



## Los 10 pecados capitales del marketing

Señales y soluciones

por Philip Kotler

### RESUMEN EJECUTIVO

Definitivamente el marketing no está viviendo su mejor momento: las estadísticas revelan que gran parte de los nuevos productos y servicios fracasan en su intento de consolidarse en el mercado.

Esto se debe, por una parte, a que los expertos en marketing no están tomando en cuenta los cambios que ha sufrido el mundo comercial en su conjunto; y, por la otra, a la reducción que el marketing ha ido sufriendo en lo que ha sus funciones se refiere.

Partiendo de este sombrío panorama, el autor ha logrado identificar y analizar diez errores de marketing en los que normalmente incurren las compañías. Asimismo, el autor nos brinda las señales más comunes para detectar dichos errores y un conjunto de consejos para solucionarlos.

Finalmente, tras analizar estos “diez pecados capitales del marketing”, plantea los “diez mandamientos del marketing”, una síntesis de las prácticas que el departamento de marketing de cualquier empresa debe implementar.

### El marketing y sus pecados

Este es un mal momento para el marketing. A pesar de todos los esfuerzos que esta disciplina realiza, 75% de los nuevos productos, servicios y empresas fracasan irremediabilmente. Entre algunas de las razones de dicho fracaso, podemos citar:

1. Los grandes costos que supone hacerse un buen nombre de marca.
2. La llamada “Generación Y” se actitud escéptica ante la publicidad.
3. A pesar de que las empresas están implementando la Gerencia de Relaciones con el Cliente, mejor conocida como “CRM”, cada vez son más las personas que rechazan el uso de sus datos personales.
4. Los programas para ganar la fidelidad del cliente sólo funcionan para las primeras empresas que los ponen en práctica, mientras que la competencia debe conformarse con las sobras.

Normalmente se espera que el marketing se ocupe de encauzar

la estrategia empresarial, a través de los siguientes elementos:

1. Descubrir nuevas oportunidades.
2. Aplicar estrategias de segmentación y posicionamiento.
3. Definir las cuatro P: producto, precio, plaza y promoción.
4. Poner en práctica un plan y controlar sus resultados.

Sin embargo, hoy en día, los departamentos de marketing han quedado a merced de consultores estratégicos, que han reducido las operaciones al área de promoción. Por tal motivo, el marketing se ve en la imperiosa necesidad de replantearse ciertos problemas, con el fin de revigorizar su participación en el mundo comercial. Para tal fin, es preciso que las empresas:

1. Identifiquen las señales de que están incurriendo en un error.
2. Pongan en práctica la solución más idónea para contrarrestar los efectos perniciosos derivados del mal marketing.

Existen diez errores o pecados capitales del marketing, en los que las empresas se ven normalmente envueltas.

### Primer pecado

“La empresa no está suficientemente orientada al mercado y dirigida a los consumidores”

**Señales de que la empresa no conoce bien cuáles son sus oportunidades en el mercado:**

Una segmentación inadecuada. Esto comporta una jerarquización de segmentos errónea y, a la vez, una falta de directores que se ocupen de los segmentos más importantes.

**Soluciones:**

1. Adoptar técnicas más avanzadas de segmentación: la mayoría de las empresas podrían hacer una segmentación del mercado mucho más eficiente. Dado que existen diferencias dentro de cada grupo demográfico, es preferible no limitarse con segmentaciones demográficas. Es más recomendable segmentar el mercado por necesidades y sólo entonces buscar descriptores demográficos relacionados con las mismas, con el fin de determinar cuáles son los segmentos más importantes y, de este modo, estar en capacidad de brindarles mejores ofertas.

2. Otorgar prioridad a los segmentos más importantes: estos deberían estar en manos de un director con capacidad de

solicitar un mayor presupuesto, que le permita enfrentar las vicisitudes de su área en particular.

3. Especializar a los vendedores: contratar personal de ventas que conozca bien el sector del que se va a ocupar. Es decir, contratar ex-banqueros para vender servicios a banqueros, o contratar ex-hoteleros para vender a hoteles.

#### Señales de que la empresa no es capaz de responder con eficiencia a las exigencias del cliente:

1. La mayoría de los empleados cree que la atención al cliente corresponde únicamente al departamento de marketing y ventas. Esto es tarea de todos los departamentos.

2. La falta de un programa de adiestramiento para crear una cultura de clientes.

3. La falta de incentivos que permitan tratar al cliente de un modo especial.

#### Soluciones:

1. Establecer una jerarquía inequívoca de valores empresariales, que coloquen al cliente en el nivel superior.

2. Desarrollar actividades que demuestren al empleado la importancia del cliente.

3. Permitir que el cliente acceda con facilidad a la empresa, a través del teléfono, el fax o el correo electrónico, y que, de este modo, esté en la capacidad de enviar sus quejas o sugerencias.

### Segundo pecado

“La empresa no entiende del todo a sus clientes potenciales”

#### Señales:

1. Realizó su último estudio de clientes hace varios años.
2. Su producto no se está vendiendo como esperaba (el de la competencia se vende mejor).
3. Recibe muchas quejas y devoluciones.

#### Soluciones:

1. Realizar investigaciones de consumidores más idóneas: entre las mejores técnicas de investigación podemos citar:

- 1.1. Discusión de un tema por parte de 8 o 12 personas, dirigidas por un moderador.
- 1.2. Encuestas para obtener una imagen de la forma de ser de la población en cuestión.
- 1.3. Entrevistas: utilizando técnicas que nos permitan llegar a los verdaderos sentimientos del cliente, sin que esto suponga forzar razonamientos.
- 1.4. Investigaciones en el hogar: filmación de las actividades diarias de una familia.
- 1.5. Investigación en los establecimientos de venta.
- 1.6. Visita de comprador misterioso.

2. Hacer mayor uso de técnicas analíticas: también deben utilizarse herramientas para evaluar la conducta del cliente.

Entre estas podemos citar:

2.1. Entrevistas psicológicas: descubren las necesidades del consumidor.

2.2. Mapas perceptuales: descubren la percepción que tiene el cliente de varias marcas en relación con ciertos atributos de las mismas.

2.3. Análisis asociacionales: descubren el orden de las preferencias del cliente.

2.4. Investigaciones etnográficas: descubren las normas, creencias y valores de un grupo en particular.

3. Establecer grupos de clientes y distribuidores: para entrevistarlos periódicamente y obtener así información sobre nuevas ideas, productos y comunicaciones.

4. Instalar programas informáticos de CRM y de procesamiento de datos: que permitan controlar y manipular eficientemente la información obtenida.

### Tercer pecado

“La empresa no conoce ni controla la competencia”

#### Señales:

1. La empresa está pendiente de la competencia más próxima, pero está olvidando competidores lejanos y nuevas tecnologías. *Ejemplo: para McDonald's es sencillo identificar sus competidores más cercanos: Burger King y Wendy's. Sin embargo, no debería perder de vista a otras marcas del ramo como Taco Bell, Pizza Hut y Subway. Incluso, es posible incluir la comida preparada de supermercados.*

2. La empresa no cuenta con un sistema de recolección y procesamiento de información sobre la competencia.

#### Soluciones:

1. Establecer un departamento de Inteligencia Competitiva.
2. Contratar personal de la competencia.
3. Tener en cuenta las nuevas tecnologías.
4. Brindar ofertas parecidas a las de la competencia.

Si su empresa va a ser engullida por otra, procure engullirse usted mismo antes. *Ejemplo: la cadena hotelera Marriot, en un principio se ocupó de la categoría media, y luego se diversificó para atender otros sectores. Así buscaba liberarse de la debilidad que supone dedicarse a un sector único.*

Existen seis formas de posicionarse en el mercado, de acuerdo con la calidad y el valor que se ofrecen:

1. Menos por menos: Southwest Airlines.
2. Lo mismo por menos: Wal-Mart.
3. Lo mismo por lo mismo: Tide.
4. Lo mismo por más dinero (poco recomendable).
5. Más por lo mismo: Lexus.
6. Más por más: Mercedes Benz y Häagen-Dazs.

Esto no quiere decir que las empresas deban ocuparse de todos los niveles; sin embargo, a algunas empresas les ha resultado rentable una estrategia que tome en cuenta tres niveles: bueno, mejor y el mejor.

### Cuarto pecado

“La empresa no ha cultivado su relación con todas las partes interesadas”

#### Señales:

1. Insatisfacción de los empleados:
  - 1.1. Frecuente rotación de personal.
  - 1.2. No se realizan las políticas empresariales.
  - 1.3. Cada grupo posee un interés particular.
  - 1.4. Competencia entre departamentos.
2. Insatisfacción de los proveedores y distribuidores.
3. Insatisfacción de los inversores.

#### Soluciones:

1. Cambiar nuestra forma de pensar: en el pasado, las ganancias estaban ya establecidas; para obtener beneficios, bastaba con pagar el mínimo posible a nuestros colaboradores. Pero, hoy en día, los beneficios dependen del trato que se le da a ellos. La naturaleza de los incentivos determinará la calidad de los empleados, proveedores y distribuidores que la empresa atraerá. Y, sólo un equipo formado con los mejores colaboradores producirá los beneficios esperados.
2. Mejorar las condiciones de los empleados: no sólo se trata de elegir a los mejores, sino de adiestrarlos, motivarlos y hacerlos sentir a gusto. Debemos recordar siempre que empleados satisfechos supone clientes satisfechos.
3. Recompensar a los proveedores: poner a competir varios proveedores entre sí no es una buena estrategia. Es preferible que cada área sea abastecida por un proveedor de primera.
4. Estrechar las relaciones con los distribuidores: involucrándolos al máximo con nuestros productos y servicios.

### Quinto pecado

“A la empresa le cuesta conseguir nuevas oportunidades”

#### Señales:

1. Su empresa no ha introducido nuevos productos al mercado desde hace un buen tiempo.
2. Los nuevos productos no han sido exitosos en el mercado.

#### Soluciones:

Aprender tanto a lidiar con la innovación como a administrar adecuadamente el proceso de desarrollo de nuevos productos. Para tal fin, es preciso saber que:

1. No existen mercados maduros: siempre habrá nuevas posibilidades en nuestro sector.

2. Las innovaciones pueden provenir de empleados, proveedores, distribuidores e, incluso, inversionistas.
3. El éxito de las empresas situadas en Silicon Valley deriva del siguiente esquema:

- 3.1. Un mercado de empleados altamente calificados.
- 3.2. Un mercado de capitales activo.
- 3.3. Un mercado de ideas: todas las empresas deberían establecer un Comité de Ideas, presidido por un ejecutivo de alto nivel, que se ocupara de revisar ideas potenciales. Los empleados que propongan ideas deben recibir respuesta, y aquellos que hayan propuesto ideas implantadas deben ser recompensados.
4. En caso de que las ideas no surjan espontáneamente, existen varios sistemas para propiciar su generación:
  - 4.1. Observación de los cambios en el entorno: políticos, sociales, económicos, tecnológicos y medioambientales.
  - 4.2. Reunir a los empleados en equipo y hacer uso de técnicas conocidas como la “tormenta de ideas”.
  - 4.3. Colocar productos en paralelo: por ejemplo, un fabricante de cereales puede asociar cereales con una barra de chocolate y obtener así una nueva idea: barras de cereales.

### Sexto pecado

“Los planes de marketing de la empresa son deficientes”

#### Señales:

1. El plan de marketing está repleto de cifras, presupuestos y anuncios publicitarios, pero carece de los objetivos, estrategias y tácticas necesarios para conseguirlos.
2. Cuando se revisan los Planes de años diferentes, conseguimos que las estrategias y tácticas son las mismas - no se han tomado en cuenta los cambios del mercado.
3. El programa informático utilizado no es capaz de simular el impacto de estrategias alternativas.
3. El Plan no considera situaciones imprevistas.

#### Soluciones:

1. Incluir en el plan de marketing los siguientes elementos: análisis situacional, análisis DOFA, asuntos fundamentales, objetivos, estrategias, tácticas, presupuestos y controles.
2. Preguntar a los responsables de marketing qué harían con 20% más de presupuesto o con 20% menos. Esto permitirá distribuir el presupuesto de una forma más adecuada. Aquellos que hayan presentado una respuesta razonada, recibirán el aumento presupuestario.
3. Celebrar y recompensar a quienes hayan desarrollado los mejores planes de marketing.

### Séptimo pecado

“La política de producción no se ajusta a la realidad”

#### Señales:

1. Parece imposible frenar la creación de nuevos productos y servicios.
2. La empresa ofrece demasiados servicios gratuitos que, por una parte, el cliente no valora; y, por la otra, en realidad, tienen un costo. Se malgasta otra posible fuente de ingresos.
3. Las compañías que venden una amplia gama de productos no saben aprovechar la oportunidad en la que el cliente compra un producto, para inducirlo a que compre otros más.

#### Soluciones:

1. Establecer un sistema que permita discernir entre los productos verdaderamente rentables y aquellos que no lo son.
2. Segmentar la base de clientes; de modo tal que algunos reciban los servicios gratuitos y otros no.
3. Proporcionar a los empleados el entrenamiento necesario para que aprendan a aprovechar las oportunidades de venta: si alguien está comprando un traje, seguramente necesitará una corbata o una camisa. Incentivar el buen desempeño de los empleados a través de recompensas.

### Octavo pecado

“La construcción de marca y las comunicaciones de la empresa son deficientes”

#### Señales:

1. A pesar del dinero invertido en publicidad, todavía existen muchos clientes potenciales que no conocen la marca.
2. Cada año se le asigna el mismo presupuesto a los gastos de marketing.
3. Los expertos en marketing carecen de una mentalidad financiera.

#### Soluciones:

1. Mejorar las estrategias de marca y medir el impacto de la misma dentro de la estrategia empresarial. La valoración de la marca no sólo depende, también de elementos tales como la calidad del producto, su envase, su distribución, etc.
2. Cambiar el presupuesto cada año dependiendo de los resultados que haya brindado cada medio de comunicación. Así pues, los que hayan rendido mejores resultados recibirán un aumento presupuestario.

La efectividad de los diversos medios de promoción ha variado con el tiempo. Por ejemplo, la televisión era el medio publicitario por excelencia en la década de los años ochenta. En cambio, en el 2002, se comentaba que el medio más efectivo serían las relaciones públicas. Otra opción que ha crecido últimamente es el telemarketing.

Pareciera que las empresas invierten en publicidad porque se ha vuelto una tradición, aunque funcione o no. Pocas campañas son verdaderamente efectivas. Es recomendable exigir varias ideas a la empresa publicitaria, y consultar a varias empresas. Considere invertir el dinero que iba a utilizar en publicidad, en mejorar el producto o en atención al cliente.

3. Los expertos en marketing deben desarrollar sus conocimientos financieros para que puedan justificar los gastos por concepto de marketing. Es preciso que quienes integran el departamento de marketing se familiaricen con conceptos tales como: valor agregado, márgenes, valor para los accionistas, entre otros. La idea es propiciar un mejor diálogo entre los diversos departamentos.

### Noveno pecado

“La empresa no está bien organizada para llevar a cabo un marketing eficaz”

#### Señales:

El departamento de marketing no conoce las funciones que le son propias, es decir, investigaciones de mercado, publicidad, promoción de ventas y administración de ventas, y sus conocimientos de las nuevas técnicas es muy limitado.

#### Soluciones:

No queda más que aprender las técnicas que hacen posible enfrentar los retos del presente. A continuación, algunas de estas:

1. Posicionamiento: según los creadores de este concepto en 1982, Trout y Ries, toda marca debe asociarse con una palabra. *Ejemplo: Volvo se asocia con “seguridad”*. Por otra parte, según Crawford y Mathews es posible posicionar la marca gracias a cinco atributos: producto, precio, facilidad de acceso, servicio de valor añadido y experiencia del cliente. Sobresalir en todos es demasiado costoso, pero hacerlo en alguno(s) trae grandes beneficios.
2. Administración de los activos de la marca: la importancia de ciertas marcas para el rendimiento de la empresa demanda que estas sean administradas, mejoradas y protegidas.
3. Gerencia de Relaciones con el Cliente (CRM) y marketing con bases de datos: se ofrecen mejores ofertas a los clientes gracias a la recolección y análisis de datos demográficos y psicológicos, entre otros.
4. Gerencia de Relaciones con los Asociados (PRM): el desempeño de nuestros colaboradores (proveedores, distribuidores, etc.) dependerá de las relaciones y oportunidades que les brindemos.
5. Contacto con la empresa: es preciso centralizar toda la información procedente de clientes. Además, estos últimos deben poder comunicarse con la empresa de un modo expedito y sencillo.
6. Marketing por Internet: la mayoría de las empresas posee una página en Internet, con abundante información.
7. Relaciones Públicas: las empresas deberían de añadir una división de relaciones públicas al departamento de mercadeo, pues a veces estas influyen con creces en la reputación de una marca.
8. Marketing del servicio y de las experiencias: la calidad del servicio puede convertirse en el elemento que destaque la marca de todas las demás.

9. Comunicaciones de marketing integradas: dos elementos de suma importancia.

10. Análisis de beneficios: el departamento de marketing debería conocer los beneficios obtenidos en diversas zonas geográficas, de cada producto, por segmento de clientes, etc.

11. Técnicas para dirigir el mercado: dada la gran cantidad de productos existentes, es preciso aprender a crear nuevas necesidades.

Además de todo lo anterior, el departamento de marketing debe reducir tensiones con otros departamentos: compras, investigación y desarrollo, contabilidad, finanzas, etc.

### Décimo pecado

“La empresa no ha aprovechado al máximo la tecnología”

#### Señales:

1. Su empresa no ha aprovechado al máximo la Internet.
2. Sus sistemas automatizados de ventas son anticuados o no cuenta con ninguno.

#### Soluciones:

1. Las empresas deben aprovechar todas las ventajas que brinda la Internet. No basta con promocionar la empresa y los productos en una ciberpágina; además, es preciso:
  - 1.1. Valerse de la Intranet: para mejorar las comunicaciones internas de la compañía.
  - 1.2. Valerse de Extranets: para fortalecer las comunicaciones con los colaboradores.
  - 1.3. Aprovechar las posibilidades de entrenamiento en línea (*e-training*), reclutamiento de personal en línea (*e-recruitment*), aprovisionamiento en línea (*e-procurement*), investigaciones de marketing en línea (*e-market research*),

comunidades virtuales (*chat rooms*).

2. Es preciso que las compañías modernicen sus sistemas de ventas: gracias a estos, los clientes pueden hacer las compras por sí mismos, lo que supone un ahorro en mano de obra, así como la posibilidad de ofrecer mejores precios. En la actualidad existen sistemas automatizados que se ocupan de todas las áreas fundamentales de la mezcla de marketing.

### Los diez mandamientos

1. La empresa debe segmentar el mercado, elegir los mejores segmentos y consolidarse en cada uno de estos.
2. La empresa debe revisar las necesidades, percepciones, preferencias y conducta de sus clientes; además, propiciará que sus empleados brinden un buen servicio al cliente.
3. La empresa debe conocer a sus principales competidores, así como sus fortalezas y debilidades.
4. La empresa debe convertir a sus empleados en socios, y los recompensará generosamente.
5. La empresa debe desarrollar sistemas para identificar oportunidades, jerarquizarlas y elegir las mejores.
6. La empresa debe contar con un sistema para desarrollar buenos planes de marketing.
7. La empresa debe establecer un fuerte control sobre sus productos y servicios.
8. La empresa debe construir marcas de un modo económico, a través de promoción y comunicación.
9. La empresa debe propiciar la existencia de un espíritu de equipo y liderazgo en todos los departamentos.
10. La empresa debe adoptar constantemente tecnología que le brinde una ventaja competitiva.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital en Latinoamérica

**Título original:** Ten Deadly Marketing Sins

**Editorial:** John Wiley & Sons

**Publicado el:** marzo de 2004

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:  
<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=298>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.