, "The Gray Divorce", *Harper's Bazaar*, 1 de noviembre de 2010, p. 189; Alexandra Montgomery, "U.S. Families 2025: In Search of Future Families", *Futures*, mayo de 2008, p. 377.

Toma de decisiones responsables sustentabilidad

¡Los jóvenes del milenio van a cambiar el mundo por medio de la sustentabilidad ambiental!

Los jóvenes del milenio están determinados a marcar la diferencia en el mundo, haciendo de éste uno mejor. Son idealistas y están ansiosos de echar a andar el cambio, particularmente en lo relativo a la sustentabilidad ambiental, que creen que es parte intrínseca de lo que significa ser socialmente responsables. Este grupo incluye a estudiantes universitarios y de posgrado, así como a empleados jóvenes. De distintas maneras, cada subgrupo está haciendo que su voz se escuche.

En Estados Unidos hay aproximadamente 17 millones de estos jóvenes universitarios que demandan comunidades universitarias que incluyan transporte escolar interno, programa de reciclaje y dormitorios certificados por LEED (Diseño en Liderazgo Energético y Ambiental). Los estudiantes de posgrado están buscando programas con materias opcionales y casos relacionados con la sustentabilidad, y potencial para involucrarse en organizaciones como Net Impact (www.netimpact.org), que es una organización no lucrativa para estudiantes que quieren "usar los negocios para mejorar el mundo". Los empleados jóvenes quieren trabajos "verdes", como ofi-

ciales de responsabilidad social, consultores medioambientales y especialistas en bases de datos sustentables, en compañías que sean ecoconscientes y buenos ciudadanos empresariales.

Sara Hochman es un ejemplo típico: interesada en asuntos ambientales durante la universidad, su primer trabajo fue de consultora ambiental. Para lograr un mayor impacto en sus clientes, decidió que necesitaba "acrecer sus habilidades empresariales" y se inscribió en un posgrado en la Universidad de Chicago donde pudo tomar una materia opcional sobre energía renovable y unirse al Club de Energía. De modo similar, un recién graduado se unió a los Peace Corps porque dijo: "quiero ser parte de algo más grande que solo yo-yo-yo".

¿Alguna vez usted ha tomado decisiones similares basado en su interés y preocupación por la sustentabilidad? ¿Cómo se va a ver el mundo después de los cambios logrados por los jóvenes del milenio? Es difícil de predecir. Los expertos Peter Leyden y Ruly Teixeira aconsejan que deberíamos "ajustarnos los cinturones para este viaje".



Migraciones poblacionales Hoy en día, se encuentra en curso un importante desplazamiento regional de la población estadounidense hacia los estados del oeste y el sur del país. Las estimaciones más recientes de la Oficina del Censo de Estados Unidos indican que las poblaciones de los estados de Wyoming, Utah, Texas y Colorado tuvieron el ritmo de crecimiento más rápido, mientras que las de Maine y Michigan disminuyeron en número. Hace casi un siglo cada una de las ciudades más pobladas de Estados Unidos estaba en un radio de 500 millas de la frontera con Canadá. Actualmente, siete de las 10 más pobladas están en estados colindantes con México. El año pasado, Texas creció demográficamente más que cualquier otro estado: ¡su población aumentó en casi 500 mil habitantes!¹³

La población también está migrando dentro de los estados: a principios del siglo xx se desplazó de las zonas rurales a las urbanas. Desde la década de 1930 hasta la de 2000, la población cambió de las ciudades a los suburbios, y luego de estos a los suburbios más distantes llamados *exurbios*. Sin embargo, en los últimos años se ha visto un revés en la tendencia y las áreas urbanas están creciendo de nuevo. Actualmente, 30% de todos los estadounidenses vive en ciudades, 50% habita en los suburbios y 20%, en zonas rurales.¹⁴

Para ayudar a los mercadólogos a recolectar datos poblacionales, la Oficina del Censo de Estados Unidos ha diseñado un sistema de clasificación a fin de describir las diversas ubicaciones de la población. El sistema consta de dos tipos de áreas estadísticas:

- Un *área estadística metropolitana* tiene cuando menos un área urbanizada de 50 mil o más personas y un territorio adyacente con un alto grado de integración social y económica.
- Un *área estadística micropolitana* tiene por lo menos un grupo urbano con un mínimo de 10 mil personas pero no más de 50 mil, y un territorio adyacente con un alto grado de integración social y económica.

¹³ Estimates of Resident Population Change for the United States, Regions, States and Puerto Rico and Region and State Rankings: 1 de julio de 2008-1 de julio de 2009 (NST-EST2009-03), U.S. Census Bureau, Population Division, publicado: diciembre de 2009.

¹⁴ David Peterson y Katie Humphrey, "Reverse Migration: Flight to the Exurbs Stops Cold", *StarTribune.com*, 12 de abril de 2010; Conor Dougherty, "In the Exurbs, the American Dream Is Up for Rent", *The Wall Street Journal*, 1 de marzo de 2009.

Si un área estadística metropolitana contiene una población de 2.5 millones o más, se subdivide en áreas más pequeñas llamadas *divisiones metropolitanas*. Además, las áreas estadísticas metropolitanas adyacentes y las áreas estadísticas micropolitanas se agrupan en áreas estadísticas *combinadas*.¹⁵

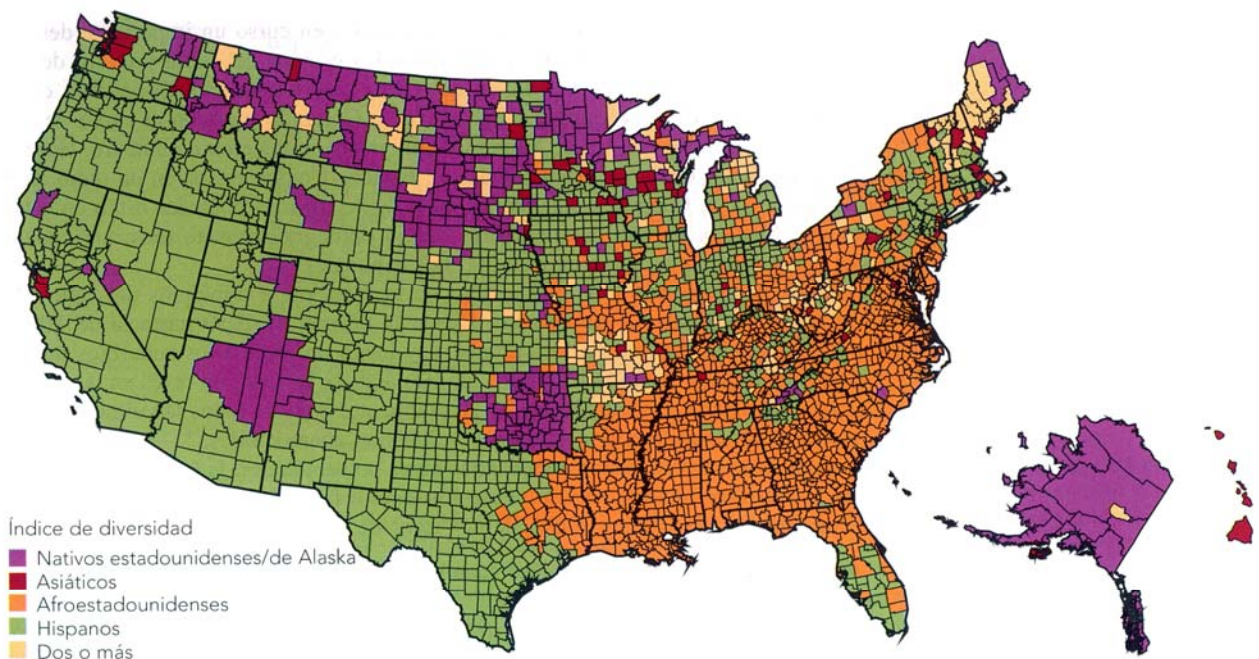
En la actualidad, existen en Estados Unidos 366 áreas estadísticas metropolitanas, que incluyen 84% de la población, y 576 áreas micropolitanas, que albergan 10% de la población.

Diversidad racial y étnica Una tendencia notable es la cambiante composición racial y étnica de la población estadounidense. Casi uno de cada cuatro residentes en Estados Unidos es afroestadounidense, indígena norteamericano, proviene de Asia, las islas del Pacífico o es miembro de otro grupo étnico o racial. La diversidad es todavía más evidente en la variedad de personas que componen esos grupos. Por ejemplo, los asiáticos comprenden indios, chinos, filipinos, japoneses, coreanos y vietnamitas. Por primera vez, en los censos de 2000 y 2010 se permitió que la población eligiera más de una de las seis opciones raciales, y más de cinco millones de personas eligieron dos o más opciones. Los hispanos, que podrían ser de cualquier raza, componen actualmente 16% de la población estadounidense; entre ellos están mexicanos, portorriqueños, cubanos, centroamericanos y sudamericanos. Si bien la población estadounidense es cada vez más diversa, la **figura 3-3** muestra cómo los grupos raciales y étnicos tienden a concentrarse en ciertas regiones geográficas.¹⁶

Se espera que la composición racial y étnica de la población estadounidense cambie todavía más. Entre 2010 y 2030, la población hispana crecerá de 49 a más de 85 millones, casi 23% de la población total. La cantidad de asiáticos estadounidenses también se duplicará a 23 millones, 6% de la población, y los afroestadounidenses serán alrededor de 48 millones, 13% de la población. La nueva categoría del censo, *multirracial*, hoy representa 1.7% pero se espera alcance 2.6% de la población, pero a causa de la escasa información acerca de este grupo, es difícil hacer predicciones de crecimiento. En general, las tendencias en la composición de la población sugieren que el mercado de Estados Unidos ya no estará dominado por un grupo y que los caucásicos no hispanos serán una mayoría en disminución durante las siguientes dos décadas.

FIGURA 3-3

Los grupos raciales y étnicos (excluidos los caucásicos) se concentran en regiones geográficas de Estados Unidos.



¹⁵ 2010 Standards for Delineating Metropolitan and Micropolitan Statistical Areas. Office of Management and Budget, *Federal Register*, vol. 75, núm. 123, 28 de junio de 2010; Update of Statistical Area Definitions and Guidance on Their Uses, OMB Bulletin, núm. 10-02, 1 de diciembre de 2009; y "About Metropolitan and Micropolitan Statistical Areas", U.S. Census Bureau, www.census.gov/population/www/estimates/aboutmetro.html.

¹⁶ "An Older and More Diverse Nation by Midcentury", Public Information Office, U.S. Census Bureau, última revisión: 2 de febrero de 2011, Tabla 4: Projections of the Populations by Sex, Race and Hispanic Origin for The United States: 2010 to 2050 (NP2008-T4), Population Division, U.S. Census Bureau, 14 de agosto de 2008; "Mapping Census 2000: The Geography of U.S. Diversity", Population Division, U.S. Census Bureau.



Toyota combina marketing étnico y regional mediante promociones en español, como esta, lanzada en algunos estados.



étnicas, es esencial una investigación de marketing detallada que permita comprender con claridad cada cultura.¹⁷

Otro análisis de los datos demográficos, como la información presentada en la figura 3-3, indica que los grupos raciales y étnicos tienden a concentrarse en regiones geográficas. Esta información permite a las empresas combinar sus esfuerzos de marketing multicultural con actividades de marketing regional. Por ejemplo, considere que 48% de los asiáticos estadounidenses vive en Los Ángeles, Nueva York y San Francisco, y que dos terceras partes de los hispanos viven en Florida, Texas y California. Conill, nombrada la “Agencia Multicultural del Año”, según la revista *Advertising Age*, se describe a sí misma como “exploradores del nuevo y extenso paisaje del consumidor... la Nueva América”. La agencia usa su experiencia a fin de crear campañas en español para Toyota, Sony Playstation, T-Mobile y Procter & Gamble. Por ejemplo, Toyota creó la campaña “Somos muchos latinos. Somos muchos Toyota” —que se muestra en el anuncio anterior— a fin de ayudar a la compañía a recuperar su dañada reputación en cuestiones de seguridad.

De manera similar, compañías como General Mills, Sears y Tag Heuer están usando marketing móvil para llegar a concentraciones geográficas de grupos étnicos a través de sus teléfonos móviles. Sin embargo, algunas compañías también están pidiendo a sus agencias desarrollar campañas multiculturales con mensajes que lleguen a todos los grupos étnicos. Burger King, por ejemplo, recientemente movió sus cuentas afroestadounidenses e hispanas de sus agencias multiculturales a su agencia general de marketing.¹⁸

Cultura

Una segunda fuerza social, la **cultura**, incluye el conjunto de valores, ideas y actitudes que los integrantes de un grupo aprenden y comparten. Muchos elementos de la cultura influyen en los hábitos de compra de los consumidores, de modo que examinar las tendencias culturales es importante para el marketing. El análisis transcultural, necesario para el marketing global, es tema del capítulo 7.

Actitudes y roles cambiantes de las mujeres y los hombres Uno de los cambios culturales más notables en Estados Unidos, durante los últimos 30 años, ha sido el ocurrido en las actitudes y el papel que juegan mujeres y hombres. De hecho, algunos expertos predicen que si continúa esta tendencia, en algún momento habrá pocas diferencias en los esquemas de compra entre géneros.

Las madres y las abuelas probablemente recuerden los anuncios dirigidos a ellas, que se enfocaban en las características de los productos para el hogar: como los detergentes para ropa que dejan las prendas “más blancas que el blanco”. En las décadas de 1970 y 1980, los anuncios empezaron a tender un puente entre los géneros, con mensajes como el del desodo-

¹⁷“The New Now: Defining the Future Together”. *PR Newswire*, 18 de febrero de 2011; “African-American Consumer Buying Power Nearing \$1 Trillion in 2010”, *Progressive Grocer*, 21 de enero de 2010; Jeffrey M. Humphreys, *The Multicultural Economy 2009*, vol. 69, núm. 3, Selig Center for Economic Growth, The University of Georgia; y Sam Fahmy, “Despite Recession, Hispanic and Asian Buying Power Expected to Surge in U.S.”, *Multicultural Economy Study*, UGA Selig Center, <http://terryuga.edu/news/releases/2010/minority-buying-power-report.html>.

¹⁸Laurel Wentz, “Multicultural Agency of the Year”: Conill”, *Advertising Age*, 24 de enero de 2011, p. 24; “Multicultural Marketing Dollars Flowing to Mobile, Online Video”, *Advertising Age*, 8 de noviembre de 2010, p. 10; Michael Bush, “Is Cross-Cultural an Industry Breakthrough or Threat to Ethnic Shops?”, *Advertising Age*, 31 de enero de 2011, p. 4; Rita Chang, “Mobile Marketers Target Receptive Hispanic Audience”, *Advertising Age*, 26 de enero de 2009, p. 18; sitio web de Conill www.conill.com (consultado el 24 de febrero de 2011).

Diesel realiza cambios para atraer a las mujeres tanto como a los hombres.



rante Secret, "suficientemente fuerte para que lo usen los hombres, pero hecho para las mujeres". En la década de 1990, el marketing dirigido a las mujeres se enfocó en el reto que representa para estas equilibrar sus intereses familiares y profesionales. Desde entonces, mujeres y hombres fomentan el lento avance hacia la igualdad en el mercado. Como resultado, actualmente la generación Y representa la primera generación de mujeres que no tienen una memoria colectiva de los impresionantes cambios

que han ocurrido. En palabras de un experto: "Hoy, el feminismo es como el fluoruro: difícilmente se nota su presencia".

Diversos factores han contribuido a este cambio de actitudes. En primer término, numerosas mujeres jóvenes tienen madres profesionales que constituyen un punto de referencia para sus decisiones en lo que respecta a estilo de vida. En segundo término, la participación creciente en deportes de equipo eliminó una de las desigualdades más visibles en cuanto a oportunidades para las mujeres. Y en último término, internet ha generado una exposición al mercado a través de un mecanismo que vuelve invisibles el género, la raza y el grupo étnico. Sin embargo, encuestas recientes sugieren que muchas de las 35 millones de mujeres de la generación Y creen que todavía hay necesidad de igualdad de oportunidades y de trato en el lugar de trabajo y en la política.¹⁹

Muchas empresas que tenían una base de clientes constituida principalmente por mujeres o principalmente por hombres se están preparando para crecer a partir del otro género. Tiendas de abarrotes, distribuidores automotrices, servicios de inversión, la industria de los videojuegos y muchos otros negocios esperan atraer a ambos grupos en el futuro. Por ejemplo, Ugg creó una firme reputación entre las mujeres con sus distintivas botas y ahora intenta atraer a los hombres con nuevos productos, publicidad y promociones, como la de la estrella de fútbol americano Tom Brady. De igual forma, Cole Haan comenzó ofreciendo solo calzado masculino y luego añadió calzado de mujer a su línea de productos. Algunas industrias tratan de evitar la creación de productos separados para hombres y mujeres: las ligas deportivas profesionales se dirigen a las mujeres y los *spas* a ellos. Dolce & Gabbana introdujo recientemente su línea de fragancias Anthology, para hombres y mujeres. En general, la tendencia se dirige a menos distinciones de género, particularmente en el marketing que se orienta a los consumidores jóvenes. La publicidad de Diesel, "Be Stupid", es una campaña típica que representa a hombres y mujeres en papeles de igualdad en lugar de uno en un papel de subordinado y otro en el de dominante.²⁰

Valores cambiantes La cultura también incluye valores que pueden diferir con el tiempo y entre los países. Durante la década de 1970, una lista de valores en Estados Unidos incluía logros, trabajo, eficiencia y comodidad material. Hoy en día, los que se aprecian comúnmente son control personal, cambio continuo, igualdad, individualismo, autoayuda, competencia, orientación futura y acción. Estos valores son útiles para entender los comportamientos más actuales de los consumidores estadounidenses, particularmente cuando se comparan con los valores de otros países, en donde nos encontramos con la creencia en el destino, la importancia de la tradición, el enfoque en el bienestar del grupo y la aceptación del derecho de nacimiento como los principales valores.

Un valor cada vez más importante para los consumidores de Estados Unidos y de todo el mundo es la sustentabilidad y la preservación del medio ambiente. Esta preocupación es una de las razones por la que los consumidores compran automóviles híbridos (eléctricos y de gasolina), como el Toyota Prius y el Chevy Volt, o eléctricos, como el Leaf de Nissan. Las compañías también cambian sus prácticas de negocios para responder a las tendencias en los valores del consumidor. Walmart ha fijado metas ambiciosas para recortar su consumo de energía al comprar más productos locales, reducir los empaques y cambiar a energías renovables. Hace poco, la compañía instaló en forma de prueba turbinas eólicas en las farolas de los estacionamientos de algunas tiendas. Investigaciones recientes indican que los consumidores se sienten comprometidos con las marcas que tienen un fuerte vínculo con la acción social.

¹⁹ "Salary Survey 2011: Taking a Lead on Gender Issues", *Marketing Week*, 13 de enero de 2011, p. 17: "From 18 to 80: Women on Politics and Society", 2008 Women's Monitor Study, *PR Newswire*, 20 de agosto de 2008.

²⁰ Vincent Mao, "Uggs Drive Deckers' Growth: Shoemaker Trying to Grow Brand with Men", *Investor's Business Daily*, 20 de diciembre de 2010, p. B02: "Gender Shift: Are Women the New Men?", *PR Newswire*, 6 de noviembre de 2010.

Por ejemplo, la campaña “Filter for Good” de Brita pide a los consumidores que asuman el compromiso de reducir su desperdicio de botellas de plástico.²¹

También es evidente un cambio en la orientación del consumo. En el pasado, a menudo los consumidores se endeudaban para hacer muchas de sus compras. Sin embargo, los altos índices de desempleo y los precios más bajos de los bienes inmobiliarios han cambiado su perspectiva. Actualmente, los consumidores de Estados Unidos se han vuelto muy precavidos. La **conciencia del valor**, esto es, la preocupación de obtener la mejor calidad, características y desempeño de un producto o servicio a un precio dado, está llevando a consumir muchos productos de todos los rangos de precios. La recesión provocó que los consumidores recortaran sus compras en productos de marcas conocidas, como pasta de dientes y champú, para poder adquirir productos suntuarios, como televisores de pantalla plana y teléfonos inteligentes. Los mercadólogos innovadores han respondido a esta nueva orientación de muchas maneras. Dollar General, por ejemplo, instaló anaqueles más altos para poder apilar productos alimenticios, de salud y de belleza de marcas conocidas y vio aumentar rápidamente sus ventas en 6%. De igual manera, Groupon creó cupones en línea para grupos de consumidores de todo tipo de productos, desde pastelillos hasta caída libre o paracaidismo, y ha observado que muchas de las compañías que hacen ofertas se han visto abrumadas por cazadores de estas.²²

repaso de conceptos

1. Describa tres grupos generacionales.
2. ¿Por qué muchas empresas están estableciendo programas de marketing multiculturales?
3. ¿De qué manera se reflejan valores importantes, como la sustentabilidad, en el mercado actual?

FUERZAS ECONÓMICAS

OA3

El segundo componente del escaneo del entorno es la **economía**, es decir, los ingresos, gastos y recursos que afectan el costo de administrar una empresa u hogar. En esta sección se analizan dos aspectos de estas fuerzas económicas: una perspectiva macroeconómica del mercado y una perspectiva microeconómica de los ingresos de los consumidores.

Condiciones macroeconómicas

Es de interés particular, en el nivel macroeconómico, el estado de inflación o recesión de la economía, ya sea real o percibido por los consumidores o empresas. En una economía con inflación, el costo de la producción y de la adquisición de productos y servicios aumenta con el incremento de los precios. Desde el punto de vista del marketing, si los precios se incrementan con más rapidez que el ingreso de los consumidores, disminuye el número de artículos que estos pueden comprar. Esta relación es evidente en el costo de la educación universitaria. El Centro Nacional de Política Pública y Educación Superior informa que desde 1980 la inscripción universitaria y sus tarifas han aumentado 440%, mientras que el ingreso familiar aumentó menos de 150%. La participación del ingreso familiar requerido para pagar las inscripciones en las universidades públicas para carreras de cuatro años ha aumentado de 12% en 1980 a 24% en la actualidad.²³

Los periodos de actividad económica en declive se conocen como recesiones. Durante estas, las empresas disminuyen la producción, el desempleo aumenta y muchos consumidores disponen de menos dinero para gastar. La economía de Estados Unidos ha experimentado recesiones en distintos periodos: de 1973 a 1975, de 1981 a 1982, de 1990 a 1991 y en 2001,

²¹ Robin M. Williams, Jr., *American Society: A Sociological Interpretation*, 3a. ed. (Nueva York: Knoph, 1970); L. Robert Kohls, *Why Do Americans Act Like That?* International Programs, San Francisco State University; Eric Pooley, David Welch y Alan Ohnsman, “Charged for Battle”, *Bloomberg Businessweek*, 3 de enero de 2011, pp. 48-56; Christopher Martin, Jim Efsathiou, Jr. y Esme E. Deprez, “How to Go on a Carbon Diet”, *Bloomberg Businessweek*, 7 de junio de 2010, pp. 50-52, p. 2; Monica Ginsburg, “Goodwill Hunting Gets Harder”, *Crain’s Chicago Business*, 24 de enero de 2011, p. 19; “Despite Economic Crisis, Costumers Value Brands’ Commitment to Social Purpose”, *PR Newswire*, 17 de noviembre de 2008.

²² Devin Leonard, “The New Abnormal”, *Bloomberg Businessweek*, 2 de agosto de 2010, p. 50; Chris Burritt, “Came for the Bargains, Stayed for the Brands”, *Bloomberg Businessweek*, 2 de agosto de 2010, pp. 23-24; Joseph Galante, “Sometimes Groupon Coupons Work Too Well”, *Bloomberg Businessweek*, 14 de junio de 2010, pp. 33-34.

²³ Patrick M. Callan, “The 2008 National Report Card: Modest Improvements, Persistent Disparities, Eroding Global Competitiveness”, The National Center for Public Policy and Higher Education, figura 5; “College Cost in U.S. Hitting a High Note”, *UPI*, 3 de diciembre de 2008.

FIGURA 3-4

El índice de sentimiento de los consumidores está muy relacionado con las condiciones económicas.



aunque la recesión reciente más larga de la historia de ese país es la comprendida entre 2007 y 2009.²⁴

Las expectativas que los consumidores tienen de una economía con inflación y recesión es un elemento importante del escaneo del entorno. El gasto de los consumidores, que representa dos tercios de la actividad económica de Estados Unidos, se ve afectado por las expectativas del futuro. Los dos estudios de las expectativas de los consumidores más usados son el índice de confianza de los consumidores, realizado por una organización de investigación empresarial no lucrativa llamada Conference Board, y el índice de sentimiento de los consumidores, elaborado por el Survey Research Center de la Universidad de Michigan. Las encuestas buscan las respuestas de los consumidores a preguntas específicas sobre sus expectativas, y el resultado se publica una vez al mes. Por ejemplo, el índice de sentimiento de los consumidores pregunta: “¿Espera que su situación económica mejore, empeore o se mantenga igual dentro de un año?” Las respuestas sirven para elaborar un índice. Cuanto más alto sea el valor del índice, más favorables serán las expectativas de los consumidores. La [figura 3-4](#) muestra las fluctuaciones en el índice de sentimiento de los consumidores y su estrecha relación con las condiciones económicas (las áreas azules representan los períodos de recesión). Muchas empresas examinan con atención las encuestas sobre las expectativas de los consumidores, sobre todo las que fabrican y venden automóviles, muebles y aparatos para el hogar.²⁵

Ingresos de los consumidores

Las tendencias microeconómicas de los ingresos de los consumidores también son temas de importancia para los mercadólogos. Tener un producto que satisfaga las necesidades de los consumidores sería de poco valor si estos no pueden comprarlo. La capacidad de compra de los consumidores está relacionada con los ingresos, los cuales tienen primero un componente bruto, en segundo término, disponible y, en tercero, discrecional.

Ingresos brutos Se denomina **ingresos brutos** al monto total de dinero que obtiene en un año una persona, hogar o familia. Mientras que los ingresos por hogar estadounidense promedio fueron solo de 8 700 dólares en 1970, en 2009 aumentaron a 49 777 dólares. Sin embargo, después de ajustarlos a la inflación, esos ingresos brutos se mantuvieron relativamente estables. De hecho, los ingresos ajustados a la inflación solo han variado entre 40 108 y 52 388 dólares desde 1968. Aproximadamente, 55% de los hogares de Estados Unidos tienen un ingreso anual de entre 25 mil y 99 999 dólares.²⁶ ¿Es el suyo un hogar promedio? Lea en la sección “Actividades en línea” cómo determinar el ingreso medio por hogar en su localidad.

²⁴ Azhar Iqbal y Mark Vitner, “The Deeper the Recession, the Stronger the Recovery: Is it Really that Simple?”, *Business Economics*, 2011, pp. 22-31.

²⁵ “Monthly Chart 1: The Index of Consumer Sentiment”, *Surveys of Consumers* (Ann Arbor, MI: Survey of Research Center, University of Michigan, agosto de 2010).

²⁶ Carmen Donovan-Walt, Bernadette D. Proctor y Jessica C. Smith, “Income, Poverty and Health Insurance Coverage in the United States: 2009”. *Current Population Reports* (Washington, D.C.: U.S. Census Bureau, septiembre de 2010), pp. 6-33.

Actividades en línea

Hay 65 tipos de localidades, ¿cuál es la suya?

Los mercadólogos reúnen y emplean información del entorno para comprender mejor a los consumidores. Una manera de comenzar una exploración ambiental es comparar los datos económicos y demográficos de un segmento particular de la población con lo que es "típico" o "promedio" para toda la población. ¿Cree usted que la suya es una localidad típica? Para averiguarlo, visite el sitio web de Esri



en www.esri.com/data/Esri_data/tapestry.html y use el sistema Tapestry® Segmentación para obtener un perfil de su ciudad. Sólo introduzca su código postal. Esri le ofrece una comparación de la población de su código postal con los promedios de la nación. El sistema también clasifica todas las localidades de Estados Unidos en 65 segmentos con base en su composición socioeconómica y demográfica.

Conforme aumentan los ingresos discrecionales de los consumidores, crece la oportunidad de darse el gusto de efectuar un lujoso viaje de placer ofrecido por Cunard.

Cunard Cruise Line
www.cunard.com

Ingresos disponibles El segundo componente de los ingresos, los **ingresos disponibles**, es el dinero que queda, después de pagar impuestos, para gastarlo en alimentos, vivienda, ropa y transporte. Por lo tanto, si los impuestos aumentan o disminuyen más rápido que el ingreso, es probable que los consumidores dispongan de más o menos dinero. De igual manera, los cambios importantes en el precio de los productos pueden requerir ajustes en el gasto. Por ejemplo, en los últimos años, a medida de que el precio de la gasolina aumentaba, los consumidores fueron ajustando su gasto en otras categorías. Además, el declive en los precios de las casas ha tenido un impacto psicológico en los consumidores, que tienden a gastar más cuando sienten que su valor neto aumenta y posponer compras cuando disminuye. Durante un periodo de recesión, disminuyen el gasto, la deuda y la concesión de créditos. La última desaceleración económica ha llevado a muchos consumidores a cambiar de marcas de primera calidad a marcas de precios más bajos.²⁷

Ingresos discrecionales El tercer componente de los ingresos lo constituyen los **ingresos discrecionales**, los cuales son el dinero que queda después del pago de impuestos y de la adquisición de los artículos básicos. Este ingreso se gasta en lujos, como un crucero. Un problema evidente en la definición de ingresos discrecionales y disponibles radica en determinar qué es un lujo y qué es lo básico.

En Estados Unidos, el Departamento del Trabajo monitoriza los gastos de los consumidores mediante su estudio anual de gastos del consumidor. En 2009, los consumidores gastaron aproximadamente 13% de sus ingresos en alimentos, 34% en vivienda y 3.5% en ropa. Un porcentaje adicional de 22% suele gastarse en transporte, atención de la salud y seguros, por lo que al resto se le considera como discrecional. El porcentaje de ingresos gastados en alimentos y vivienda disminuye cuando aumentan los ingresos, lo cual proporciona un incremento en los ingresos discrecionales. Los gastos discrecionales también se elevan al reducir los ahorros. La Oficina de Estadística Laboral de Estados Unidos observó que, durante la década de 1990 y principios de la de 2000, el porcentaje de ingresos ahorrados disminuyó a cero. Esta tendencia se revirtió en 2008, cuando el gobierno emitió cheques de estímulo diseñados para mejorar la economía y para que los consumidores ahorraran más dinero en lugar



²⁷ Betsy Bohlen, Steve Carlotti y Liz Mihos, "How the Recession has Changed U.S. Consumer Behavior", *McKinsey Quarterly*, edición 1, 2010, pp. 17-20; Mark Trumbull, "In Tough Times, U.S. Consumers Forging New Behaviors", *Christian Science Monitor*, 3 de febrero de 2009, p. 25.

de gastarlo. Los datos recientes sobre los gastos de los consumidores indican que el índice de ahorros ha aumentado aproximadamente 6%.²⁸

FUERZAS TECNOLÓGICAS

OA4

La sociedad actual está en un periodo de cambios tecnológicos impresionantes. La **tecnología**, la tercera fuerza del entorno de importancia, consiste en los inventos e innovaciones aportados por la ciencia aplicada y por la investigación en el campo de la ingeniería. Cada nueva ola de innovación tecnológica reemplaza los productos y las compañías existentes. ¿Reconoce los artículos ilustrados a continuación y los que los podrían sustituir?

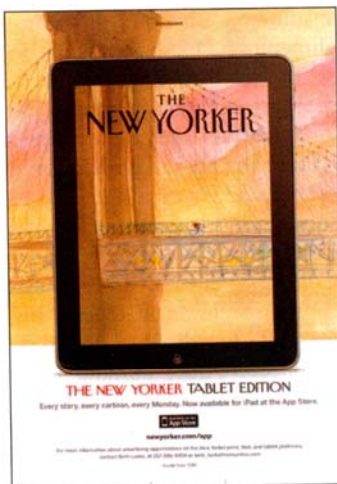
La tecnología del mañana

Los cambios tecnológicos son el resultado de la investigación, por lo que es difícil predecirlos. Con todo, entre los más extraordinarios que están ocurriendo en la actualidad se encuentran los siguientes:

- Las redes sociales se están convirtiendo en plataformas sociales que proporcionan funcionalidad, comunidad e identidad más allá del valor ofrecido por los sitios web corporativos tradicionales.
- Las “interfaces naturales de usuarios” utilizarán gestos, tacto y voz para cambiar la forma en la que interactuamos y controlamos las computadoras y las máquinas complicadas.
- Las tecnologías ecológicas, como la infraestructura SmartGrid, la administración de energía en línea y la energía generada por los consumidores (por ejemplo, turbinas eólicas en el hogar), conseguirán amplia aceptación entre los consumidores estadounidenses.
- La biotecnología se usará para desarrollar cosechas genéticamente modificadas a fin de crear suficiente comida para una población en aumento.

Algunas de estas tendencias en tecnología ya están en el mercado. Facebook, por ejemplo, permite a los usuarios entrar a otras comunidades en línea usando su identidad mediante Facebook Connect. Microsoft es pionera en el uso de la interfaz natural del usuario con Kinect, su tecnología de captura de imágenes en 3D. Google ha desarrollado PowerMeter, un instrumento gratuito de monitorización de energía que permite a los consumidores ver en línea desde cualquier sitio su consumo de energía en el hogar. Es probable que otras tecnologías, como las computadoras de tabletas, los servicios de reunión en línea y los comunicadores satelitales, reemplacen o se conviertan en sustitutos de productos y servicios existentes, como revistas, viajes de negocios e incluso el servicio inalámbrico.²⁹

Los cambios tecnológicos originan productos nuevos. ¿Qué productos podrían ser reemplazados por estas innovaciones?



²⁸ “Consumer Expenditure Survey: 2009”, U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, octubre de 2010, Tabla 3; Mark Trumbull, “Consumers Holding Back on Spending”, *Christian Science Monitor*, 4 de agosto de 2010; Kara McGuire, “Saving Back in Vogue”, *Chatanooga Times Free Press*, 4 de febrero de 2009, p. C3.

²⁹ “Accenture Identifies Eight Trends Driving the Future of Information Technology”, *Business Wire*, 7 de febrero de 2011; Matt Warman, “When Your Computer Knows You”, *The Daily Telegraph*, 24 de febrero de 2011, p. 29; “CEA’s Five Technology Trends to Watch”, *Business Wire*, 18 de octubre de 2010; Stephen Doyle y Zack Zavala, “The Future of Food”, *Wired*, marzo de 2007, p. 188.

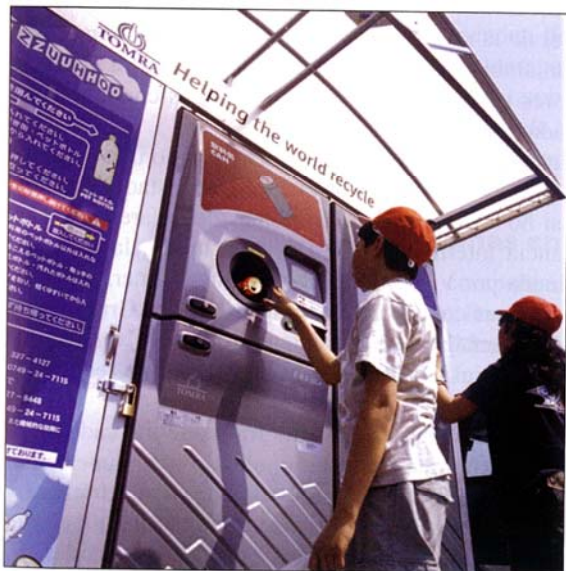
Efectos de la tecnología en la determinación de valor para el consumidor

Los adelantos tecnológicos tienen efectos importantes en el marketing. En primer lugar, se está reduciendo mucho el costo de la tecnología, lo cual hace que el cliente evalúe los productos de base tecnológica desde otras dimensiones, como calidad, servicio y relaciones. Con la expectativa de que las compras de publicidad o actualizaciones generen ingresos, la revista *PC Magazine* publica cada año un artículo titulado “El mejor software gratis” para informar a sus lectores sobre las compañías que regalan su software. Un enfoque parecido lo usan muchos proveedores de teléfonos celulares en Estados Unidos, que cobran poco por el teléfono si la compra se acompaña de un contrato de servicio de telefonía a largo plazo.³⁰

La tecnología también genera valor mediante la creación de nuevos productos. Ejemplos recientes que han generado un extraordinario interés en los consumidores incluyen el Kindle de Amazon, juego de video *Wii Sports* de Nintendo y el canal de televisión de 3D de Discovery Communications, 3net. Una nueva versión del iPad de Apple también ha captado la atención de muchos consumidores. El nuevo producto proporciona una pantalla de alta resolución, una cámara frente al usuario y compatibilidad con 90 mil programas de software, empresas de servicios públicos y aplicaciones. Es probable que otros productos nuevos que estén disponibles pronto sean los monitores de salud inyectables que enviarán el valor de las concentraciones de glucosa y oxígeno, así como otra información clínica, a un monitor parecido a un reloj de pulsera, o robots que usen inteligencia artificial para dominar tareas específicas.³¹

La tecnología también puede cambiar productos existentes y la manera en la que se fabrican. Muchas compañías usan los adelantos tecnológicos para reciclar varias veces productos a través del ciclo de manufactura. Por ejemplo, la asociación para la recuperación de envases de plástico de Estados Unidos estima que ahora se recicla 28% de todas las botellas de plástico para obtener por lo general fibras de poliéster que se utilizan en productos, que van desde suéteres hasta material para tapicería. La empresa Tomra Systems cuenta con más de 450 quioscos de reciclaje rePlanet en California y 15 mil máquinas captadoras por todo el país. Otro enfoque es *preciclar*, es decir, que fabricantes y consumidores eviten la generación de desechos. Para los fabricantes esto incluye disminuir la cantidad de empaque que usan y para los consumidores significa comprar productos que duren más, evitar los que tienen exceso de empaque y reusar lo más posible. Según Melissa Lavigne, experta de marketing, “en primer lugar se trata de ser consciente sobre los productos que compras. Esa es la idea detrás del preciclaje”.³²

rePlanet ofrece reciclaje mediante sus quioscos y centros, y Wisk practica el preciclaje al reducir el tamaño de sus empaques.



³⁰ Eric Griffith, “The Best Free Software of 2010”, *PC Magazine*, 30 de marzo de 2010; Koen Pauwels y Allen Weiss, “Moving from Free to Fee: How Online Firms Market to Change Their Business Model Successfully”, *Journal of Marketing*, mayo de 2008, pp. 14-31.

³¹ David Sarno y Jessica Guynn, “Apple is Expected to Unveil New iPad”, *Los Angeles Times*, 23 de febrero de 2011; Steven Levy, “The A.I. Revolution”, *Wired*, enero de 2011, p. 88.

³² “2009 Report on Post Consumer PET Container Recycling Activity”, National Association for PET Container Resources, 20 de octubre de 2010; Becky Ebenkam, “‘Precycling’ Catches on with Consumers”, *Brandweek.com*, 12 de agosto de 2008.

Tecnologías electrónicas de negocios

El poder de transformación de la tecnología lo ilustra muy bien el rápido crecimiento del **cibermercado**: el entorno de intercambio electrónico basado en las comunicaciones y la información, en el cual se utilizan principalmente complejas tecnologías de computadora y telecomunicaciones y ofertas digitalizadas. Suele denominarse **comercio electrónico** a toda actividad en la que se usa alguna forma de comunicación electrónica en el almacenaje, intercambio, publicidad, distribución y pago de bienes y servicios. Hoy en día, la tecnología de redes se utiliza para todo, desde presentar informes de gastos, vigilar las ventas diarias, compartir información con los empleados, hasta comunicarse instantáneamente con los proveedores.

Muchas compañías han adaptado de un modo interno la tecnología de internet para proporcionar apoyo a sus estrategias de negocios electrónicos. Por ejemplo, una *intranet* o *red interna* es una red basada en internet que se usa dentro de los límites de una organización. Es una red privada que podría estar conectada con la internet pública o no. Una *extranet* o *red externa*, en la que se utilizan tecnologías basadas en internet, permite la comunicación de las compañías con sus proveedores, distribuidores y otros socios (como las agencias publicitarias).

FUERZAS COMPETITIVAS

El cuarto componente del escaneo del entorno, la **competencia**, se refiere a otras empresas que podrían ofrecer un producto que satisfaga las necesidades de un mercado específico. Son varias las formas de competencia, y cada compañía debe considerar a sus competidores actuales y potenciales en el diseño de su estrategia de marketing.

Formas alternativas de competencia

Las formas básicas de competencia constituyen un continuo que abarca desde la competencia pura, la competencia monopolística y el oligopolio, hasta el monopolio puro. En el capítulo 13 se analizan con detalle las prácticas de fijación de precios en estas cuatro formas de competencia.

En un extremo del continuo, está la *competencia pura*, en la que cada compañía tiene un producto similar al de las otras. Las empresas dedicadas al comercio de productos agrícolas (como trigo, arroz y granos) con frecuencia se hallan en un entorno de competencia pura, en el que la distribución (en el sentido del embarque de productos) es importante, en tanto que otros elementos del marketing tienen poco efecto.

En el siguiente elemento del continuo, el de la *competencia monopolística*, los numerosos vendedores compiten con sus productos en un ambiente de sustitución. Por ejemplo, si el precio del café aumenta demasiado, los consumidores podrían decidirse por el té. Los cupones y los descuentos son tácticas de marketing utilizadas con frecuencia.

El *oligopolio*, estructura común en algunas ramas de actividad, ocurre cuando unas cuantas compañías controlan gran parte de las ventas de la industria. Por ejemplo, en Estados Unidos, AT&T, MCI, Verizon y Sprint controlan casi 80% de los 16 mil millones de dólares del mercado de llamadas telefónicas de larga distancia internacionales. De igual modo, la industria del entretenimiento estadounidense es dominada por Viacom, Disney y Time Warner, mientras que la de los contratistas militares estadounidenses consiste en Boeing, Northrup Grumman y Lockheed Martin. Los críticos de los oligopolios señalan que la existencia de pocos vendedores hace que la competencia de precios entre las empresas sea desaconsejable, ya que reduce las utilidades de todas ellas.³³

En el extremo final del continuo se halla el *monopolio puro*, una forma de mercado en la cual una sola compañía vende el producto de que se trate. Los monopolios son comunes en el caso de productores de bienes esenciales para una comunidad, como el agua, la electricidad y los servicios de telefonía. Por lo general, el marketing realiza funciones mínimas en un entorno monopolista porque este está sujeto a la regulación de los gobiernos estatales o federales. El control gubernamental comúnmente busca garantizar la protección de los consumidores en cuanto al precio, si bien la desregulación en años recientes ha fomentado la competencia de precios en el mercado de la energía eléctrica de Estados Unidos. La preocupación de que la participación de 86% de Microsoft en el mercado de sistemas operativos para computadoras

³³“United States Telecommunications Report: Q4, 2010”. Business Monitor International, Ltd.: “Economic Consequences of Armaments Production: Institutional Perspectives of J.K. Galbraith y T.B. Veblen”, *Journal of Economic Issues*, 1 de marzo de 2008, p. 37.

personales sea un monopolio ha resultado en demandas y decretos por consentimiento del Departamento de Justicia de Estados Unidos y multas de la Unión Europea. Dado que la participación de Google en el mercado de búsqueda en línea excede 65%, el CEO de Google pidió directrices para evitar investigaciones similares.³⁴

Componentes de la competencia

En la elaboración de un programa de marketing, las compañías deben tener en cuenta los factores que impulsan la competencia: entrada, poder de negociación de compradores y proveedores, rivalidades existentes y posibilidades de sustitución.³⁵ El escaneo del entorno requiere analizarlos todos. Estos factores se relacionan con las decisiones de la mezcla de marketing de una empresa y podrían usarse para crear una barrera que impida la entrada de otros competidores, aumentar el reconocimiento de la marca o intensificar la lucha por la participación de mercado.

Entrada Cuando analiza a sus competidores, la empresa debe evaluar la probabilidad de que surjan otros nuevos. La existencia de otros productores aumenta la capacidad de la rama de actividad y reduce los precios. Una compañía que escanea su entorno ha de considerar posibles **barreras de entrada** de otras empresas, las cuales son prácticas de negocios o condiciones que impiden o dificultan la incorporación de nuevas empresas a un mercado. Esas barreras pueden asumir la forma de requisitos de capital, gastos de publicidad, identidad de productos, acceso a la distribución o costos para los clientes derivados del cambio de proveedor. Cuanto mayor sea el costo de la barrera es más probable que desaliente la entrada de nuevos competidores. Por ejemplo, Western Union y Moneygram dominan el mercado de transferencia de dinero de siete mil millones de dólares debido a sus enormes redes de distribución de sucursales y ubicaciones globales de captación. A los competidores potenciales les resulta difícil entrar en el mercado porque la falta de distribución limita el acceso a los consumidores.³⁶

Poder de los compradores y proveedores El análisis competitivo debe tener en cuenta el poder de compradores y proveedores. Los compradores son poderosos cuando su número es reducido, los costos de cambio de proveedor son bajos o el producto constituye una porción considerable de los costos totales del comprador. Este último factor hace que el comprador ejerza mucha presión para que haya competencia de precios. Un proveedor obtiene poder cuando el producto es crítico para el comprador y son altos los costos de cambio de proveedor.

Competidores y sustitutos existentes Las presiones competitivas entre las compañías existentes dependen del ritmo de crecimiento del ramo. En entornos de crecimiento lento es más intensa la competencia por posibles aumentos de la participación en el mercado. Los costos fijos altos también generan presiones competitivas para que las compañías aprovechen toda su capacidad de producción. Por ejemplo, las aerolíneas ofrecen descuentos al efectuar reservaciones anticipadas y cobran por cambios o cancelaciones en un esfuerzo por llenar sus aviones, cuya operación representa un costo fijo alto.

Las pequeñas empresas como competidoras

Aunque las compañías grandes son ejemplos comunes de las formas y los componentes de la competencia, las empresas pequeñas conforman la mayoría del panorama competitivo de casi todos los negocios. Tenga en cuenta que hay cerca de 27.5 millones de pequeñas empresas en Estados Unidos, las cuales dan empleo a la mitad de los trabajadores del sector privado. Además, las empresas pequeñas generan 65% de todos los empleos nuevos anuales y 50% del producto interno bruto (PBI). La investigación ha demostrado una fuerte correlación entre el crecimiento económico de un país y el nivel de actividad de las empresas pequeñas nuevas en los años anteriores.³⁷

³⁴“Google Asks EU Guidelines for Anti-Monopoly Compliance”, *Tendersinfo News*, 7 de febrero de 2011; “Microsoft Anti-Trust Ruling: April 3, 2000, No Monopoly”, *Dataquest*, 30 de diciembre de 2010; Tim Hughes, “Way Out of this Crisis-Solution Lies in Deregulation, not Renewed Regulation”, *The Courier Mail*, 7 de febrero de 2009, p. 69; Adam Aston, “Sempra Energy: All Charge up in California”, *BusinessWeek*, 11 de junio de 2007, p. 62; Aaron Pressman, “New Spark in Utility Stocks”, *BusinessWeek*, 4 de junio de 2007, p. 102; Harry Maurer y Cristina Linblad, “Tackling Microsoft Again”, *BusinessWeek*, 28 de enero de 2008, p. 8.

³⁵Michael Porter, *Competitive Advantage* (Nueva York: Free Press, 1985); *Competitive Strategy* (Nueva York: Free Press, 1980).

³⁶Rebecca Sausner, “ATM’s Taking on Western Union”, *Bank Technology News*, diciembre de 2008, p. 1.

³⁷“Frequently Asked Questions”, Small Business Administration, Office of Advocacy, www.sba.gov/advo (septiembre de 2008).

repaso de conceptos

4. ¿Cuál es la diferencia entre los ingresos disponibles y los ingresos discrecionales de un consumidor?
5. ¿Cómo afecta la tecnología el valor para el cliente?
6. En un entorno de competencia pura existe un número _____ de vendedores.

FUERZAS REGULADORAS

OA6

En toda organización, el marketing y las decisiones empresariales de índole general están sometidas a las restricciones, dirección e influencia de fuerzas reguladoras. La **regulación** consiste en las restricciones que las leyes estatales y federales imponen a las empresas con respecto a sus actividades, y existe para proteger a las compañías y a los consumidores. Gran parte de la regulación, derivada de las leyes federales y estatales, es el resultado de un proceso político activo y ha sido aprobada para garantizar la competencia y las prácticas de negocios justas. En el caso de los consumidores, el punto central de las leyes consiste en protegerlos contra prácticas comerciales injustas y garantizar su seguridad.

Protección de la competencia

Para fomentar la competencia han sido aprobadas leyes federales importantes; el estímulo de la competencia se considera aconsejable porque permite al consumidor determinar qué competidores tendrán éxito y cuáles fracasarán. En Estados Unidos, la primera de esas leyes fue la *Ley Sherman Antimonopolio* (1890). El cabildeo de granjeros del centro de Estados Unidos contra los precios de transporte fijos de los ferrocarriles llevó a la aprobación de esta ley que prohíbe: 1) los contratos, combinaciones o confabulaciones para restringir el comercio y 2) los monopolios reales o los intentos de monopolizar cualquier parte del comercio. Sin embargo, su redacción vaga y la inactividad gubernamental hicieron que solo tuviera éxito en un caso contra una compañía durante los primeros nueve años siguientes a su promulgación, por lo que se complementó con la *Ley Clayton* (1914). Esta ley prohíbe ciertas acciones que es probable disminuyan la competencia, aunque todavía no haya ocurrido un daño real.

En la década de 1930, el gobierno federal de Estados Unidos tuvo que actuar de nuevo para garantizar la competencia justa. En ese entonces, aparecieron grandes cadenas de tiendas, como Great Atlantic & Pacific Tea Company (A&P). Las pequeñas empresas se sintieron amenazadas y cabildearon para lograr la aprobación de la *Ley Robinson-Patman* (1936), que prohíbe actividades tales como la discriminación de precios, es decir, vender el mismo producto a diferentes compradores y a diferentes precios, ya que el efecto podría disminuir considerablemente la competencia o contribuir a la creación de monopolios.

Leyes relacionadas con los productos

En Estados Unidos existen diversas leyes federales aplicables de manera específica al componente de producto de la mezcla de marketing. Algunas tienen como fin proteger la compañía, otras al consumidor y, al menos una, a ambas partes.

Una compañía puede proteger su posición competitiva en cuanto a productos nuevos e innovadores con la *Ley de Patentes*, que brinda a los inventores el derecho de excluir a otros de la fabricación, el uso o la venta de productos que afecten el invento patentado. La *Ley Federal de Derechos de Autor* es otra forma en la que las compañías protegen su posición competitiva en relación con un producto. Esta ley otorga al autor de una obra literaria, dramática, musical o artística el derecho exclusivo a imprimir, ejecutar o reproducir de cualquier otra manera la obra. El derecho de autor (*copyright*) se obtiene automáticamente cuando se crea la obra. Sin embargo, el trabajo publicado debe llevar el aviso de derecho de autor apropiado, que incluye el símbolo de *copyright*, el año de la primera publicación y el nombre del propietario del derecho de autor, además de que debe registrarse la obra conforme a la citada ley. La tecnología digital ha hecho necesario contar con una nueva ley de derechos de autor, conocida como *Ley de Copyright Digital* del milenio (1998), a fin de mejorar la protección de los productos digitales. Además, los productores de películas en DVD, grabaciones musicales y software quieren protección contra los dispositivos diseñados para eludir los elementos antipiratería de sus productos.³⁸

³⁸“Legal Roundup”, *Billboard*, 31 de enero de 2009; “A New Copyright Law?”, *BusinessWeek*, 3 de agosto de 1998, p. 45.



Estos productos se identifican mediante marcas registradas protegidas. ¿Está alguna de estas marcas en riesgo de convertirse en nombre genérico?

Infantil (1966) y la *Ley sobre Seguridad del Producto para los Consumidores* (1972), la cual fue creada por la Comisión de Seguridad de los Productos para el Consumidor con el propósito de vigilar la seguridad de los productos y establecer normas uniformes al respecto. Muchas de estas leyes se originaron por causa del **consumismo** (*consumerism*, en inglés), un movimiento social que se inició en la década de 1960 para aumentar la influencia, el poder y los derechos de los consumidores en su trato con las instituciones. Este movimiento continúa y se refleja en las demandas crecientes por parte de los consumidores para contar con productos seguros desde el punto de vista ecológico y con prácticas de negocios ética y socialmente responsables. Un tema de debate acalorado es el de la responsabilidad legal con respecto a los abusos ambientales.

Las marcas registradas sirven para proteger tanto a la compañía que vende el producto de marca registrada como al consumidor que lo adquiere. En un informe del Senado estadounidense se afirma:

Los propósitos que inspiran cualquier estatuto de marcas registradas son dos. Uno consiste en proteger al público de modo que tenga la confianza de que, al adquirir un producto de una marca de fábrica particular que le merece una opinión favorable, obtendrá el producto que ordena y desea tener. En segundo lugar, donde el propietario de una marca registrada ha gastado energía, tiempo y dinero en presentar el producto al público, él está protegido en lo que respecta a esta inversión contra la apropiación indebida por piratas y defraudadores.

Esta declaración se hizo en relación con otra ley concerniente a productos, la *Ley Lanham* (1946), la cual hace posible el registro de las marcas de fábrica de una compañía. En el aspecto histórico, el primer usuario de una marca de fábrica en el comercio tenía el derecho exclusivo de emplear esa palabra, nombre o símbolo específico en sus negocios. El registro conforme a la ley mencionada brinda ventajas importantes al propietario de la marca de fábrica que la ha utilizado en el comercio interestatal estadounidense o en el comercio internacional, pero no le confiere la propiedad de esa marca. Una compañía puede perder su marca registrada si esta se vuelve genérica, lo cual significa que se ha convertido meramente en una palabra descriptiva común del producto de que se trate. Coca-Cola, Whopper y Xerox son marcas registradas que no pueden emplear los competidores. Aspirina y escalator (escalera eléctrica) eran marcas registradas que se volvieron términos genéricos en Estados Unidos y ahora puede usar cualquier persona.

En 1988, la *Ley sobre Corrección del Derecho de Marcas Registradas* introdujo un cambio importante en la *Ley Lanham*: permitir que una compañía asegure los derechos sobre un nombre antes de su uso real, declarando su intención de utilizarlo.³⁹ En 2003, Estados Unidos aceptó participar en el Protocolo de Madrid, el cual es un tratado que facilita la protección de las marcas registradas de Estados Unidos en todo el mundo.⁴¹ El software de edición de imágenes y video, así como internet, han distribuido cambios no autorizados de marcas registradas, a veces llamadas *doppelgangers* (el doble o gemelo malvado), lo cual constituye cada vez más una fuente de preocupaciones para muchas compañías.⁴²

³⁹ "Highlights of Food Labeling", *Marketing News*, 15 de marzo de 2004, p. 14.

⁴⁰ Dorothy Cohen, "Trademark Strategy Revisited", *Journal of Marketing*, julio de 1991, pp. 46-59.

⁴¹ Maxine L. Retsky, "Review Intn'l Filing Process for Marks", *Marketing News*, 29 de septiembre de 2003, p. 8.

⁴² Ben Walters, "The Guide: Cut, Copy and Paste", *The Guardian*, 17 de enero de 2009, p. 4; Kevin Higgins, "Jebem Berg, YouTube's Creative Innovationist and an MPlanet Presenter, Explains How YouTube Inspires Consumers to Empower Themselves", *Marketing News*, 15 de noviembre de 2008, p. 14; Michael Fielding, "Doppelgangers: Monitor Parodies to Measure Brand Value", *Marketing News*, 15 de octubre de 2006, pp. 13-15; Craig J. Thompson, Aric Rindfleisch y Zeynep Arsel, "Emotional Branding and the Strategic Value of the Doppelganger Brand Image", *Journal of Marketing*, enero de 2006, pp. 50-64.

Uno de los cambios más recientes en las leyes estadounidenses de marcas registradas es la sentencia del Tribunal Superior de Justicia estadounidense de que las compañías podrían obtener marcas registradas para los colores relacionados con los productos de aquellas. Con el paso del tiempo, los consumidores empiezan a relacionar un color específico con una marca. Los ejemplos de productos que podrían beneficiarse de esta nueva ley son el sucedáneo del azúcar NutraSweet en su empaque color azul pastel y el aislante color de rosa de la Owens-Corning Fiberglas Corporation.⁴³ Otra adición reciente a la *Ley de Marcas Registradas* es la *Ley Federal de Dilución* (1995), que sirve para evitar que alguien utilice una marca registrada en un producto no competidor (por ejemplo, los cepillos Cadillac).⁴⁴

Leyes relacionadas con la fijación de precios

El componente de fijación de precios de la mezcla de marketing es el objetivo de la regulación desde dos perspectivas: precios fijos y descuentos sobre precios. Aunque la *Ley Sherman* no prohíbe la fijación de precios entre varias empresas, en los tribunales se considera que ese comportamiento es *illegal per se*, lo cual significa que lo conceptúan como ilegal.

Algunas formas de descuentos sobre precios son permitidas. Los descuentos por volumen son aceptables, es decir, se cobran distintos precios a los compradores de un producto, siempre y cuando haya diferencias en los costos de manufactura o entrega. Las rebajas promocionales o servicios pueden ofrecerse a los compradores sobre la misma base, proporcional al volumen adquirido. De igual manera, una empresa puede igualar “de buena fe” el precio de un competidor. Los aspectos legales y normativos de la fijación de precios se analizan con detalle en el capítulo 14.

Leyes relacionadas con la distribución

Las autoridades gubernamentales tienen cuatro preocupaciones en lo relativo a la distribución —mencionadas antes como acciones de “punto de venta” de la mezcla de marketing— y el mantenimiento de la competencia. La primera, la *distribución exclusiva*, es un acuerdo mediante el cual un revendedor maneja solo los productos de un fabricante, no los de la competencia. Esta práctica únicamente es ilegal, según la *Ley Clayton*, cuando reduce considerablemente la competencia.

Los *contratos por exigencia* estipulan que un comprador adquiera la totalidad (o una parte) de un producto que necesita de un vendedor durante un periodo dado. Esta clase de contratos no siempre es ilegal, pero depende de la interpretación que los tribunales hagan del efecto en la distribución.

La *distribución territorial exclusiva* es un tercer aspecto de la distribución que frecuentemente está bajo escrutinio regulador. En esta situación, un fabricante concede a un distribuidor derechos únicos para la venta de un producto en un área geográfica específica. Los tribunales pocas veces han encontrado violaciones a este tipo de acuerdos.

La cuarta estrategia de distribución es un *acuerdo de paquete*, en el que el vendedor le exige al comprador de un producto que también adquiera otro producto de la línea. Estos contratos podrían ser ilegales cuando el vendedor tiene tanto poder económico en el primer producto que puede restringir la venta del segundo. Los aspectos legales de la distribución se analizan con detalle en el capítulo 15.

Leyes relacionadas con la publicidad y promoción

En Estados Unidos, la Comisión Federal de Comercio (FTC, siglas de Federal Trade Commission), establecida por la *Ley FTC de 1914*, sigue de cerca los aspectos de promoción y publicidad del marketing. La FTC se ocupa de la publicidad ilusoria o engañosa y de las prácticas de negocios injustas, y tiene facultades para: 1) emitir órdenes de cese y desistimiento y 2) ordenar una publicidad correctiva. Al emitir una *orden de cese y desistimiento*, la FTC le exige a una compañía interrumpir las prácticas que considera injustas. En el caso de la *publicidad correctiva*, el organismo exige que una compañía gaste dinero en publicidad para corregir los anuncios engañosos previos. Las facultades legales de la FTC son tan grandes que suele bastar un señalamiento de preocupación de su parte para que las compañías corrijan sus campañas de promoción.



⁴³ Paul Barrett, “High Court Sees Color as Basis for Trademarks”, *The Wall Street Journal*, 29 de marzo de 1995, p. A6; “Color in the Court”, *The Wall Street Journal*, 5 de enero de 1995, p. A1; David Kelly, “Rainbow of Ideas to Trademark Color”, *Advertising Age*, 24 de abril de 1995, pp. 20, 22.

⁴⁴ Maxine L. Retsky, “Dilution of Trademarks Hard to Prove”, *Marketing News*, 12 de mayo de 2003, p. 6.

Temas de marketing >>>>>>>>>> tecnología

Rastreo en línea: la FTC anima a la autorregulación

¿Alguna vez se ha preguntado de qué manera su navegador web determina qué anuncios aparecen en su pantalla? La respuesta es que sus acciones son "rastreadas" para crear un perfil de sus intereses. Cada uno de los fabricantes importantes de navegadores: Microsoft, Google, Mozilla y Apple, puede mantener un registro de las páginas web que usted visita o de los temas que comenta en su correo electrónico. La información permite a los anunciantes seleccionar su publicidad para que coincida específicamente con usted. Así que, idealmente, usted solo ve la publicidad que le ofrece productos o servicios que le resultarían de interés. Por ejemplo, verá anuncios de comida para perros si usted tiene uno y de comida para gatos si lo que tiene es un minino.

Sin embargo, la recopilación de esta información también ha despertado polémica sobre el tema de la privacidad. Los defensores de esta sugieren que muchos consumidores no se dan cuenta de que se está recopilando y usando información sin su consentimiento. También argumentan que, en situaciones extremas, la información podría llevar a resultados no deseados para los consumidores, por ejemplo, ser rechazados para el

préstamo de un crédito hipotecario o de una póliza para un seguro de salud debido a las compras de libros o de comida en línea.

Para facilitar el debate, la Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos acaba de publicar un informe en el que solicita una mejor autorregulación de la recopilación de información en línea. En este, sugiere que cada navegador debe ofrecer a sus usuarios una opción de "No rastrear" para que señale su deseo de no ser rastreado. Tal sistema de descarte sería muy parecido al sistema actual de "No llamar".

Las cuestiones relacionadas con este tema no son sencillas. Los consumidores tendrán que decidir si ceder cierta privacidad al compartir datos es un precio razonable para una publicidad dirigida, sitios de noticias personalizados y redes sociales en línea. Las organizaciones de esta industria de publicidad de 24 mil millones de dólares tendrán que evaluar su capacidad de autorregulación, y la Comisión finalmente tendrá que decidir si se necesita una legislación. ¿Cómo cree que se resolverá el debate?

Las compañías deben satisfacer algunos requisitos antes de que puedan mostrar este logotipo en sus sitios web.

Better Business Bureau
www.bbbonline.com



Una batalla legal que marcó un hito en lo relativo a la publicidad ilusoria es la que se llevó a cabo entre la FTC y Campbell Soup Co. El fabricante de sopas colocaba cuentas de vidrio transparente en el fondo de los recipientes de sopas usados en los anuncios impresos para hacer que los ingredientes de la sopa (por ejemplo, fideos o pollo) subieran a la superficie. La FTC determinó que la publicidad era engañosa, ya que representaba erróneamente la cantidad de ingredientes sólidos de las sopas, de modo que emitió una orden de cese y desistimiento. Campbell y su agencia publicitaria aceptaron interrumpir esa práctica. En anuncios posteriores, se usó un cucharón para mostrar los ingredientes.⁴⁵

Con el propósito de regular las prácticas publicitarias, han sido introducidas otras leyes. Por ejemplo, la *Ley sobre Prevención de Correspondencia Fraudulenta* (1999) estipula las especificaciones para los sorteos por correo, como la obligación de que el envío, las reglas y el formulario de participación lleven la leyenda "No se requiere efectuar ninguna compra para participar". Asimismo, la *Ley sobre Protección del Usuario de Servicios Telefónicos* (1991) establece los requisitos para las promociones de telemarketing, incluidas las promociones por fax. El telemarketing también está sujeto a la ley que dio origen al *Registro estadounidense no llame*, que es una lista de números telefónicos de clientes que no quieren recibir llamadas de telemarketing no solicitadas. Por último, leyes nuevas, como la *Ley sobre Protección a la Privacidad en Línea de los Niños* (1998) y la *Ley sobre el Control del Marketing y la Pornografía no Solicitados (Ley CAN-SPAM)* (2004), están diseñadas para restringir la recolección de información y las promociones no solicitadas por correo electrónico en internet. Vea la sección "Temas de marketing" a fin de conocer el esfuerzo de la Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos para crear un sistema de "No rastrear" con el fin de asegurar la privacidad en línea.⁴⁶ Una cuestión relacionada con internet, los impuestos, ha generado un debate continuo y leyes temporales, como la *Ley de Libertad de Impuestos en Internet* (2007).⁴⁷

⁴⁵Dick Mercer, "Tempest in a Soup Can", *Advertising Age*, 17 de octubre de 1994, pp. 25-29.

⁴⁶"The Internet Browsing Cops", *The Wall Street Journal*, 21 de enero de 2011, p. A12; Edmund Lee, "Government Says Self-Regulation of Online Privacy is Coming up Short", *Advertising Age*, 6 de diciembre de 2010, p. 1; Julia Angwin y Jennifer Valentino-Devries, "Web Privacy 'Inadequate'", *The Wall Street Journal*, 2 de diciembre de 2010, p. B1.

⁴⁷"FTC Refines CAN-SPAM Act", *Marketing News*, 15 de agosto de 2008, p. 4; "Time's Up", *Marketing News*, 15 de diciembre de 2007, p. 14; D'Arcy Doran, "Internet Marketer Sues over Unwanted Spam", *Marketing News*, 1 de abril de 2007, p. 20; Allison Enright, "Cingular Moves to Protect Its Turf", *Marketing News*, 15 de noviembre de 2006, p. 4; Maxine L. Retsky "Stakes are High for Direct Mail Sweepstakes Promotions", *Marketing News*, 3 de julio de 2000, p. 8; Catherine Arnold, "Picky, Picky, Picky", *Marketing News*, 15 de febrero de 2004, p. 17; Catherine Arnold, "No Can Spam", *Marketing News*, 15 de enero de 2004, p. 3.

Control a través de la autorregulación

El gobierno de Estados Unidos ha creado muchas leyes para generar un ambiente de negocios competitivo y proteger a los consumidores. Una opción respecto del control gubernamental es la **autorregulación**, en la que una industria intenta definir sus propias políticas. Por ejemplo, las principales cadenas de televisión han usado la autorregulación para establecer sus propios lineamientos de anuncios televisivos de juguetes para niños. En general, esos lineamientos han funcionado bien. Sin embargo, existen dos problemas con la autorregulación: falta de acatamiento por los miembros y puesta en práctica. Además, si los intentos de autorregulación son exagerados, podrían violar la *Ley Robinson-Patman*. El grupo de autorregulación más conocido es la BBB. Se trata de una alianza voluntaria de compañías cuyo objetivo es ayudar a que se mantengan prácticas justas. Aunque la BBB no tiene poder legal, intenta usar la “persuasión moral” para que los miembros se apeguen a las normas de la alianza. En fecha reciente, la BBB estableció un programa de garantía de fiabilidad, llamado BBB Online, para brindar protección objetiva a los consumidores que compran por internet. Para que una empresa pueda emplear en su sitio web el logotipo de BBB Online, debe ser miembro del capítulo local de la BBB, haber operado por lo menos durante un año, estar de acuerdo en apegarse a las normas de verdad en la publicidad de la BBB y comprometerse a trabajar con la BBB para resolver disputas con los consumidores resultantes de bienes o servicios que se promuevan o anuncien en el sitio web de la empresa.⁴⁸

repaso de conceptos

7. La ley _____ castigaba a los monopolios, mientras que la ley _____ era preventiva.
8. Describa algunos cambios recientes en las leyes de marcas registradas.
9. ¿De qué manera la Better Business Bureau estimula a las compañías para que acaten las normas de comercio dictadas por aquella?

REPASO DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

OA1 Explique cómo la exploración ambiental aporta información sobre las fuerzas sociales, económicas, tecnológicas, competitivas y reguladoras.

Muchas empresas operan en entornos donde cambian las fuerzas actuantes más importantes. Un escaneo del entorno es el proceso mediante el cual se adquiere información acerca de estos cambios para que los mercadólogos identifiquen e interpreten las tendencias. Las empresas deben seguir de cerca cinco fuerzas ambientales: sociales, económicas, tecnológicas, competitivas y reguladoras. Al identificar las tendencias relacionadas con cada fuerza, los negocios establecen y mantienen programas de marketing exitosos. Algunas tendencias que la mayoría de los negocios monitorizan incluyen el crecimiento de las redes sociales, el creciente impacto económico de Asia y Latinoamérica y el aumento de la regulación y defensa de la privacidad en línea.

OA2 Describa de qué manera fuerzas sociales como la demografía y la cultura afectan una estrategia de marketing.

La información demográfica describe: la población mundial; la población de un país; las cohortes generacionales, como los *baby boomers*, la generación X y la generación Y; la estructura de los hogares de un país; los cambios geográficos de la población y la diversidad racial y étnica que ha dado como resultado programas de marketing multiculturales. Los factores culturales incluyen la tendencia a que existan menos diferencias en la conducta de com-

pras de hombres y mujeres, y el impacto de valores como “la salud y el bienestar” en las preferencias de los consumidores.

OA3 Analice de qué modo afectan al marketing fuerzas económicas como las condiciones macroeconómicas y los ingresos de los consumidores.

Entre las fuerzas económicas está la fuerte relación entre las expectativas de los consumidores en la economía y la forma de gastar de estos. Los ingresos brutos se han mantenido estables durante más de 40 años, aunque la tasa de ahorros ha fluctuado, cayendo a cero antes de subir a 6% en épocas recientes.

OA4 Describa cómo afectan al marketing los cambios tecnológicos.

Las innovaciones tecnológicas reemplazan productos y servicios existentes. Los cambios en la tecnología también afectan el valor para el cliente al reducir el costo de los productos, mejorar la calidad de estos y ofrecer productos nuevos que antes no eran factibles. El comercio electrónico transforma el modo de hacer negocios de las empresas.

OA5 Analice las formas de competencia que existen en un mercado y los componentes clave de la competencia.

Existen cuatro formas de competencia: competencia pura, competencia monopolista, oligopolio y monopolio puro. Los componentes clave de la competencia son la probabilidad de competidores nuevos, el poder de compradores y proveedores, y la presencia de competidores y posibles sustitutos. Aunque a menudo se emplean empresas grandes como ejemplos de competidores en el mercado,

hay 27.5 millones de empresas pequeñas en Estados Unidos, las cuales afectan la economía de manera importante.

OA6 Explique las principales leyes que aseguran la competencia y regulan los elementos de la mezcla de marketing. Con el propósito de proteger a las empresas y a los consumidores existen normativas al respecto. La ley que asegura un mercado competitivo es la *Ley Sherman Antimonopolio*. Las leyes relativas a los productos son las de derechos de autor (*copyright*) y

de marca registrada, que protegen a las empresas, y las leyes de empaquetado y etiquetado, que protegen a los consumidores. Las leyes acerca del precio y la distribución están diseñadas para crear un mercado competitivo con precios justos y disponibilidad. Las leyes relacionadas con la promoción y la publicidad reducen las prácticas engañosas y aseguran el cumplimiento mediante la Comisión Federal de Comercio. La autorregulación mediante organizaciones como Better Business Bureau es una alternativa a las leyes federales y estatales.

TÉRMINOS IMPORTANTES

autorregulación p. 86

baby boomers o generación nacida después de la Segunda Guerra Mundial p. 69

barreras de entrada p. 81

cibermercado p. 80

comercio electrónico p. 80

competencia p. 80

conciencia del valor p. 75

consumismo p. 83

cultura p. 73

demografía p. 68

economía p. 75

escaneo del entorno p. 66

familia mixta p. 70

fuerzas sociales p. 68

generación X p. 69

generación Y p. 70

ingreso bruto p. 76

ingresos discrecionales p. 77

ingresos disponibles p. 77

marketing multicultural p. 73

regulación p. 82

tecnología p. 78

APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS DE MARKETING

1 Durante muchos años, Gerber ha fabricado alimentos infantiles en envases pequeños, de un solo tamaño. En un escaneo del entorno, identifique tres tendencias o factores que podrían afectar considerablemente los negocios futuros de esa compañía, y luego proponga cómo podría responder Gerber a esos cambios.

2 Describa las nuevas características que añadiría a un automóvil diseñado para consumidores del grupo de edad de más de 55 años. ¿En cuáles revistas publicaría anuncios dirigidos a ese mercado objetivo?

3 La migración de la población de los suburbios a los “exurbios” y a los “penturbios” se analiza en este capítulo. ¿Qué empresas e industrias es probable que se beneficien de esa tendencia? ¿Qué cambios tendrán que hacer los detallistas para adaptarse a esos consumidores?

4 Las nuevas tecnologías mejoran y reemplazan sin cesar los productos existentes. Aunque suele ser difícil predecir los cambios tecnológicos, sugiera los efectos que internet y las tecnologías digitales podrían tener en las compañías y en los productos siguientes: a) cámaras y película fotográficas Kodak, b) American Airlines y c) el Museo Metropolitano de Arte de la ciudad de Nueva York.

5 En años recientes, en la industria cervecera, un par de empresas grandes que habían acaparado históricamente gran parte de las ventas de cerveza en Estados Unidos (Anheuser-Busch y Miller) han enfrentado la competencia de muchas marcas de compañías pequeñas. En términos del continuo de competencia, ¿cómo explica este cambio?

6 Johnson Company fabrica botones publicitarios y pines con eslogan y diseños. Se trata de productos baratos que se venden en establecimientos detallistas, como tiendas de descuentos, tiendas especializadas en pasatiempos (*hobbies*) y librerías. Se requiere poco equipo para que un nuevo competidor entre en el mercado. ¿Cuáles estrategias debe considerar Johnson para crear barreras de entrada eficaces?

7 ¿Por qué le preocuparía a Xerox que su nombre de marca se volviera genérico?

8 Elabore un “Código de prácticas de negocios” para una nueva tienda de vitaminas en línea. ¿Su código tiene en cuenta la publicidad, la privacidad y a los compradores que sean menores de edad? ¿Por qué es importante la autorregulación?

Creación de su plan de marketing

Su plan de marketing incluirá un análisis situacional basado en factores internos y externos que es probable que afecten su programa de marketing.

1 Para resumir la información sobre los factores externos, prepare una tabla similar a la que aparece en la figura 3-2 e identifi-

que tres tendencias relacionadas con cada una de las cinco fuerzas (sociales, económicas, tecnológicas, competitivas y reguladoras) que tengan que ver con su producto o servicio.

2 Cuando concluya su tabla, describa cómo cada tendencia representa una oportunidad o una amenaza para su negocio.

Caso en video 3 Geek Squad: un negocio novedoso para un ambiente nuevo*

QR 3-5 Geek Squad Video Case



“En tanto haya innovación habrá nuevos tipos de caos”, explica Robert Stephens, fundador de la empresa de soporte tecnológico Geek Squad. El caos al que se refiere Stephens es la dificultad que todos hemos experimentado al tratar de mantenernos al tanto de los numerosos cambios en nuestro entorno, en particular los relacionados con computadoras, tecnología, software, comunicación y entretenimiento. En general, a los

consumidores les cuesta trabajo instalar, operar y usar muchos de los productos electrónicos disponibles en la actualidad. “Se necesita tiempo para leer los manuales”, agrega Stephens. “Voy a ahorrarles ese tiempo porque los sábados me quedo en casa y los leo por ustedes”.

LA COMPAÑÍA

La historia de Geek Squad comienza cuando Stephens, nacido en Chicago, rechazó una beca de una escuela de artes para, en cambio, obtener un título en ciencias de la computación. Mientras Stephens era estudiante, obtuvo un empleo en un laboratorio de investigación donde reparaba computadoras y también se inició como consultor. Sabía reparar televisores, computadoras y otros aparatos, aunque decidió concentrarse en las computadoras. Sus experiencias como consultor lo llevaron a darse cuenta de que casi todas las personas necesitaban ayuda en cuanto a tecnología y que apreciaban el valor de un servicio con empleados puntuales, amigables, que hablaran en un lenguaje entendible y resolvieran el problema. De este modo, con solo 200 dólares, Stephens fundó Geek Squad en 1994.

*Geek Squad: Steven Hartley es el autor de este caso. Fuentes: Mike Sniders y Edward C. Baig, “Companies Foresee Record Electronics Sales this Year”, *USA Today*, 10 de enero de 2011, p. 8A; “3D TV Surpasses HD Sales Success”, *Broadcast*, 25 de febrero de 2011; “Ford Working with Best Buy to Offer Focus Electric Charging Station Sales and Support”, *ENP Newswire*, 10 de enero de 2011; Mary Ellen Lloyd, “Camp Teaches Power of Geekdom”, *The Wall Street Journal*, 11 de julio de 2007; Dean Foust, Michael Mandel, Frederick F. Jespersen y David Henry, “The Business Week 50 – The Best Performers”, *BusinessWeek*, 26 de marzo de 2007, p. 58; Jessica Vascellaro, “What’s a Cellphone for? Businesses are Finding All Sorts of New Uses for Mobile Devices”, *The Wall Street Journal*, 26 de marzo de 2007, p. R5; Cade Metz, “Just How Stupid are You? Geek Squad War Stories”, *PC Magazine*, 1 de febrero de 2006; Brad Stone, “Lore of the Geek Squad”, *Newsweek*, 20 de febrero de 2006, pp. 44; Michelle Conlin, “Smashing the Clock”, *BusinessWeek*, 11 de diciembre de 2006, p. 60; “Best Buy: How to Break Out of Commodity Hell”, *BusinessWeek*, 27 de marzo de 2006, p. 76; Pallavi Gogoi, “Meet Jane Geek”, *BusinessWeek*, 28 de noviembre de 2005, p. 94; Desiree J. Hanford, “Geek Squad is Popular at Best Buy”, *The Wall Street Journal*, 14 de diciembre de 2005, p. 1; Michelle Higgins, “Getting Your own it Department”, *The Wall Street Journal*, 20 de mayo de 2004, p. Dq; www.geeksquad.com, sitio web del Geek Squad.

Geek Squad empezó a proporcionar ayuda oportuna y eficaz en todas las necesidades de computación, sin tomar en cuenta la marca, el modelo, o el lugar de compra. Geek Squad llamaba “agentes” a sus empleados, quienes usaban uniformes que consistían en pantalón o falda negros, zapatos negros, camisa o blusa blanca, corbata negra de gancho, una credencial de identificación y un saco negro con el logotipo de Geek Squad a fin de crear una actitud de “humildad” que no resultara amenazadora para los clientes. Los agentes conducían vehículos Volkswagen Beetle blanco y negro, con un logotipo en la puerta, y sus servicios tenían un precio fijo, sin tener en cuenta el tiempo requerido para ofrecer el servicio. Los servicios de “atención en el hogar” iban desde instalar redes y limpiar de virus una computadora hasta instalar un sistema de entretenimiento, y costaban de 100 a 300 dólares. “Somos como el héroe de ‘Dragnet’, aparecemos en su casa y lo ayudamos”, señala Stephens. “También somos como ‘Los Cazafantasmas’, y existe una sensación de pseudogobierno como en ‘Hombres de negro’”.

En 2002, Geek Squad fue adquirida por Best Buy, un importante minorista de aparatos electrónicos, en cerca de tres millones de dólares. Best Buy había observado tasas de devolución muy altas para casi todos sus productos complejos. Los compradores se emocionan con los productos nuevos, los compran y llevan a casa, se frustran tratando de hacer que funcionen, y luego los regresan a la tienda y exigen un reembolso. De hecho, la investigación de Best Buy reveló que los consumidores comenzaban a ver el servicio como un elemento fundamental de la compra.

Geek Squad resultó una pareja perfecta. Los clientes de Best Buy recibieron con agrado la ayuda. Stephens fue nombrado inspector general de Geek Squad y uno de los vicepresidentes de Best Buy. Más tarde, Stephens empezó a incorporar un centro Geek Squad en cada tienda Best Buy, a instalar tiendas Geek Squad completas capaces de operar independientemente y a ofrecer asistencia telefónica las 24 horas del día. Ahora existen más de 20 mil agentes en Estados Unidos, Canadá, Reino Unido y China, y las tasas de devolución han disminuido entre 25 y 35%. El sitio web de Geek Squad anuncia que la compañía está “sirviendo al público, vigilando la tecnología y protegiendo al mundo”.

EL ENTORNO CAMBIANTE

Para que existiera la necesidad de los servicios de Geek Squad fue necesario que ocurrieran muchos cambios en el entorno. Es probable que los que están por venir modifiquen el modo en el que funciona Geek Squad. Una exploración ambiental ayuda a comprender los cambios.

Los más obvios se relacionan con la tecnología. La tecnología de banda ancha inalámbrica, los televisores de alta definición, los productos de interfaz con internet y una tendencia general a interconectar computadoras, teléfonos, sistemas de entretenimiento e incluso electrodomésticos son solo algunos ejemplos de aplicaciones y productos nuevos que deben conocer los consumidores.

También hay problemas relacionados con la tecnología, como virus, *spyware*, datos perdidos y computadoras “congeladas” o inoperables. Las nuevas tecnologías también han creado una demanda de nuevos tipos de mantenimiento, como administración de contraseñas, actualizaciones del sistema operativo, limpieza del disco y desfragmentación.

Otro cambio en el entorno que contribuye a la popularidad de Geek Squad es el efectuado en los factores sociales, como la demografía y la cultura. En tiempos pasados, muchos fabricantes de artículos electrónicos y minoristas se concentraban principalmente en los hombres. No obstante, las mujeres se interesan cada día más en las computadoras y en los aparatos de entretenimiento, y según la Asociación de Consumidores de Aparatos Electrónicos, es probable que en el futuro cercano gasten más en estos mercados que los hombres. Una investigación con los clientes de Best Buy indica que las mujeres esperan un servicio personal durante la compra y la instalación después de la adquisición: exactamente el servicio que ofrece Geek Squad. La cultura estadounidense también está incorporando el concepto Geek Squad. En la serie de televisión estadounidense *Chuck*, uno de los personajes trabaja para los “Nerd Herd” en “Buy More” y el automóvil que conduce cuando se dirige a visitar a un cliente es como los de Geek Squad.

Los competidores, la economía y el entorno regulador también han influido grandemente en Geek Squad. Cuando las tiendas de descuento, como Walmart, y los fabricantes de computadoras personales, como Dell, empezaron a competir con Best Buy, Circuit City y CompUSA, se necesitaron servicios nuevos, como la instalación en casa, con el fin de crear valor para los clientes. Ahora bien, así como los cambios en la competencia crearon una oportunidad para Geek Squad, también la están llevando a otro nivel competitivo conforme Staples ha introducido su servicio EasyTech y Office Depot los servicios Tec Depot. La situación económica de los productos electrónicos sigue mejorando conforme los precios bajan y la demanda aumenta. Los consumidores compraron dos millones de televisiones con tecnología 3D en 2010 y las ventas de todos los productos electrónicos para el consumidor superaron los 180 mil millones de dólares. Por último, el entorno regulatorio sigue cambiando respecto a la transferencia electrónica de material protegido por derechos de autor, como música, películas y software. Geek Squad debe seguir de cerca los cambios para asegurarse de que su servicio cumpla con las leyes pertinentes.

EL FUTURO PARA GEEK SQUAD

La combinación de muchos factores ambientales positivos explica el extraordinario éxito de Geek Squad. En la actualidad, repara más de tres mil PC diarias y genera ingresos por más de mil millones de dólares. Como los servicios de Geek Squad tienen un margen de utilidades alto, contribuyen al desempeño general de Best Buy, y generan tráfico hacia la tienda y lealtad a la marca. Sin embargo, para seguir creciendo, Geek Squad necesita seguir evaluando el entorno y probar métodos nuevos de creación de valor para el cliente.

Un nuevo método podría ser crear nuevas asociaciones. Por ejemplo, Geek Squad y Ford han desarrollado una asociación para ayudar a los consumidores a instalar sistemas de comunicación en los automóviles. En el futuro, Best Buy proporcionará estaciones



de carga en casa de 240 voltios para el vehículo eléctrico de Ford, el Focus. Geek Squad ofrecerá inspecciones eléctricas en instalaciones residenciales para los propietarios de los coches. Geek Squad también emplea la tecnología nueva para mejorar. Los agentes ahora utilizan un teléfono inteligente para consultar calendarios de trabajo actualizados, registrar sus horas de trabajo y aplicar pruebas de diagnóstico al equipo del cliente. Geek Squad y Best Buy están ensayando la modalidad denominada “ambiente de trabajo donde solo los resultados cuentan” sin horarios fijos ni reuniones obligatorias. Al alentar a los empleados a tomar decisiones propias de trabajo-vida, Geek Squad espera mantener elevados el estado de ánimo y la productividad.

Seguramente pronto aparecerán otros cambios y oportunidades. A pesar del éxito de Geek Squad y de la posibilidad de experimentar un crecimiento adicional, Robert Stephens es modesto y afirma: “los *geeks* tal vez hereden el mundo, pero no pretenden en absoluto gobernarlo”. (El *geek* es una persona que dedica la mayor parte de su tiempo a la tecnología y a la informática, y en consecuencia carece de las habilidades sociales necesarias para relacionarse con los demás.)

Preguntas

- 1 ¿Cuáles son los factores importantes del entorno que crearon una oportunidad para que Robert Stephens fundara Geek Squad?
- 2 ¿Qué cambios en los patrones de compra de: a) todos los clientes y b) las mujeres hicieron que la adquisición de Geek Squad fuera muy importante para Best Buy?
- 3 Con base en la información del caso y lo que sabe de aparatos electrónicos de consumo, efectúe un escaneo del entorno para Geek Squad con el fin de identificar tendencias importantes. Para cada una de las cinco fuerzas ambientales (sociales, económicas, tecnológicas, competitivas y reguladoras), identifique las tendencias que probablemente influyan en el futuro cercano de Geek Squad.
- 4 ¿Qué actividades promocionales recomendaría a fin de convencer a los consumidores que emplean instaladores independientes de que se cambien a Geek Squad?

wanna go home with

ME

tonight?

i'm the designated driver



**IT'S THE ONE PICKUP LINE
THAT ALWAYS WORKS.**

Budweiser thanks the 148 million American adults who have been a designated driver or gone home with one.* It's an essential part of every night out. And it's not going unnoticed.

Go to our page on Facebook and help us show some love to the designated driver.



RESPONSIBILITY MATTERS*

LEARN MORE AT WWW.FACEBOOK.COM/BUDDSIGNATEDDRIVER

*PROJECTION BASED UPON SURVEY CONDUCTED BY
OPINION RESEARCH CORPORATION CARAVAN 2009