

---

EDINBURGH  
BUSINESS SCHOOL

---

HERIOT-WATT UNIVERSITY

---

# Marketing

**John Mullins**

**Orville C. Walker, Jr**

**Harper W. Boyd, Jr**

**Barbara Jamieson**

El texto de este curso es parte del contenido de aprendizaje para el curso de Edinburgh Business School. Además del texto del curso impreso, también debe tener acceso al sitio web del curso en este tema, lo que le proporcionará más contenido de aprendizaje, el software Profiler y las últimas preguntas y respuestas de examen.

El contenido de este curso se actualiza de vez en cuando y todos los cambios se reflejan en la versión del texto que aparece en el sitio web en <http://coursewebsites.ebsglobal.net/>.

La mayoría de las actualizaciones son de menor importancia y las preguntas de examen evitarán material nuevo o significativamente alterado por dos años luego de la publicación del material relevante en el sitio web.

Puede revisar la versión del texto del curso a través del número de publicación de la versión, que se encuentra en la primera página del texto y compararlo con el número de versión de la última versión de PDF en el sitio web.

Si está tomando el curso como parte de un programa de formación, debe comunicarse con el Centro para obtener más información sobre las modificaciones.

Los términos y las condiciones que se aplican a los estudiantes de todos los cursos de Edinburgh Business School están disponibles en el sitio web [www.ebsglobal.net](http://www.ebsglobal.net), y Edinburgh Business School o el centro o socio regional al que le compró el curso debe notificarlo. Si no es el caso, comuníquese con Edinburgh Business School en la dirección a continuación:

Edinburgh Business School  
Heriot-Watt University  
Edinburgh  
EH14 4AS  
Reino Unido

**Tel.** + 44 (0) 131 451 3090

**Fax** + 44 (0) 131 451 3002

**Correo electrónico** [enquiries@ebs.hw.ac.uk](mailto:enquiries@ebs.hw.ac.uk)

**Sitio web** [www.ebsglobal.net](http://www.ebsglobal.net)

**Los cursos se actualizan con frecuencia para tener en cuenta posibles errores, omisiones y cambios recientes. Si desea proponer un cambio en esta asignatura escriba un correo a [comments@ebs.hw.ac.uk](mailto:comments@ebs.hw.ac.uk).**

# Marketing

**John Mullins** es Profesor Asociado de Administración Empresarial y Marketing en London Business School. Hizo su maestría en Stanford Graduate School of Business y, varios años más tarde, un doctorado en marketing de University of Minnesota. John, profesor premiado, aplica en su tarea de educación e investigación lo aprendido en 20 años de experiencia ejecutiva en empresas de gran crecimiento, incluidas dos empresas fundadas por él, una de las cuales ya cotiza en bolsa. Desde su nombramiento como profesor en la facultad de negocios en 1992, John ha publicado más de 40 artículos en una amplia gama de medios, entre los que se incluyen el *Harvard Business Review*, *MIT Sloan Management Review* y el *Journal of Product Innovation Management*. Su tarea investigativa ha ganado premios nacionales e internacionales del Marketing Science Institute, la American Marketing Association y la Fundación Richard D. Irwin. Es autor de dos de los libros comerciales más vendidos: *The New Business Road Test* (Londres: Prentice-Hall/FT, 3<sup>ra</sup> edición 2010), que les muestra a los empresarios y ejecutivos qué deben hacer *antes* de redactar un plan de negocios; y, con el célebre autor e inversor de capital de riesgo Randy Komisar, *Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model* (Boston: Harvard Business Press, 2009). Ha trabajado en las juntas de compañías empresariales de crecimiento rápido en América del Norte, Europa y Asia, y es un orador frecuente de temas relacionados con iniciativas empresariales y capital de riesgo.

**El profesor Orville C. Walker, h.** fue Profesor de Marketing en James D. Watkins y Director del Programa de Doctorado de la Carlson School of Management de University of Minnesota. Tiene una maestría en psicología social de Ohio State University y un doctorado en marketing de University of Wisconsin-Madison. Orville es coautor de tres libros y publicó más de 50 artículos de investigación en publicaciones intelectuales y de negocios. Ha ganado varios premios por sus investigaciones, incluyendo el premio O'Dell del *Journal of Marketing Research*, el premio Maynard del *Journal of Marketing* y un premio por la trayectoria del Grupo de Interés de Administración de Ventas de la American Marketing Association. Orville trabajó como consultor para varias empresas y organizaciones sin fines de lucro y dio clases en programas de desarrollo ejecutivo en diversas partes del mundo, incluidos programas en Polonia, Suiza, Escocia y Hong Kong. No obstante, tal vez el mayor reto empresarial que enfrentó fue obtener ganancias como propietario-gerente de un pequeño viñedo en el oeste de Wisconsin.

El fallecido **Profesor Harper W. Boyd, h.** fue Profesor Emérito Distinguido de Donaghey en Marketing en University of Arkansas en Little Rock. Se lo conoce internacionalmente por sus trabajos en las áreas de estrategia de marketing e investigación de mercado. Fue autor, coautor o editor de más de 50 libros y monografías y 100 artículos, descripciones de casos y otros materiales de enseñanza. También trabajó como editor del *Journal of Marketing Research*. Fue parte del cuerpo docente de varias facultades de negocios importantes de todo el mundo, como Stanford, Northwestern, Tulane e INSEAD, y recibió un doctorado honorario de Letras de Edinburgh Business School, Escocia. También trabajó como consultor para varias compañías de productos de consumo y de productos industriales de todo el mundo.

**Barbara Jamieson** es Docente Titular Senior y líder del curso de Marketing. Con una extensa carrera en la industria y la academia, trae un rico conocimiento práctico y teórico de sus enseñanzas. Antes de ingresar en la academia, construyó una experiencia de más de 15 años en publicidad, investigación de mercado y asesoramiento de marketing. Tiene maestría, un título de licenciatura en organización con actividad comercial y es Profesional de Marketing Pública.

Barbara Jamieson brinda una amplia gama de cursos relacionados con marketing en los programas de maestría en administración de empresas, maestría en ciencias y el departamento de administración de empresas. Así como en su rol de enseñanza, apoya el profesorado en la red de socio de aprendizaje internacional en Edinburgh Business School para promover la calidad en la entrega del programa, con particular énfasis en el uso del enfoque del método de caso.

Desde 2005 ha jugado un papel líder en varios proyectos respaldados por Global Business School Network para establecer un programa de educación en la administración de Kenia, que implica seminarios y talleres para promover la enseñanza del método de caso y desarrollar programas de redacción de casos en la facultad de la universidad.

Actualmente trabaja en una investigación a nivel doctoral de la relación entre las características del estudiante de aprendizaje de distancia, la experiencia de aprendizaje del estudiante y los resultados de aprendizaje. Lidera una iniciativa relacionada para explorar la forma en la que la tecnología nueva puede enriquecer la experiencia de aprendizaje del estudiante.



Primera publicación en Gran Bretaña en 1996.

Derechos de autor de la edición original 2010 The McGraw-Hill Companies, Inc. Todos los derechos reservados.

Los derechos de John W. Mullins, Orville C. Walker, Jr, Harper W. Boyd, Jr y Barbara Jamieson afirman el derecho de ser reconocidos como autores de este trabajo, de acuerdo con los Derechos de Autor del Acta de Patentes y Diseños, 1988.

Todos los derechos reservados; ninguna parte de esta publicación puede reproducirse, almacenarse en un sistema de recuperación ni transmitirse en ninguna forma o por ningún medio, electrónico, mecánico, de copia o grabación o, en caso contrario, sin el permiso escrito anticipado de Publishers. Este libro no puede prestarse, revenderse, alquilarse ni desecharse por medios comerciales en ninguna forma de convenio o cobertura que no sea en la que se publica, sin el consentimiento previo de Publishers.

# Contenido

<b>Prefacio</b>		<b>xiii</b>
	¿Por Qué Hace Falta este Libro?	xiii
	Énfasis en la Toma de Decisiones	xiv
	Conocimientos sobre la Web	xiv
	Una Perspectiva Global y Realista	xv
<b>Introducción a este Curso</b>		<b>xvii</b>
	Instrucciones para Usar los Materiales del Programa de Estudio	xviii
<b>Agradecimientos</b>		<b>xx</b>
<b>PARTE I</b>	<b>PANORAMA DE LA ADMINISTRACIÓN DE MARKETING</b>	
<b>Módulo 1</b>	<b>El Proceso de Administración de Marketing</b>	<b>1/1</b>
	1.1 ¿Por Qué son Importantes las Decisiones de Marketing?	1/5
	1.2 El Marketing Crea Valor Porque Facilita las Relaciones de Intercambio	1/6
	1.3 Cómo es la Práctica de Marketing Eficaz	1/16
	1.4 Quién Hace Qué Cosa	1/27
	1.5 Algunos Acontecimientos Recientes que Afectan la Administración de Marketing	1/31
	Resumen de Aprendizaje	1/35
	Preguntas de Repaso	1/35
<b>Módulo 2</b>	<b>Estrategias Corporativas y sus Implicaciones de Marketing</b>	<b>2/1</b>
	2.1 ¿Cuál es la Función del Marketing en la Formulación e Implementación de Estrategias?	2/7
	2.2 Tres Niveles de Estrategia: Componentes Similares pero Distintas Cuestiones	2/15
	2.3 Las Implicaciones de Marketing de las Decisiones Estratégicas Corporativas	2/19
	Resumen de Aprendizaje	2/42
	Preguntas de Repaso	2/43

<b>Módulo 3</b>	<b>Estrategias a Nivel de Negocios y Sus Implicaciones de Marketing</b>	<b>3/1</b>
	3.1 Decisiones Estratégicas en el Ámbito de la Unidad de Negocios	3/5
	3.2 ¿Cómo Compiten las Empresas?	3/8
	3.3 ¿Qué Diferencias Presentan las Estrategias Competitivas entre sí?	3/15
	3.4 Decisión sobre la Idoneidad de una Estrategia: Adaptación entre las Estrategias a Nivel de Negocios y el Entorno	3/20
	3.5 Cómo Influyen las Diferentes Estrategias a Nivel de Negocios en las Decisiones de Marketing	3/25
	3.6 ¿Qué Sucede si el Mejor Programa de Marketing para un Producto no se Adapta a la Estrategia Competitiva de la Empresa?	3/31
	Resumen de Aprendizaje	3/33
	Preguntas de Repaso	3/34
<b>PARTE 2</b>	<b>ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES</b>	
<b>Módulo 4</b>	<b>Análisis Ambiental: Herramientas para Identificar Mercados Atractivos</b>	<b>4/1</b>
	4.1 Nadar Contra la Corriente o a Favor de Ella: Una Elección Estratégica Importante	4/3
	4.2 Análisis de Macrotendencias: Un Marco para Evaluar el Atractivo del Mercado	4/4
	4.3 El Análisis Ambiental como Guía para la Toma de Decisiones de Marketing	4/14
	Resumen de Aprendizaje	4/18
	Preguntas de Repaso	4/18
<b>Módulo 5</b>	<b>Análisis de la Industria y Ventaja Competitiva</b>	<b>5/1</b>
	5.1 Mercados e Industrias: ¿Cuál es la Diferencia?	5/4
	5.2 El Mercado es Atractivo: ¿Lo es También la Industria?	5/7
	5.3 Análisis Local de la Industria: ¿Qué Grado de Intensidad Tiene la Competencia Inmediata?	5/14
	5.4 Velocidad de Difusión de las Innovaciones: Otro Factor en la Evaluación del Atractivo de las Oportunidades	5/16
	5.5 Cómo Mantener la Ventaja Competitiva Durante el Ciclo de Vida del Producto	5/20
	Resumen de Aprendizaje	5/28
	Preguntas de Repaso	5/29

<b>Módulo 6</b>	<b>Comprensión del Comportamiento de Compra del Consumidor</b>	<b>6/1</b>
	6.1 La Importancia Psicológica de la Compra Afecta el Proceso de Toma de Decisiones	6/4
	6.2 Por Qué las Personas Compran Diferentes Cosas. Parte 1: Las Implicaciones de Marketing de las Influencias Psicológicas y Personales	6/20
	6.3 Por Qué las Personas Compran Diferentes Cosas. Parte 2: Las Implicaciones de Marketing de las Influencias Sociales	6/29
	Resumen de Aprendizaje	6/34
	Preguntas de Repaso	6/35
<b>Módulo 7</b>	<b>Mercados Organizacionales y Comportamiento de Compra</b>	<b>7/1</b>
	7.1 ¿Quién es el Cliente?	7/3
	7.2 De qué Manera los Miembros Organizacionales Toman Decisiones de Compra	7/10
	7.3 La Venta de Diferentes Tipos de Bienes y Servicios a Organizaciones Requiere Diferentes Programas de Marketing	7/24
	Resumen de Aprendizaje	7/29
	Preguntas de Repaso	7/30
<b>Módulo 8</b>	<b>Medición de las Oportunidades de Mercado: Pronóstico e Investigación de Mercado</b>	<b>8/1</b>
	8.1 ¡Todos los Pronósticos son Incorrectos!	8/4
	8.2 El Conjunto de Herramientas del Pronosticador: Diferentes Herramientas para Diferentes Situaciones	8/5
	8.3 Observaciones y Advertencias con Respecto al Pronóstico	8/14
	8.4 ¿Por Qué los Datos? ¿Por Qué la Investigación de Marketing?	8/15
	8.5 Sistemas de Información sobre el Mercado: Exploración de las Ventajas Competitivas	8/16
	8.6 La Investigación de Mercado Resuelve Retos de Marketing Específicos	8/25
	8.7 Las Preguntas que Deberían Formular los Usuarios de la Investigación de Marketing	8/37
	8.8 Competencia Básica: ¿Cuánto Nos Falta?	8/37
	Resumen de Aprendizaje	8/38
	Preguntas de Repaso	8/39

<b>Módulo 9</b>	<b>Segmentación del Mercado y Marketing de Segmentos</b>	<b>9/1</b>
9.1	¿Para qué Sirven la Segmentación del Mercado y el Marketing de Segmentos?	9/3
9.2	Cómo se Definen Mejor los Segmentos de Mercado	9/6
9.3	Selección de Segmentos de Mercado Atractivos: Un Proceso de Cinco Pasos	9/15
9.4	Diferentes Estrategias de Mercado Objetivos que se Adaptan a Diferentes Oportunidades	9/24
9.5	Segmentación del Mercado Global y Mercados Meta	9/25
	Resumen de Aprendizaje	9/26
	Preguntas de Repaso	9/26
<b>Módulo 10</b>	<b>Posicionamiento</b>	<b>10/1</b>
10.1	Diferenciación: Una Clave para la Preferencia de los Clientes y la Ventaja Competitiva	10/3
10.2	Posicionamiento Físico	10/4
10.3	Posicionamiento Perceptual	10/6
10.4	Elementos que los Profesionales del Marketing Pueden Utilizar para Establecer el Posicionamiento de una Marca	10/7
10.5	Preparación de la Base de Estrategias de Marketing: Proceso de Posicionamiento de Marca	10/8
10.6	El Resultado del Posicionamiento Efectivo: Construcción de Brand Equity	10/24
10.7	Herramientas Analíticas para la Toma de Decisiones de Posicionamiento	10/26
	Resumen de Aprendizaje	10/28
	Preguntas de Repaso	10/28
<b>PARTE 3</b>	<b>DECISIONES DEL PROGRAMA DE MARKETING</b>	
<b>Módulo 11</b>	<b>Decisiones de Producto</b>	<b>11/1</b>
11.1	Decisiones de Diseño del Producto para Obtener Ventajas Competitivas	11/3
11.2	Gestión de las Líneas de Productos para el Interés del Cliente y el Desempeño de la Ganancia	11/17
11.3	Decisiones sobre el Proceso de Desarrollo de Nuevos Productos	11/21
	Resumen de Aprendizaje	11/35
	Preguntas de Repaso	11/36

<b>Módulo 12</b>	<b>Decisiones de Fijación de Precios</b>	<b>12/1</b>
	12.1 Un Proceso para la Toma de Decisiones de Fijación de Precios	12/3
	12.2 Métodos que Utilizan los gerentes para Determinar un Nivel de Precio Apropiado	12/16
	12.3 Decisión sobre una Estructura de Precios: Adaptación de Precios a las Variaciones del Mercado	12/26
	Resumen de Aprendizaje	12/34
	Preguntas de Repaso	12/35
<b>Módulo 13</b>	<b>Decisiones de Canal de Distribución</b>	<b>13/1</b>
	13.1 ¿Por Qué Existen Canales de Marketing de Múltiples Empresas?	13/4
	13.2 Diseño de Canales de Distribución: ¿Cuáles Son los Objetivos por Lograr?	13/5
	13.3 Diseño de Canales de Distribución: ¿Qué Tipos de Instituciones Podrían Incluirse?	13/10
	13.4 Alternativas de Diseño de Canales	13/15
	13.5 ¿Qué Alternativa es Mejor? Depende de los Objetivos y los Recursos de la Compañía	13/18
	13.6 Diseño de Canal para Mercados Internacionales	13/26
	13.7 Diseño de Canal para Servicios	13/30
	13.8 Decisiones de Gestión de Canal	13/31
	Resumen de Aprendizaje	13/42
	Preguntas de Repaso	13/43
<b>Módulo 14</b>	<b>Decisiones de Promoción Integradas</b>	<b>14/1</b>
	14.1 La Combinación de Estrategias Promocionales: Un Juego de Herramientas de Comunicación	14/3
	14.2 Cómo Desarrollar un Plan de Comunicaciones Integradas de Marketing	14/5
	14.3 La Esencia de la Toma de Decisiones de Promoción	14/12
	Resumen de Aprendizaje	14/37
	Preguntas de Repaso	14/38

<b>PARTE 4</b>	<b>PROGRAMAS DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA SITUACIONES SELECTAS</b>	
<b>Módulo 15</b>	<b>Estrategias de Marketing para la Entrada en Nuevos Mercados</b>	<b>15/1</b>
	15.1 ¿Cuán Nuevo es lo Nuevo?	15/3
	15.2 Estrategias de Entrada en el Mercado: ¿Es Mejor Ser Pionero o Seguidor?	15/5
	15.3 Programas de Marketing Estratégico para Pioneros	15/13
	Resumen de Aprendizaje	15/24
	Preguntas de Repaso	15/25
<b>Módulo 16</b>	<b>Estrategias de Marketing para Mercados en Desarrollo</b>	<b>16/1</b>
	16.1 Oportunidades y Riesgos en Mercados en Crecimiento	16/4
	16.2 Estrategias de Mercado en Desarrollo para Líderes del Mercado	16/9
	16.3 Estrategias de Crecimiento de la Participación para Seguidores	16/19
	Resumen de Aprendizaje	16/30
	Preguntas de Repaso	16/31
<b>Módulo 17</b>	<b>Estrategias de Marketing para Mercados Maduros y Mercados con Actividad en Declinación</b>	<b>17/1</b>
	17.1 Recesión Moderada: La Transición del Crecimiento al Vencimiento del Mercado	17/4
	17.2 Opciones Estratégicas en Mercados Maduros	17/6
	17.3 Estrategias de Marketing para Mercados Maduros	17/23
	17.4 Estrategias para Mercados con Actividad en Declinación	17/32
	Resumen de Aprendizaje	17/42
	Preguntas de Repaso	17/42
<b>PARTE 5</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL</b>	
<b>Módulo 18</b>	<b>Organización y Planificación para una Implementación Eficaz</b>	<b>18/1</b>
	18.1 Diseño de Relaciones Administrativas Apropriadas para la Implementación de Diferentes Estrategias Competitivas	18/4
	18.2 Diseño de Estructuras Organizacionales y Procesos Adecuados para Implementar Diferentes Estrategias	18/10
	18.3 Planes de Marketing: Fundamentos para Implementar Acciones de Marketing	18/25
	Resumen de Aprendizaje	18/34
	Preguntas de Repaso	18/35

<b>Módulo 19</b>	<b>Medición y Logro del Desempeño del Marketing</b>	<b>19/1</b>
	19.1 Diseño de las Métricas del Marketing Paso por Paso	19/4
	19.2 Decisiones de Diseño para Sistemas de Monitoreo Estratégico	19/15
	19.3 Decisiones de Diseño para la Medición del Desempeño del Marketing	19/17
	19.4 Una Herramienta para la Evaluación Periódica del Desempeño del Marketing: La Auditoría de Marketing	19/29
	19.5 Medición y Logro del Desempeño del Marketing	19/32
	Resumen de Aprendizaje	19/33
	Preguntas de Repaso	19/33
<b>Apéndice 1</b>	<b>Exámenes Finales de Práctica</b>	<b>1/1</b>
	Examen Final de Práctica 1	1/2
	Examen Final de Práctica 2	1/4
	Soluciones Elaboradas	1/5
<b>Apéndice 2</b>	<b>Respuestas a las Preguntas de Repaso</b>	<b>2/1</b>
	Módulo 1	2/1
	Módulo 2	2/4
	Módulo 3	2/9
	Módulo 4	2/13
	Módulo 5	2/16
	Módulo 6	2/19
	Módulo 7	2/23
	Módulo 8	2/26
	Módulo 9	2/29
	Módulo 10	2/33
	Módulo 11	2/36
	Módulo 12	2/41
	Módulo 13	2/45
	Módulo 14	2/48
	Módulo 15	2/52
	Módulo 16	2/53
	Módulo 17	2/55
	Módulo 18	2/58
	Módulo 19	2/61

## Índice



# Prefacio

## ¿Por Qué Hace Falta este Libro?

¿Por qué EBS eligió este libro? Es probable que haya sido por una o más de las siguientes razones:

- EBS quiere brindar las herramientas y bases necesarias para contribuir de forma efectiva a la toma de decisiones de marketing, tanto para emprendedores como para empresas establecidas. El **énfasis de este libro sobre la toma de decisiones** lo diferencia de otros textos que se ocupan más de la descripción de los fenómenos de marketing que de las decisiones tácticas y estratégicas en esta área que los directivos de marketing y los empresarios deben tomar cada día.
- EBS quiere usar el libro más actualizado y con más **conocimiento de la Web** disponible. Se integran los acontecimientos más recientes de la nueva economía en cada módulo. Además, el libro se complementa con un sitio web interactivo para ayudarle a aprender. Nuestro objetivo es divulgar tanto las más modernas herramientas web como los principios de marketing de eficacia comprobada para ayudar a quienes trabajan con las empresas de economía tradicional o nueva.
- EBS considera que los estudiantes podrán aprovechar las **perspectivas globales y realistas** que ofrecen los autores en este libro. Nuestra experiencia combinada en las áreas de empresas y de gestión y consultoría de marketing abarca una amplia gama de industrias manufactureras, de servicios, de software y de distribución y nos ha llevado a dar la vuelta al mundo muchas veces, una experiencia que queremos compartir con ustedes.

Como podrán ver desde el principio del Módulo 1, la toma de decisiones en el área de marketing es una actividad crítica en todas las empresas, incluyendo las que recién empiezan, no solamente en las grandes empresas que poseen departamentos de marketing tradicionales. Además, no sólo los directivos de marketing toman decisiones de marketing. Gente de diferentes áreas de una empresa tiene una importante influencia sobre la satisfacción del cliente (o falta de ella) con los bienes y servicios que ofrece la compañía. Los corredores de acciones deben atraer nuevos clientes. Las compañías de contabilidad y consultoría deben encontrar maneras de diferenciar sus servicios de aquellos provistos por sus competidores para que los clientes tengan un motivo para procurar sus servicios. Los ingenieros de software que desarrollan la última generación de tecnología de Internet o de otra clase deben entender cómo su tecnología puede beneficiar al consumidor, porque si no existen beneficios, el consumidor no la compra. Por lo tanto, hemos escrito este libro para satisfacer las necesidades de marketing de los lectores que esperan obtener ventajas para lograr el éxito estratégico de sus organizaciones a largo plazo, ya sea que sus roles principales pertenezcan al área de marketing o no.

En este breve prefacio, queremos contar algo más sobre cada uno de los tres beneficios distintivos, que se enumeraron anteriormente, y que este libro ofrece a sus lectores.

## Énfasis en la Toma de Decisiones

Esta edición modificada de *Marketing* conserva las perspectivas estratégicas que distinguieron a las ediciones anteriores, proporcionando en cada módulo herramientas y marcos específicos para la toma de decisiones de marketing que aprovechan al máximo grado posible las condiciones en las que se encuentran las empresas, tanto internamente, en términos de la misión y competencias de la empresa, como externamente, en términos del contexto competitivo y de mercado en el que opera.

Este **enfoque basado en las decisiones** es importante para los estudiantes y ejecutivos que constituyen nuestro público. Nuestro enfoque basado en las decisiones también es importante para los empresarios, quienes desean que los graduados de hoy estén listos para empezar a trabajar y a contribuir en la toma de decisiones de la empresa desde el primer día. La capacidad para aplicar herramientas y marcos de trabajo basados en conocimiento y disciplina a la toma de decisiones de marketing, en lugar de meras corazonadas o intuiciones, es una de las principales ventajas que los graduados de las facultades de negocios pueden ofrecer hoy a sus empresarios. Este libro les ofrece las herramientas necesarias para lograrlo. Al final, los empresarios quieren saber lo que pueden *hacer* sus nuevos empleados, no sólo lo que *saben*.

## Conocimientos sobre la Web

Debido a que este libro fue escrito por autores que enseñan en instituciones y trabajan en empresas que hacen uso extenso de la Web, ofrece una **perspectiva con conocimiento de la Web** realista e informada para la pregunta que se hacen muchos estudiantes: “¿La aparición de Internet ha cambiado todas las reglas?” Nuestra respuesta es, “Sí y no”. Por un lado, Internet ha permitido la disponibilidad de una gran cantidad de herramientas de marketing, desde publicidad mediante banners en Internet hasta el marketing mediante correo electrónico, pasando por el ofrecimiento de bienes y servicios digitales por Internet, muchos de los cuales están disponibles a las empresas tanto de la economía nueva como de la tradicional. Por otro lado, las bases del marketing de eficacia comprobada, como el conocimiento de la clientela y de la competencia y la satisfacción de las necesidades del cliente de maneras que se diferencien de lo que ofrecen los competidores, se han vuelto cada vez más importantes en el mundo en constante cambio de las punto com, como lo han probado numerosos fracasos entre estas empresas en los últimos años.

Así, en todo este libro, integramos ejemplos de empresas de la nueva economía, tanto exitosas como fracasadas, para demostrar cómo aplicar las herramientas y marcos de decisión de marketing de ayer y de hoy de la manera más efectiva.

## Una Perspectiva Global y Realista

La teoría es importante porque enriquece nuestra comprensión del fenómeno comercial y ayuda a los gerentes a pensar qué deben hacer. Creemos que este libro sobresale en la aplicación de la teoría, el mundo de la práctica de marketing. Nuestro énfasis en las decisiones es todo sobre aplicación. No venimos armados sólo con nuestra perspectiva académica, por más importante que sea.

Dos de los autores, Orville Walker y John Mullins, han fundado exitosas empresas. Una de estas empresas ya cotiza en bolsa. Orville Walker trabajó por muchos años en Estados Unidos, en University of Minnesota. John Mullins trabaja en Europa, en London Business School. Barbara Jamieson nos muestra que la profundidad de su comprensión global de la educación a distancia cerrar con broche de oro esta edición completamente actualizada y modificada. Todos nosotros hemos contribuido con los frutos de nuestra investigación al crecimiento del caudal de conocimientos sobre la gestión y la estrategia de marketing, los nuevos productos y los ámbitos empresariales. El resultado de nuestra experiencia y conocimiento colectivos y variados es un libro que se distingue por su perspectiva realista y global. El libro ofrece muchos ejemplos de personas reales de todo el mundo que han tomado decisiones estratégicas reales de marketing, desde empresas incipientes y de alto crecimiento hasta empresas mayores y más tradicionales.



# Introducción a este Curso

Este programa de estudio de aprendizaje a distancia de marketing se basa en la séptima edición del libro **Marketing Management: A Strategic Decision-Making Approach**.<sup>1</sup>

El programa tiene los siguientes objetivos:

1. Proporcionar un entendimiento estratégico, mundialmente informado del proceso de administración de marketing.
2. Desarrollar un conocimiento del proceso analítico utilizado para identificar las oportunidades y las amenazas en el ambiente de marketing de la firma, el cual puede influenciar la rentabilidad y la posición en el mercado.
3. Aprender cómo segmentar y apuntar a los mercados, a posicionar los productos de la firma de cara a las necesidades del mercado y las ofertas competitivas.
4. Desarrollar estrategias de marketing adecuadas a fin de explotar las oportunidades y superar las amenazas, especialmente aquellas relacionadas con nuevos productos, mercados de desarrollo, mercados maduros o en declinación y mercados mundiales.
5. Preparar programas estratégicos de marketing basados en los componentes del producto, precio, canales y promoción.
6. Desarrollar un entendimiento de las actividades y estructuras organizacionales requeridas para implementar, supervisar y controlar los programas estratégicos de marketing.

Los contenidos de esta publicación están organizados alrededor de los anteriores objetivos en una secuencia. Contiene 19 módulos que están estructurados en 19 capítulos en el texto citado anteriormente. Estos módulos están divididos en cinco partes:

1. Panorama de la gestión de marketing
2. Análisis de Oportunidad del Mercado
3. Desarrollo de programas de marketing estratégico
4. Programas de Marketing Estratégico para Situaciones Selectas
5. Implementación y Control de los Programas de Marketing Estratégicos

Además de un caso de apertura de una compañía del mundo real que trae a la vida los principios claves abordados en el módulo, cada uno de los cuales contiene siete secciones: (1) una declaración de los objetivos del módulo; (2) el texto principal; (3) un resumen de aprendizaje; (4) preguntas de contenido del final del módulo; (5) preguntas de opciones múltiples del final del módulo; (6) preguntas y casos de la aplicación del final del módulo; y (7) extensas notas finales que apuntan a lecturas suplementarias. Los casos prácticos y los ejemplos reales se emplean para hacer de los principios de marketing una práctica de vida. Presentan compañías grandes y pequeñas del mundo y están diseñados para facilitar el aprendizaje sobre una

---

<sup>1</sup> Escrito por John W. Mullins y Orville C. Walker, Jr. Publicado por y derechos de autor de Irwin/McGraw-Hill, Burr Ridge, IL (2010).

actividad de marketing particular. También deben ayudar a los estudiantes a aplicar lo que están aprendiendo a sus propias organizaciones.

### Instrucciones para Usar los Materiales del Programa de Estudio

Antes de estudiar cualquier material del módulo, sugerimos que lea el Prefacio (reproducido antes de esta Introducción) el cual describe el fundamento del autor al usar un enfoque estratégico en la escritura (y en la modificación) del componente del texto de los materiales de este programa de estudio. El material en el Prefacio lo ayudará a comprender cómo el curso fusiona el enfoque tradicional para la administración de marketing con el enfoque estratégico pragmático más nuevo y relevante de los autores.

Debe prepararse para estudiar el Módulo 1 – y cada módulo sucesivo – leyendo las dos primeras secciones del módulo: el caso inicial y los objetivos de aprendizaje. Mientras lo hace, intente relacionar los contenidos de estas secciones – especialmente la de los objetivos de aprendizaje del módulo – con la forma en que el marketing interactúa con otras áreas funcionales en su organización, tales como finanzas y producción.

Cuando finalice este ejercicio, lea atentamente el texto principal del módulo 1 (y cada módulo sucesivo). Algunos estudiantes prefieren leer ciertos módulos dos veces, una vez rápidamente y la segunda con más atención. Para algunos es útil tomar notas o resumir el módulo. Debe hacer lo que sienta que le proporcionará mejores resultados. Cuando termine de estudiar el módulo, debe avanzar a la tercera sección del módulo, la cual contiene un resumen de aprendizaje de éste.

Ahora está listo para examinar su comprensión del módulo y su capacidad de aplicar el contenido al mundo real. Las respuestas de los tres juegos de material de pruebas de cada módulo están en el Apéndice 1. Los dos primeros juegos de material de prueba implican el uso de contenido y preguntas con respuestas múltiples que evalúan, de diferente manera, su conocimiento del significado de ciertos términos, su memoria sobre conceptos y hechos importantes sobre marketing y su capacidad de comprender ciertas aplicaciones de los materiales presentados. Debe escribir sus respuestas y luego compararlas con las respuestas que aparecen en el Apéndice 1. Observe cualquier discrepancia entre sus respuestas y las proporcionadas y concílielas consultando el material del texto adecuado.

El siguiente juego de material de prueba comprende preguntas de aplicación y mini casos. Tratan de la eficacia del estudiante en aplicar el contenido del módulo a las situaciones del mundo real. Son, por diseño, más analíticos que los materiales usados en los dos primeros conjuntos de preguntas. Aquí también debe escribir sus respuestas y compararlas con las respuestas dadas en el Apéndice 1. Como el Apéndice 1 da el número de la sección del módulo donde se pueden encontrar las respuestas correctas del contenido y las preguntas de opciones múltiples, no debe tener dificultad para conciliar las diferencias con respecto a estos conjuntos de materiales. El resumen del texto al final de cada módulo deberá resultar útil para permitirle ubicar los materiales adecuados al conciliar sus respuestas con las preguntas de aplicación y los estudios de caso.

## Conclusión

Por supuesto, el tiempo requerido para completar un módulo varía de un estudiante a otro, y hasta para el mismo estudiante con respecto a módulos diferentes. En general, esperamos que pase un período relativamente corto estudiando las dos primeras secciones del módulo, incluido el tiempo para pensar en la aplicación a su organización. Debe estar dispuesto a pasar por lo menos dos o tres horas estudiando el contenido del módulo. Parte de este tiempo se usará para transferir lo que está leyendo a la situación de su propio trabajo. La parte de auto evaluación del procedimiento de aprendizaje (las tres series de preguntas al final de cada módulo) probablemente tomen otras dos horas o más, dependiendo de cuánto necesite revisar.

A medida que avanza en los módulos, puede ser deseable o incluso necesario revisar ciertas partes de módulos anteriores. Por lo tanto, algunos de los últimos módulos requerirán tiempo de estudio adicional. Si intenta aplicar continuamente lo que está aprendiendo a su organización, encontrará mucho más, no sólo sobre marketing sino también sobre su organización. Deseamos que involucre, donde lo considere conveniente, a personas del negocio con conocimientos (incluidas aquellas personas en la organización donde usted está empleado) en su búsqueda de un entendimiento de la administración de marketing. También deseamos que al finalizar el curso esté satisfecho con lo que aprendió sobre este tema y tenga confianza en su habilidad para aplicar los conceptos básicos incluidos en el texto.

Después de completar el estudio de los 19 módulos, estará preparado para realizar los dos exámenes prácticos (Apéndice 2). *Advertencia:* asegúrese de revisar minuciosamente todos los módulos, incluidas las respuestas de las tres series de preguntas antes de presentar estos exámenes.

Para los que desean más exposición a ciertos temas de marketing, las referencias de cada módulo representan un recurso importante. Estas referencias identifican una gran cantidad de artículos recientes útiles desde una amplia gama de publicaciones académicas y publicaciones comerciales. También remiten a los mejores libros de texto especializados que tratan sobre las diferentes áreas de marketing, tales como el desarrollo del producto, la investigación de marketing, la administración de ventas, los canales de distribución y la publicidad.

# Agradecimientos

Podemos decir que este libro no es solamente el fruto de nuestro trabajo. Todo lo contrario. Muchos de nuestros estudiantes, colegas y los que trabajan en la industria han hecho contribuciones que han forjado considerablemente nuestras perspectivas sobre la toma de decisiones en el marketing. Les agradecemos a todos ellos.

También deseamos agradecer a un pequeño ejército de gente talentosa en Irwin/McGraw-Hill y la Escuela de Negocios de Edimburgo (EBS del inglés Edinburgh Business School), por su tarea para transformar nuestro manuscrito en un libro atractivo y ameno.

Finalmente, agradecemos a Harper Boyd, coautor y origen de la primera edición del texto de este curso, sin cuya ayuda este libro no existiría, y a nuestros padres, sin los cuales, por supuesto, nosotros no existiríamos. A todos les expresamos nuestro amor, respeto y gratitud por transmitirnos su curiosidad y pasión por aprender. Por lo tanto, le dedicamos este libro a Harper Boyd, a Jeannette y Orville Walker, Sr., a Jack y Alice Mullins, y a Brian y Joan Jamieson.

John Mullins

Orville C. Walker, Jr

Barbara Jamieson

## **PARTE I**

# **Panorama de la Administración de Marketing**

---

**Módulo 1 El Proceso de Administración de Marketing**

---

**Módulo 2 Estrategias Corporativas y sus Implicaciones de Marketing**

---

**Módulo 3 Estrategias a Nivel de Negocios y Sus Implicaciones de Marketing**

---



# El Proceso de Administración de Marketing

### Contenido

1.1	¿Por Qué son Importantes las Decisiones de Marketing? .....	1/5
1.2	El Marketing Crea Valor Porque Facilita las Relaciones de Intercambio.....	1/6
1.3	Cómo es la Práctica de Marketing Eficaz .....	1/16
1.4	Quién Hace Qué Cosa .....	1/27
1.5	Algunos Acontecimientos Recientes que Afectan la Administración de Marketing.....	1/31
	Resumen de Aprendizaje.....	1/35
	Preguntas de Repaso.....	1/35

### RedEnvelope: Marketing de Regalos de Lujo en Línea<sup>1</sup>

Hace unos años, dos personas recién graduadas de la maestría en administración de empresas fundaron una compañía denominada 911 Gifts. Esta firma reunía un sitio web y un servicio de atención al cliente por vía telefónica sin cargo, donde se ofrecían los artículos de regalo provistos por dos comerciantes establecidos a fin de prestar sus servicios a las personas que necesitaban regalos con urgencia. Aunque la nueva compañía despertaba el interés de los clientes, también presentaba algunos puntos débiles. El nombre, por ejemplo, con su connotación de ambulancias estridentes (“911” es el número telefónico para emergencias en los Estados Unidos), desalentaba a muchos posibles clientes. Sus proveedores ofrecían una mediocre variedad de regalos y la falta de capital impedía el crecimiento de la compañía. Como resultado de todo ello, en el segundo año, la firma estaba con el agua al cuello. El sitio sólo había obtenido \$1 millón por ventas el año anterior. Por lo tanto, los propietarios decidieron reinventar la compañía.

#### Misión y Estrategia Nuevas

En primer lugar, los dueños de la compañía decidieron contratar a un director ejecutivo con conocimientos en marketing. Convencieron a Hilary Billings, una directora de 36 años de edad que dejara Williams-Sonoma, donde había desarrollado con éxito el catálogo de productos de las cerámicas Pottery Barn.

Después de analizar las fortalezas y las debilidades de 911 Gifts, la flamante directora ejecutiva creó una nueva misión y una estrategia competitiva para la compañía. En lugar de presentarse como un centro de artículos de regalo para emergencias, la firma ofrecería elegancia y lujo. Además, intentaría ampliar la

gama de ocasiones para hacer un regalo. “La mayoría de los minoristas de Internet ofrecen artículos que las personas compran para sí mismas”, sostiene la Sra. Billings. Estos vendedores “se reorganizan como compañías de artículos de regalo justo antes de la Navidad. Existe una gran diferencia entre este concepto y una compañía especializada en regalos”.

Seis semanas después de haber sido nombrada directora ejecutiva, la Sra. Billings ya había desarrollado planes de marketing y de negocios en los que detallaba de qué modo la firma llevaría a cabo su nueva misión estratégica y también había contratado a un nuevo equipo para hacerse cargo de la administración. Posteriormente, visitó las oficinas de los capitalistas de riesgo de Silicon Valley con el fin de presentarles diapositivas de los nuevos planes de la compañía. Fue así como obtuvo \$21 millones en fondos nuevos de Sequoia Capital y \$10 millones de Weston Presidio a cambio de la propiedad de la tercera parte de la compañía.

### *El Nuevo Plan de Marketing*

#### **El Mercado Objetivo**

De acuerdo con su nueva misión estratégica, la firma orientó sus actividades de marketing a un segmento de posibles clientes más selecto. El nuevo mercado objetivo era similar al que había conocido la Sra. Billings cuando trabajaba en Williams-Sonoma: alto nivel de ingresos (más de \$85 000 por año), profesionales con un elevado nivel de educación y personas de ambos sexos. Se apuntaba también a personas con conexión a Internet y acostumbradas a comprar en línea.

Para comprender las necesidades y las preferencias de los clientes que constituían el objetivo de la firma, los directivos llevaron a cabo una pequeña investigación cualitativa de marketing para la cual entrevistaron informalmente a algunos posibles clientes y analizaron sus anteriores patrones de ventas. Sin embargo, en un principio, la firma se basó, principalmente, en el conocimiento de los clientes que habían adquirido sus directivos en el pasado. “Hablabamos sobre nuestros [posibles] clientes de forma muy personal”, recuerda un director. “Qué ropa usaban, qué automóviles preferían. Colgamos carteles que decían “él” y “ella”, y pegamos Post-its debajo de cada uno con los productos que pensábamos que les gustaría comprar”.

#### **La Nueva Línea de Productos y Marca de la Compañía**

Armados con la información y con cierta intuición acerca de los deseos del mercado objetivo, los directivos de la compañía emprendieron la tarea de reformar la línea de productos. Se contrató a diversos proveedores para que suministraran productos que reflejaran la tendencia hacia la calidad óptima y el lujo: cosas como collares de ámbar, termómetros antiguos y siete tallos de bambú, un símbolo asiático de buena suerte en un vaso de cristal de \$46. La firma también se asoció con proveedores para desarrollar su primera ola de mercancía exclusiva: una serie de cestas para regalo que podrían describirse como “equipos para un estilo de vida”. Por ejemplo, para los fanáticos de la pesca se diseñó una cesta de pescador con doce galletas cortadas a mano con forma de pez por \$48.

Otro criterio que aplicó la firma para reorganizar su oferta de productos fue trabajar con un elevado margen bruto. La mayoría de los productos de la firma tienen márgenes de 50% o más, una compensación necesaria debido a los elevados gastos de los servicios al cliente, que, según la Sra. Billings, son inevitables. “Tienes que establecer los productos y la forma en que los clientes los van a comprar, y eso tiene un precio”. Se descartaron aproximadamente la mitad de las 450 unidades de almacenamiento que vendía 911 Gifts y se agregaron más de 300 artículos.

Para que los clientes pudieran encontrar más fácilmente el regalo ideal, la compañía también rediseñó su sitio web. El nuevo sitio permitía a los clientes consultar las ofertas según la persona que recibiría el regalo, la ocasión o la categoría de producto.

Finalmente, para reflejar con más claridad el nuevo posicionamiento de alto nivel de la firma, ésta pasó a llamarse RedEnvelope. El nombre deriva de una costumbre asiática según la cual, para celebrar ocasiones especiales, se regala dinero o pequeños obsequios en un sobre rojo. Esto también sugirió un sistema de empaque característico: todos los regalos de RedEnvelope se entregan en una caja roja, con un moño hecho a mano.

### **Publicidad y Promoción**

Unas pocas semanas antes de la época de mayor demanda de la temporada alta de ventas navideñas, RedEnvelope decidió destinar un tercio de su nuevo capital a la publicidad, con la intención de que los clientes conocieran el sitio. En lugar de costosos anuncios televisivos, la firma concentró su gasto en publicidad en una serie de anuncios impresos que aparecerían en periódicos y revistas, tales como el *New York Times*, con lectores que pertenecieran al mercado objetivo de RedEnvelope. La compañía también pagó para constituir sociedades colectivas con varios proveedores de servicios en línea, como America Online, portales como Yahoo! y Google y un selecto grupo de sitios en la red con un público más limitado, como iVillage.com. Destinó \$2 millones a estas sociedades, por las que pagó una tarifa fija o bien un porcentaje de las ventas por un motivo muy simple: “Estar donde la gente hace sus compras en línea significa estar en los portales”, sostiene el vicepresidente de desarrollo comercial de RedEnvelope.

### **Distribución y Pedidos**

RedEnvelope realiza sus propias operaciones de inventario, marketing, gestión de sistemas y servicio al cliente. Pero todavía no tiene capital suficiente para desarrollar sus propias operaciones de logística y pedidos. En consecuencia, la compañía contrató a ComAlliance, una firma en Ohio que despacha pedidos, la cual proporcionó el almacenamiento y todo lo necesario para este tipo de actividad, incluso los trabajadores encargados de preparar centenares de paquetes elegantemente envueltos. Las instalaciones de ComAlliance se encuentran en el extremo de una pista de aterrizaje de Airborne Express. De esta forma, la mercadería que sale del almacén a las 2 a.m. puede estar en vuelo a las 4:30 y en su lugar de destino, al mediodía. Esta organización permitió a RedEn-

velope formular una promesa que fue la esencia de los primeros esfuerzos para promover la marca: Los regalos pedidos a la medianoche del 23 de diciembre se entregaban en Nochebuena.

### **Retroalimentación de los Clientes**

Una vez que el sitio estuvo en funcionamiento, los directivos pudieron hacer un seguimiento por hora de las compras y reformular rápidamente la combinación de productos. Por ejemplo, una línea de vinos no se vendía con la rapidez esperada, ya que generaba sólo seis compras por hora. Fue reemplazada por una fuente Zen, que se vendió a una velocidad constante de una unidad cada cinco minutos.

### **Los Resultados**

El equipo de directivos de RedEnvelope puso la nueva operación en funcionamiento 60 días antes de la segunda Navidad. En dos meses, la firma despachó 20 000 paquetes y generó más ingresos que los que había obtenido en los dos años anteriores. Sus alianzas en la red y los anuncios resultaron especialmente eficaces. Y lo más importante, la firma cumplió sus promesas. Despachó 98% de sus pedidos correctamente, envió 99% de sus paquetes a tiempo, y sólo 2% de los clientes quisieron devolver sus regalos.

En cuanto al aspecto negativo, en sus dos primeros meses de existencia, la compañía desembolsó casi \$4 en marketing por cada \$1 en ventas brutas. Pero, cuando la marca empezó a hacerse conocida en el mercado objetivo, RedEnvelope pudo reducir el alto presupuesto de su campaña publicitaria y bajar el costo de adquisición de cada nuevo cliente a sólo \$30, muy por debajo de los \$55 considerados el promedio entre los vendedores minoristas en línea. Además, pese a que muchos minoristas en línea terminaron en volumen de ventas, RedEnvelope continuó creciendo, alcanzando los \$50 millones en ventas e incluso logró dar utilidades en su cuarto año en el negocio.

---

### **Objetivos de Aprendizaje**

Este curso brinda a los futuros directivos y empresarios las herramientas de marketing las perspectivas y los marcos analíticos que necesitan para desempeñar con eficacia su rol dentro del mundo del marketing y en el desarrollo estratégico general de sus organizaciones, más allá de si ocupan puestos relacionados formalmente con el marketing. El Módulo 1 presenta una serie de temas generales pero importantes que cada gerente debe resolver por su cuenta: ¿Son importantes las decisiones de marketing? ¿Crea valor el marketing para los clientes y los accionistas? ¿En qué consiste una práctica de marketing eficaz? ¿Quién hace qué cosa en marketing y cuánto cuesta? Y, finalmente, ¿qué decisiones deben adoptarse como parte del desarrollo de un programa de marketing estratégico para un bien o un servicio en especial y cómo pueden esas decisiones resumirse en un plan de acción?

## 1.1 ¿Por Qué son Importantes las Decisiones de Marketing?

La optimización del desempeño de RedEnvelope después de reformular su plan de marketing estratégico muestra la importancia de tomar las decisiones de marketing correctas en las organizaciones comerciales de la actualidad. Según muchos directivos y observadores expertos de todo el mundo, un enfoque sólido hacia el cliente y estrategias de marketing diseñadas y ejecutadas correctamente serán aún más importantes para el éxito de la mayoría de las organizaciones a medida que el mercado internacional se encuentre cada vez más poblado y se vuelva más competitivo.<sup>2</sup>

La importancia del marketing para el éxito continuo de una compañía puede apreciarse mejor cuando se consideran las actividades que abarca. El marketing intenta medir y anticipar las necesidades y los deseos de un grupo de clientes, y responder con una serie de bienes y servicios que satisfacen sus necesidades. Para lograr esta finalidad, la firma debe:

- Concentrarse en los grupos de clientes con necesidades afines a los recursos y capacidades de la firma.
- Desarrollar productos o servicios que satisfagan las necesidades de un mercado objetivo mejor que sus competidores.
- Lograr que sus productos y servicios estén fácilmente a disposición de los posibles clientes.
- Incrementar el conocimiento de los clientes y el agradecimiento a estos respecto del valor de los productos y servicios que ofrece la compañía.
- Conocer la opinión del mercado para seguir mejorando los productos y servicios que ofrece la firma.
- Esforzarse para establecer relaciones a largo plazo con clientes satisfechos y leales.

La característica más importante del marketing como una función de los negocios es su enfoque en el cliente y sus necesidades. Éste es un enfoque que deben adoptar todos los directivos, no sólo los profesionales del marketing para asegurarse de que sus organizaciones puedan crear y mantener un buen nivel elevado de ventas.

### 1.1.1 La Importancia de los Ingresos por Venta

En los mercados financieros, lo más importante son las utilidades netas de la compañía, es decir, su rentabilidad. A la larga, todas las firmas, incluso las start-ups de Internet, deben obtener utilidades para sobrevivir. Sin embargo, como bien saben los directivos de RedEnvelope, las utilidades netas nunca podrán ser positivas y tampoco se encontrará financiamiento, personal, o alguna otra cosa, sin la capacidad para crear y sostener un saludable nivel elevado de ventas, o sea, ingresos por ventas. Como dijo una vez un observador inteligente, nada sucede hasta que alguien vende algo. O, citando al gurú de la gestión Peter Drucker, todo lo que una compañía hace internamente es un centro de costos. El único centro de *utilidades* es un cliente cuyo cheque tiene fondos.

Por este motivo es importante el enfoque hacia el cliente, propio de la función del marketing. Cuando se implementa correctamente, el enfoque hacia el cliente

permite a las firmas alcanzar el éxito aprovechando los cambios en el mercado, desarrollando productos y servicios superiores a lo que está disponible en ese momento y aplicando un enfoque transversal, concentrado e integrado, a sus operaciones generales. RedEnvelope, por ejemplo, emprendió el camino del éxito al desarrollar una exclusiva y atractiva línea de productos de regalos y al respaldar esos productos con un sitio web fácil de usar y una entrega rápida y segura. Todas las actividades de la firma apuntan a satisfacer a su mercado objetivo porque, como señala Hilary Billings, “el éxito ... reside en crear una experiencia memorable para el cliente”.<sup>3</sup>

## 1.2 El Marketing Crea Valor Porque Facilita las Relaciones de Intercambio

Si bien hemos descrito las actividades de marketing desde la perspectiva individual de una organización, el marketing también tiene un rol importante en el contexto más amplio de la economía mundial. Facilita las relaciones de intercambio entre las personas, organizaciones y naciones.

**Marketing** es un proceso social que abarca todas las actividades necesarias para que las personas y las organizaciones puedan obtener lo que desean y necesitan mediante intercambios con otros y para desarrollar relaciones de intercambio permanentes.<sup>4</sup>

La división y la especialización cada vez más intensas del trabajo son algunos de los cambios más importantes que se producen cuando las sociedades pasan de una economía primitiva a niveles más altos de desarrollo económico. Pero, si bien una mayor especialización ayuda a mejorar el nivel de vida general de una sociedad, también crea un problema diferente: los especialistas ya no son autosuficientes. Los artesanos que se especializan en hacer vasijas de cerámica se vuelven muy hábiles y eficientes en su tarea y llegan a fabricar un excedente de vasijas, pero no producen los demás bienes y servicios que necesitan para sobrevivir y mejorar su nivel de vida. Una sociedad no puede cosechar todos los beneficios de la especialización hasta que no desarrolle los medios para facilitar el comercio y el intercambio de los excedentes de bienes entre sus miembros. Del mismo modo, una nación no puede aprovechar la amplia variedad de bienes y servicios disponibles en todo el mundo o ingresar en todos los mercados potenciales para la producción económica de sus ciudadanos a menos que puedan realizarse intercambios atravesando las fronteras nacionales.

### 1.2.1 Qué Factores se Necesitan para una Relación de Intercambio Exitosa

Se necesitan muchos intercambios para que las personas y las organizaciones aprovechen los beneficios de la mayor especialización y productividad que acompañan el desarrollo económico. Sin embargo, tales intercambios no se producen automáticamente, ni todos los intercambios conducen necesariamente a relaciones de largo plazo satisfactorias para las dos partes. Las condiciones para que una transacción de intercambio tenga éxito sólo pueden cumplirse cuando las partes, o los intermediarios de marketing, como los distribuidores mayoristas o un minorista como RedEnvelope, han realizado ciertas tareas. Algunas de ellas son: identificar

socios de intercambio potenciales, desarrollar las ofertas, transmitir información, entregar productos y cobrar los pagos. De eso se trata el marketing. Antes de que podamos estudiar con más detenimiento las actividades específicas de marketing y la forma en la que son planificadas e implementadas por los directivos de marketing, veremos algunos términos y conceptos en nuestra definición de marketing y las condiciones necesarias para el intercambio. Analicemos ahora los siguientes temas:

1. ¿Quiénes son las *partes* involucradas en las relaciones de intercambio? ¿Qué organizaciones y personas comercializan cosas y quiénes son sus clientes?
2. ¿Qué *necesidades y deseos* intentan satisfacer las partes mediante el intercambio y cuál es la diferencia entre ambos conceptos?
3. ¿*Qué* se intercambia?
4. ¿De qué manera el intercambio crea *valor*? ¿Por qué un comprador está en mejores condiciones y más satisfecho después de un intercambio?
5. ¿De qué manera los posibles socios del intercambio se transforman en un *mercado* para un bien o un servicio en especial?

## 1.2.2 Quién Comercializa y Quién Compra Partes de un Intercambio

Prácticamente todas las organizaciones y las personas con un excedente de *cualquier cosa* participan en actividades de marketing para identificar a los socios de intercambio potenciales y para comunicarse y negociar con ellos. Algunos son más enérgicos (y quizá más eficientes) que otros en sus actividades. Cuando pensamos en grandes esfuerzos de marketing destinados a estimular y facilitar el intercambio, consideramos en primer lugar las actividades de los fabricantes de bienes (Intel, BMW, Sony), proveedores de servicios (Air France, McDonald's, Intercontinental Hotels) y grandes minoristas (Zara, Marks & Spencer, Walmart).

Sin embargo, los museos, los hospitales, los teatros, las universidades y otras instituciones sociales, tengan o no fines de lucro, también desarrollan actividades de marketing para atraer clientes, estudiantes y donantes. En el pasado, sus actividades de marketing no eran muy amplias ni estaban bien organizadas. Actualmente, el aumento de la competencia, el cambio en la actitud y la demografía de los clientes y el incremento de los costos han hecho que muchas organizaciones sin fines de lucro realicen más esfuerzos de marketing para resolver sus problemas.<sup>5</sup> Por ejemplo, algunas iglesias utilizan técnicas de marketing para atender problemas sociales así como para aumentar la concurrencia a las iglesias.

### 1.2.2.1 Clientes

Tanto las personas como las organizaciones procuran obtener bienes y servicios a través de transacciones de intercambio. Los **consumidores finales** adquieren bienes y servicios para su uso personal o el de otras personas en su ambiente doméstico inmediato. Estos se denominan **bienes y servicios de consumo**. Los **clientes organizacionales** adquieren bienes y servicios 1) para su reventa (como en el caso de RedEnvelope, que compra varias gruesas de fuentes Zen para revenderlas a consumidores individuales), 2) como insumos para la producción de otros bienes o servicios (como BMW, que compra planchas de acero para transformarlas en piezas para la carrocería de automóviles) o 3) para emplearlos en las actividades diarias de

la organización (como en el caso de una universidad, que compra papel y cartuchos de tinta para impresoras). Estos se denominan **bienes y servicios industriales**. Durante este curso analizaremos las diferencias en el comportamiento respecto a las compras de estos dos tipos de clientes y las estrategias y los programas de marketing pertinentes para cada uno de ellos.<sup>6</sup>

### 1.2.3 Necesidades y Deseos de los Clientes

Las necesidades son las fuerzas básicas que impulsan a los clientes a actuar y a realizar intercambios. Una **necesidad** insatisfecha es una brecha entre el estado real y el estado deseado de una persona en algún aspecto físico o psicológico. Todos tenemos *necesidades físicas básicas*, que son de fundamental importancia para nuestra supervivencia, tales como comer, beber, estar abrigado, tener un refugio y dormir. También tenemos *necesidades sociales y emocionales*, que son decisivas para nuestro bienestar psicológico, tales como *la seguridad, el sentido de pertenencia, el amor, la estima y la realización personal*. Las necesidades que motivan el comportamiento de consumo en las personas son pocas y básicas. No fueron creadas por los profesionales del marketing u otras fuerzas sociales, sino que provienen de nuestra estructura biológica y psicológica como seres humanos.

Las organizaciones también deben satisfacer necesidades para garantizar su propia supervivencia y bienestar. Modeladas por los objetivos estratégicos de la organización, estas necesidades se relacionan con los insumos de recursos, bienes de capital, suministros y servicios necesarios para cumplir dichos objetivos.

Los **deseos** reflejan las preferencias de una persona con respecto a la forma de satisfacer una necesidad básica. De esta manera, una persona prefiere productos, marcas o servicios específicos para satisfacer una necesidad. Alguien tiene sed y quiere tomar una Coca-Cola. Una compañía necesita espacio para sus oficinas y sus ejecutivos más importantes quieren instalar una oficina en un lugar prestigioso del centro de Manhattan.

Las necesidades básicas son relativamente pocas, pero los múltiples deseos de las personas se van modelando por influencias sociales, antecedentes personales y experiencias de consumo. Diferentes personas pueden desear cosas muy distintas para satisfacer la misma necesidad. Por ejemplo, todos *necesitan* mantenerse abrigados en las noches frías de invierno. Pero algunas personas *desean* usar mantas eléctricas, mientras que otras prefieren los tradicionales edredones de plumas.

Esta distinción entre necesidades y deseos ayuda a analizar mejor la acusación que sostiene que “los profesionales del marketing crean necesidades” o que “los profesionales del marketing hacen que las personas deseen cosas que no necesitan”. Ni los profesionales del marketing ni ninguna otra fuerza social por sí misma pueden crear necesidades derivadas de los imperativos biológicos y emocionales de la naturaleza humana. Por otro lado, los profesionales del marketing (así como muchas otras fuerzas sociales) influyen en los deseos de la gente. Una parte importante de la tarea de un profesional del marketing es desarrollar un nuevo producto o servicio y, después, estimular las preferencias de los clientes por ese producto o servicio convenciéndolos de que con él podrá satisfacer una o más de sus necesidades.

### 1.2.3.1 ¿Saben los Clientes Siempre lo que Quieren?

Algunos directivos, sobre todo en las firmas de alta tecnología, cuestionan la idea de que concentrarse intensamente en las necesidades y los deseos de los clientes es siempre positivo. Sostienen que los clientes no siempre pueden expresar sus necesidades y deseos, en parte porque no saben qué productos o servicios son técnicamente posibles. Como dijo una vez Akio Morita, el visionario director ejecutivo de Sony ya fallecido:

Nuestro plan es ofrecer al público nuevos productos en lugar de preguntarles qué clase de productos quieren. El público no sabe lo que es posible, pero nosotros sí. Por eso, en lugar de realizar muchos estudios de mercado, concentramos nuestros pensamientos en un producto y su aplicación, e intentamos crear un mercado para él, informando y comunicándonos con el público.<sup>7</sup>

Otras personas han señalado que algunos productos de mucho éxito, como la minicamioneta Chrysler y el pionero servidor de Compaq para redes de PC, se desarrollaron con escasa o ninguna investigación de mercado. Por el otro lado, algunos famosos fracasos, como el Edsel de Ford, la nueva Coca-Cola y la hamburguesa McLean de pocas calorías de McDonald's se crearon con una considerable participación de los clientes.<sup>8</sup>

Las leyes de probabilidad indican que algunos productos nuevos tendrán éxito y muchos otros fracasarán más allá de lo que se gaste en estudios de mercado. Pero los que cuestionan la idea de concentrarse en los deseos del cliente sostienen que el hecho de prestar demasiada atención a las necesidades y los deseos del público puede reprimir la innovación y llevar a las firmas a no producir nada más que mejoras de escasa relevancia o a ampliar líneas de productos y servicios ya existentes. ¿Cómo responden los profesionales del marketing a este cuestionamiento?

Si bien muchos clientes pueden carecer de la complejidad técnica necesaria para articular sus necesidades o deseos de innovaciones técnicas de avanzada, no sucede lo mismo con los consumidores industriales. En la mayoría de los países, aproximadamente la mitad de todos los bienes manufacturados se venden a otras organizaciones y no a consumidores individuales. Muchos productos industriales de tecnología moderna comienzan a fabricarse como resultado de los deseos de uno o más clientes importantes, se desarrollan con su cooperación (tal vez, organizados como una alianza o asociación) y se perfeccionan en instalaciones de prueba del cliente.

En cuanto a los mercados de consumo, una forma de resolver el conflicto entre los puntos de vista de los profesionales de la tecnología y los profesionales del marketing es tener en cuenta los dos componentes de la I&D. En primer lugar, se encuentra la investigación básica y, después, está el desarrollo, la transformación de los conceptos técnicos en productos o servicios reales y vendibles. La mayoría de los consumidores saben poco acerca de los avances científicos o las tecnologías emergentes. Por lo tanto, normalmente no tienen influencia (y tal vez no deberían tenerla) sobre la forma en la que las firmas asignan sus fondos para investigaciones básicas.

Sin embargo, el enfoque hacia el cliente es fundamental para el desarrollo. Alguna persona dentro de la organización debe tener la experiencia o la percepción del mercado (como se observa en el caso de Hilary Billings de RedEnvelope) o bien la importante contribución de los clientes que se necesita para decidir qué producto

desarrollar a partir de una nueva tecnología, qué beneficios ofrecerá a los clientes y si los clientes apreciarán lo suficiente estos beneficios como para convertir al producto en un éxito comercial. Las experiencias de Iomega, que desarrolló la unidad Zip y la transformó en un producto de gran éxito comercial, como se describe en el Gráfico 1.1, ejemplifican este punto.

### **Gráfico 1.1      Unidad Zip de Iomega: cómo ayudar a los clientes a almacenar sus “cosas”**

A fines de los ochenta, Iomega Corporation fue pionera en una innovación tecnológica muy ingeniosa. La Caja Bernoulli era una unidad de almacenamiento portátil adicional para computadoras personales (PC). Se parecía a una caja de zapatos gris, con un agujero en la parte frontal y podía guardar 150 megabytes de datos en un disco, el equivalente a 107 disquetes.

Pero para fines de 1993, el producto estaba en problemas. El precio de \$600 de la unidad, con discos de \$100 cada uno había resultado ser demasiado alto para atraer a muchos usuarios de PC; el manual del usuario de 52 páginas era indecifrible para los clientes y un competidor ya había presentado una opción más rápida y económica. Por consiguiente, la firma informó una pérdida de \$18 millones en ese año y sus acciones llegaron a los niveles más bajos de su historia.

Al verse en dificultades, la compañía contrató a un nuevo director ejecutivo, cuya prioridad fue convertir la Caja Bernoulli en una línea de productos de éxito en el mercado. El director formó un equipo de desarrollo transversal, compuesto por representantes de las áreas de ingeniería, marketing, operaciones y otras. El equipo, junto con diseñadores de Fitch PLC, una firma de diseño industrial, empezó por realizar entrevistas exhaustivas a más de 1000 usuarios de computadoras en compañías grandes y pequeñas y en los hogares. Sobre la base de la información obtenida, se crearon varias generaciones de prototipos, que luego se perfeccionaron de acuerdo con las reacciones de otros grupos, representativos de posibles clientes.

La considerable cantidad de opiniones recibidas de los clientes permitió al equipo de desarrollo simplificar, en gran medida, la antigua Caja Bernoulli y reducir su peso a aproximadamente medio kilo, para que pudiera ser transportada en un maletín o portafolios. Con el fin de hacer atractivo el producto para los diferentes segmentos de personas físicas y morales, el equipo diseñó tres modelos distintos, con diferentes capacidades de almacenamiento y distintos precios. Los tres modelos se ofrecieron en colores llamativos, para sobresalir en su entorno y para marcar la diferencia con sus competidores “grises”. El modelo básico, la unidad Zip, podía almacenar 100 megabytes y, en un principio, se ofreció en el mercado a \$200 por unidad, con discos de \$20 cada uno (desde entonces, los precios han bajado considerablemente) a fin de atraer a los propietarios individuales de PC, para su uso personal. Por último, se diseñó una campaña promocional basada en el hecho de que la unidad Zip podía ayudar a las personas a organizar sus “cosas” para hacerlas más accesibles y portátiles.

Tres años después de su lanzamiento, se habían vendido más de tres millones de unidades Zip. Por consiguiente, el precio de las acciones de Iomega aumentó vertiginosamente de \$2 a \$150 (antes de la división de acciones) y la firma logró formar parte de la lista de las 50 compañías de más rápido crecimiento que publica la revista Fortune. Desafortunadamente, la unidad Zip también brinda una ilustración excelente del modo en que la tecnología de avanzada puede reducir el ciclo de vida del producto más popular. En los cinco años de su introducción, los fabricantes de PC ofrecieron una

variedad de reproductores de CD (y posteriormente, de DVD) de lectura/escritura como periféricos o componentes incorporados. Puesto que los CD ofrecían mayor funcionalidad y capacidad de almacenamiento a un precio más bajo, el mercado de las unidades Zip cayó rápidamente.

Fuente: 'The Right Stuff,' *Journal of Business and Design* 2 (otoño de 1996), pp. 6–11; 'America's Fastest Growing Companies,' *Fortune*, 14 de octubre, 1996, pp. 90–104; y Paul Eng, 'What to Do When You Need More Space,' *Business Week*, 4 de noviembre de 1996, p. 126.

Tal como sucedió con la unidad Zip, a menudo es necesario desarrollar una nueva tecnología para obtener un concepto concreto de producto antes de que los consumidores puedan reaccionar ante él y pueda evaluarse su potencial comercial. En otros casos, los consumidores pueden expresar su necesidad o su deseo de obtener beneficios específicos, aunque no conozcan lo que es técnicamente factible. Ellos pueden contar qué problemas tienen con los productos y servicios existentes y qué ventajas adicionales esperan de los nuevos. Por ejemplo, antes del lanzamiento del iPod de Apple, pocos consumidores hubieran pedido un producto así, porque no estaban familiarizados con las posibilidades de la digitalización y miniaturización en la industria electrónica. Pero si una persona hubiera preguntado si compraría un producto más pequeño que el Walkman de Sony que podría almacenar y reproducir miles de canciones que podrían descargar de su computadora sin cassettes, cintas o CD, muchos probablemente habrían dicho “¡Seguro!”.

Concentrarse en los deseos del cliente no es incompatible con el desarrollo de productos técnicamente innovadores y tampoco condena a una firma a dedicarse a satisfacer sólo los deseos existentes y articulados del público. Lo siguiente es aún más importante: si bien a veces las firmas pueden tener un éxito a corto plazo aunque ignoren los deseos de los clientes, por lo general, concentrarse en las necesidades del cliente ofrece excelentes resultados a largo plazo en cuanto a la participación en el mercado y las utilidades,<sup>9</sup> como veremos en el siguiente módulo. Como señala el director ejecutivo de Iomega, “No sé de qué otra manera se puede vender en un mercado de consumidores si no se conoce el diseño y el uso de los productos. Es necesario saber lo que desea el usuario final”.<sup>10</sup>

## 1.2.4 ¿Qué se Intercambia? Bienes y Servicios

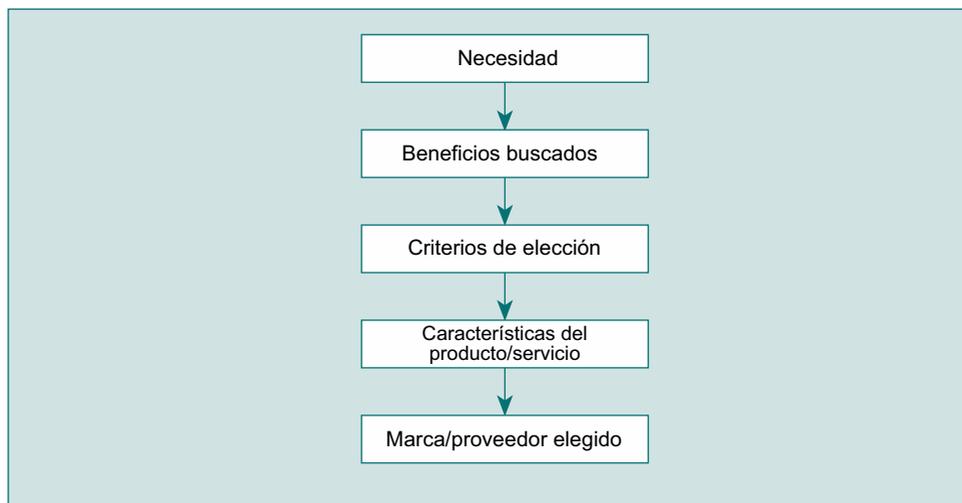
Cuando se adquieren, utilizan o consumen, los bienes y servicios ayudan a satisfacer las necesidades de los clientes. La definición amplia de **productos** que se emplea en este curso incluye tanto los bienes como los servicios que ayudan a satisfacer las necesidades de los clientes cuando se adquieren, utilizan o consumen. Los **bienes** son objetos físicos tangibles (como automóviles, relojes y computadoras) que brindan un beneficio. Por ejemplo, un automóvil proporciona transporte, un reloj muestra la hora. Los **servicios** son menos tangibles y pueden ser provistos por objetos físicos así como por *personas* (médicos, abogados, arquitectos), *instituciones* (la Iglesia Católica Apostólica Romana, los Boy Scouts), *lugares* (Walt Disney World, París) y *actividades* (un concurso o un programa para dejar de fumar).

## I.2.5 De qué Manera Crean Valor los Intercambios

### I.2.5.1 Los Clientes Compran Beneficios, No Productos.

Como se explicó anteriormente, cuando las personas compran productos para satisfacer sus necesidades, en realidad compran los **beneficios** que creen que proporcionan los productos más que los productos en sí. Por ejemplo, usted no compra una aspirina, sino un alivio para el dolor de cabeza. Los beneficios específicos que se busca obtener varían de un cliente a otro según las necesidades que deben satisfacerse y las situaciones en las que se usan los productos. Como los distintos clientes procuran beneficios distintos, emplean diferentes criterios de selección y otorgan diferentes grados de importancia a las características del producto al seleccionar modelos y marcas de una categoría de productos; como se muestra en el Gráfico 1.2. Por ejemplo, una persona que desea comprar un automóvil y que tiene una gran necesidad de ser aceptado y apreciado por la sociedad tal vez procure adquirir un automóvil con prestigio social. Un comprador de este tipo dará gran importancia a los criterios relacionados con la imagen social y la complejidad de la ingeniería, como un motor de gran potencia, diseño de estilo europeo, interiores de cuero y sistema de sonido de avanzada.

**Gráfico 1.2** Los clientes compran beneficios, no productos



Recuerde, además, que los servicios que ofrece el vendedor también pueden crear beneficios para los clientes, ya que, tal vez, les permitan reducir costos, obtener los productos deseados más rápidamente o emplear esos productos de manera más efectiva. Tales servicios son especialmente importantes para satisfacer a los compradores con estructura empresarial. Por ejemplo, hace unos años, el Massachusetts Institute of Technology (MIT) descubrió que trataba con unos 20 000 proveedores de artículos de oficina y suministros de laboratorio cada año. Para mejorar la eficacia de su sistema de compras, el MIT desarrolló un catálogo computarizado al que podría acceder el personal a través de la red interna de la institución. Fue así como

formó alianzas con dos importantes proveedores, Office Depot Inc. y VWR Corp., a los que se asignó la mayor parte de las compras del MIT a cambio de ofrecer un servicio de calidad superior. Ambas firmas entregan sus productos en el mismo día del pedido o al día siguiente, en el escritorio del comprador en lugar de entregarlos en el depósito del edificio.<sup>11</sup>

### 1.2.5.2 Los Beneficios, el Servicio y el Precio de un Producto Determinan el Valor

La opinión del cliente acerca de los beneficios de un producto o servicio y su capacidad para satisfacer ciertas necesidades y deseos determina el valor que éste le dará. En general, después de comparar otros productos, marcas o proveedores, los clientes eligen aquel que consideran que les ofrecerá los mejores beneficios en función de lo que pagaron por él. De esta manera, el **valor** es una función de las características intrínsecas del producto, el servicio y el precio y tiene diferentes significados para las distintas personas.<sup>12</sup>

La opinión del cliente acerca de los beneficios y el valor de un producto no siempre es la correcta. Por ejemplo, después de adquirir un equipo de aire acondicionado para sus oficinas, una compañía puede descubrir que el costo de funcionamiento del producto es más alto que el esperado, su tiempo de respuesta a los cambios de la temperatura exterior es lento y el ventilador no tiene la potencia suficiente para calentar o enfriar adecuadamente las áreas más alejadas del edificio.

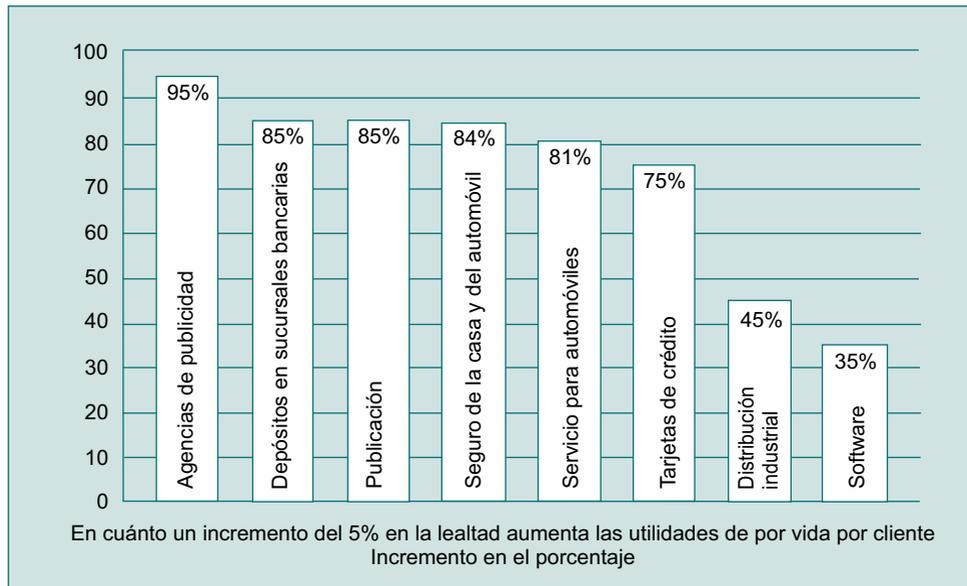
Entonces, la *satisfacción* definitiva que el cliente obtiene con una compra depende de si el producto está realmente a la altura de las expectativas y ofrece los beneficios esperados. Por este motivo, los servicios al cliente, especialmente aquellos que se ofrecen *después* de una venta, como la entrega, la instalación, las instrucciones de operación y la reparación, a menudo son fundamentales para mantener satisfechos a los clientes.

Además, es esencial que las compañías se ocupen de los reclamos de los clientes en forma efectiva. Por lo general, las compañías no reciben las quejas del 96% de sus clientes insatisfechos. Y esto es una verdadera pena, porque el 50% de las personas que se quejan dicen que volverían a adquirir productos de la compañía si sus reclamos se manejaran satisfactoriamente y el 95%, si sus problemas se resolvieran de inmediato.<sup>13</sup>

### 1.2.5.3 El Valor de las Relaciones a Largo Plazo con los Clientes

Tradicionalmente, las firmas se han concentrado en realizar transacciones con un solo cliente, considerándolas la cristalización de sus esfuerzos por comercializar un producto. Pero a medida que los mercados internacionales se volvieron más competitivos y volátiles, muchas firmas se dedicaron a desarrollar una *relación* permanente y de largo plazo entre la organización y el cliente como el máximo objetivo de una estrategia de marketing exitosa. Trabajan para aumentar el **valor de por vida del cliente**, es decir, el valor actual del flujo de ingresos que puede producir un cliente con el tiempo. Para un fabricante de automóviles, por ejemplo, el valor de por vida del cliente que compra un automóvil por primera vez y que se encuentra satisfecho con este y, por lo mismo, le es leal al fabricante y, por lo mismo, le va a seguir comprando todos sus autos, es de más de un millón de dólares.

**Gráfico 1.3** Las grandes compensaciones de tener clientes leales



Fuente: Reimpreso con autorización de "Keeping the Buyers You Already Have", por Patricia Sellers, *Fortune*, Edición Especial, otoño-invierno de 1993, pág. 57 ©1993 Time, Inc. Todos los derechos reservados.

En este curso analizaremos las decisiones y las actividades de marketing que apuntan a aumentar la satisfacción y la lealtad del cliente y, por lo tanto, su valor de por vida. Si bien estas actividades pueden significar un incremento en los costos de marketing para una compañía, también pueden producir importantes dividendos, no sólo en cuanto a las ganancias a largo plazo y la participación en el mercado, sino también con respecto a la rentabilidad. La razón es muy sencilla: Cuesta más atraer un cliente nuevo que mantener uno actual.<sup>14</sup> Para persuadir a un cliente de que abandone a un competidor y, en su lugar, compre su producto o servicio, es necesario ofrecer un incentivo económico (un precio más bajo o una promoción especial) o un programa de comunicación amplio y convincente (publicidad o trabajo de los vendedores), lo cual es costoso. Por lo tanto, la lealtad que surge al desarrollar relaciones a largo plazo con los clientes se traduce en un incremento en las ganancias. El Gráfico 1.3 muestra cómo un incremento de 5% en la lealtad del cliente aumenta las utilidades de por vida por cliente en diversas industrias de bienes y servicios.

#### 1.2.5.4 Brand Equity

Los activos, que incluyen las percepciones de los beneficios y el valor de un producto, sus experiencias positivas anteriores y su lealtad con el tiempo, vinculados al nombre y a símbolo de una marca constituyen *brand equity*.<sup>15</sup> El Brand equity refleja el valor del nombre y el logotipo de la marca como herramientas promocionales para atraer compradores y generar participación en el mercado y rentabilidad. Esta es la razón de por qué los esfuerzos recientes de marketing de Samsung se han concentrado en establecer el patrimonio de la marca Samsung en mercados interna-

cionales incorporando tecnologías innovadoras y diseño de estilo en las ofertas de la firma y publicitándolas como productos apropiados para estilos de vida modernos. Por último, en otras palabras, un valor de una marca para la compañía depende de cuánto valor los clientes creen que la marca les brinda; la creación de valor funciona en ambos sentidos.

## 1.2.6 Definición de un Mercado

Un **mercado** se compone de: a) *personas físicas y morales* que b) están *interesadas y dispuestas* a comprar un producto en especial para obtener beneficios que satisfacen una necesidad o un deseo específico y que c) disponen de los *recursos (tiempo, dinero)* para realizar dicha transacción. Algunos mercados son lo suficientemente homogéneos como para que una compañía pueda implementar un plan de marketing sin diferenciaciones. Es decir, la compañía intenta comercializar una línea de productos mediante un solo programa de marketing. Pero como las personas tienen diferentes necesidades, deseos y recursos, la población total de una sociedad pocas veces constituye un mercado viable para un producto o servicio. Además, a menudo las personas físicas o morales procuran obtener diferentes beneficios (para satisfacer necesidades y deseos) con el mismo tipo de producto (p. ej., el comprador de un automóvil puede buscar prestigio y posición social, aunque otro quiere transporte económico básico).

Por lo tanto, con frecuencia el mercado total en una categoría determinada de productos se fragmenta en distintos **segmentos de mercado**. Cada *segmento* incluye un grupo de personas relativamente homogéneo en lo que respecta a las necesidades, deseos y beneficios que buscan en los productos. Además, cada segmento procura obtener un conjunto diferente de beneficios de la misma categoría de productos.

En la gestión estratégica de marketing participa un vendedor que intenta responder los siguientes interrogantes a fin de definir el mercado objetivo:

1. Qué necesidades y deseos de los clientes no satisfacen los productos que ofrece hoy la competencia.
2. De qué manera varían los beneficios deseados y los criterios de selección entre posibles clientes y cómo identificar los segmentos resultantes según variables demográficas tales como edad, sexo, estilo de vida y otras características.
3. Cuáles son los segmentos que deben identificarse como objetivos y qué ofertas de productos y programas de marketing resultan más atractivos para la mayoría de los clientes en esos segmentos.
4. Cómo posicionar el producto para diferenciarlo de los que ofrecen los competidores y dar a la firma una ventaja competitiva sustentable.

El éxito inmediato de RedEnvelope puede atribuirse, en gran medida, al hecho de que la firma se concentró en un segmento de compradores de regalos de alto nivel claramente definido y, más tarde, desarrolló ofertas de productos, servicios al cliente, un diseño de página web y material de promoción atractivo para ese segmento meta. Todo esto permitió diferenciar a la firma de sus competidores.

## 1.3 Cómo es la Práctica de Marketing Eficaz

Las operaciones de intercambio y, en especial, las relaciones a largo plazo, no se producen automáticamente. Son el resultado de muchas decisiones que alguien debe tomar y llevar a cabo. A veces, una compañía dispone de los recursos necesarios para planificar y ejecutar toda una estrategia de marketing sin ayuda externa. Sin embargo, por lo general el programa de marketing de una firma implica esfuerzos conjuntos de una red de instituciones más especializadas: proveedores, mayoristas, minoristas, agencias de publicidad y otras compañías similares.

Por ejemplo, el programa de marketing de RedEnvelope se basa, en gran medida, en los productos provistos por una serie de fabricantes o comerciantes mayoristas, publicidad desarrollada y divulgada por una agencia, instalaciones de almacenamiento y despacho de productos provistas por ComAlliance, entrega a cargo de Airborne Express y acceso a posibles clientes a través de sociedades colectivas con diversos portales en la Web. En algunos casos, los clientes importantes pueden participar en el desarrollo y la ejecución de algunas partes del programa de marketing de una firma, como el desarrollo y la prueba de un nuevo producto.

Más allá de quién participe, nos referimos a la secuencia completa de análisis, decisiones y actividades de la planificación, realización y evaluación de un programa de marketing estratégico como el proceso de administración de marketing. A continuación examinaremos este proceso más detalladamente, así como el rol que desempeñan los distintos directivos funcionales y las compañías de marketing en la planificación y ejecución de las actividades implicadas.

### 1.3.1 Administración de Marketing: Definición

Nuestro comentario sugiere que el marketing tiene lugar cada vez que una persona posee algo que le gustaría intercambiar con otra. La administración de marketing es el proceso que ayuda a realizar dichos intercambios. Más específicamente, la **administración de marketing** es el proceso de análisis, planificación, implementación, coordinación y control de programas que incluye la concepción, la fijación de precios, la promoción y la distribución de bienes, los servicios e ideas diseñadas para crear y mantener intercambios beneficiosos con mercados objetivo, con el fin de alcanzar las metas de la compañía.

El Gráfico 1.4 muestra en forma de diagrama las principales decisiones y actividades que forman parte del proceso de administración de marketing y también sirve como estructura organizativa para el resto de este libro. Por este motivo, es importante observar el enfoque básico de esta estructura y la secuencia de hechos que contiene.

### I.3.1.1 Enfoque de Toma de Decisiones

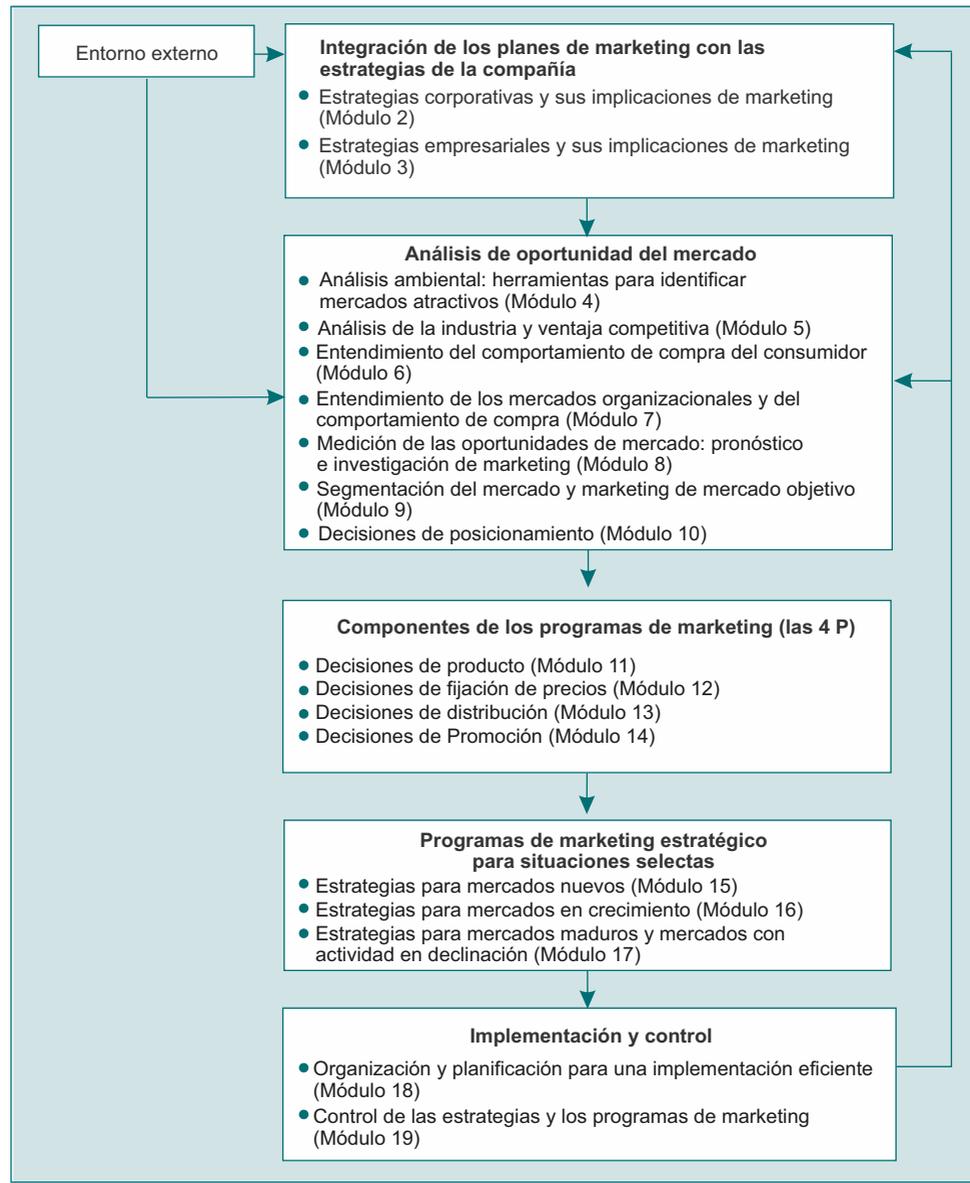
La estructura tiene un claro enfoque de toma de decisiones. La planificación y la ejecución de un programa de marketing eficaz implica tomar varias decisiones interrelacionadas acerca de lo que se debe hacer, cuándo hacerlo y cómo. Estas decisiones constituyen el punto central del resto de este libro. Cada módulo describe detalladamente las decisiones y las medidas que deben tomarse con respecto a una parte específica del programa de marketing estratégico y proporciona las herramientas analíticas y la estructura necesarias para tomar estas decisiones con inteligencia.

### I.3.1.2 Análisis de las “4 Ces”

Gran parte del análisis de los clientes, de los competidores y de la compañía misma se lleva a cabo *antes* de que se tomen decisiones con respecto a los elementos específicos del programa de marketing. Esto refleja nuestra opinión: las buenas decisiones administrativas relacionadas con el marketing se basan en entender el mercado y el entorno ambiental de una manera objetiva, detallada y fundada en evidencias. Por cierto, la mayoría de las estrategias de marketing nunca llegan a implementarse tal como se diseñaron. Se realizan ajustes y se emprenden nuevas actividades en respuesta a la rapidez de los cambios en las exigencias del cliente, las acciones competitivas o las variaciones en las condiciones económicas. Sin embargo, un análisis completo y continuo del mercado y del entorno general permite a los directivos realizar estos ajustes en forma razonada y coherente, en lugar de hacerlo basándose exclusivamente en su intuición.

El análisis necesario para proporcionar la base de un plan estratégico de marketing adecuado debe concentrarse en cuatro elementos del entorno general que pueden influir en la exactitud y, en definitiva, el éxito de una estrategia determinada: 1) los recursos internos, las capacidades y las estrategias de la *compañía*; 2) el *entorno* ambiental, es decir, el entorno social, económico y tecnológico general en el que debe competir la firma; 3) las necesidades, los deseos y las características de los *clientes* actuales y potenciales; y 4) las fortalezas y las debilidades relativas de los *competidores*, así como las tendencias en el ambiente competitivo. Los profesionales del marketing se refieren a esos elementos como las “4 Ces”, que se describen con más detalle a continuación.

Gráfico I.4 El proceso de administración de marketing



### 1.3.2 Integración de los Planes de Marketing con las Estrategias y los Recursos de la Compañía

Muchas firmas, especialmente las más grandes y que cuentan con varios sectores o unidades de negocios desarrollan una jerarquía de estrategias interdependientes. Cada estrategia se formula en diversos niveles de la firma y se refiere a un conjunto diferente de temas. Por ejemplo, IBM ya no se concentra tanto en sus operaciones de hardware de computación como era habitual y redujo la proporción de los recursos destinados a estas. En lugar de ello, procura crecer y obtener utilidades en el futuro invirtiendo en ingeniería de desarrollo, software y servicios de consultoría de comercio electrónico destinados a ayudar a los clientes empresariales a integrar sus antiguas bases de datos a los nuevos sistemas en línea. Este cambio en el énfasis que IBM le pone a los negocios refleja la nueva **estrategia empresarial**. Esta estrategia refleja la misión de la compañía y orienta las decisiones sobre el tipo de actividades que debe desarrollar, la forma de asignar los recursos disponibles y sus políticas de crecimiento.

Las grandes inversiones de Iomega en I+D y en el análisis de los consumidores con el objeto de desarrollar una nueva generación de productos de almacenamiento de datos técnicamente superiores, con diseño atractivo, pero con precios razonables (tal como se describe en el Gráfico 1.1) representa una parte de una **estrategia de nivel de negocio (o competitiva)** que describe la forma en la que la compañía se propone competir en su sector. Iomega intentó obtener una ventaja competitiva ofreciendo tecnología de avanzada, diseño innovador y valor superior a los clientes.

Finalmente, las decisiones interrelacionadas acerca de los segmentos del mercado, las líneas de productos, la promoción y los medios publicitarios, los precios y las asociaciones con los proveedores, los portales web y las compañías de cumplimiento de pedidos y transporte reflejan la **estrategia de marketing** de RedEnvelope. Este es el plan de la compañía para lograr sus objetivos dentro del segmento de alto nivel del mercado de artículos de regalo en línea. Como RedEnvelope es una pequeña start-up con sólo una línea de productos, su estrategia competitiva de nivel de negocios y su estrategia de marketing se superponen considerablemente. A menudo, esto sucede con las compañías más pequeñas.

Una parte importante de la tarea de un director de marketing es monitorear y analizar las necesidades y los deseos de los clientes, así como las nuevas oportunidades y amenazas que representan los competidores y las tendencias del ambiente externo. Por lo tanto, dado que todos los niveles de estrategia deben tener en cuenta tales factores, a menudo los profesionales del marketing desempeñan un rol importante al contribuir con información que influye en el desarrollo de estrategias corporativas y a nivel de negocios. Por el contrario, los gerentes generales y el personal directivo superior con otras funciones necesitan poseer sólidos conocimientos de marketing a fin de diseñar estrategias efectivas para la compañía.

Los directivos de marketing también tienen la responsabilidad principal de formular e implementar planes estratégicos de marketing para las entradas de un producto-mercado individual o líneas de productos. Pero como sugiere la explicación anterior, tales programas de marketing estratégico no se crean de la nada. Por el contrario, los objetivos y la estrategia de marketing para la introducción de un

producto-mercado en especial deben poder lograrse con los recursos y la capacidad disponibles en la compañía y deben ser coherentes con la orientación y la asignación de recursos inherentes a las estrategias corporativas y de nivel de negocios de la firma. En otras palabras, debe existir compatibilidad, o coherencia interna, entre los elementos de los tres niveles de estrategia. En el Módulo 2 y en el Módulo 3 se describen con más detalle los componentes de las estrategias corporativas y de nivel de negocios, sus consecuencias para los programas de marketing estratégico y la función que desempeñan los profesionales del marketing y otros directivos funcionales en el desarrollo de la dirección estratégica de sus organizaciones y unidades de negocio.

### I.3.3 **Análisis de Oportunidad del Mercado**

Es muy importante para el éxito o el fracaso de las estrategias a estos tres niveles saber si los elementos de la estrategia son coherentes con la realidad del ambiente externo de la firma. Por lo tanto, el paso siguiente en el desarrollo de un plan estratégico de marketing es monitorear y analizar las oportunidades y amenazas que representan los factores externos. Esto constituye una responsabilidad permanente de los directivos de marketing.

#### I.3.3.1 **Análisis Ambiental**

Para entender las oportunidades y las posibles amenazas a largo plazo, en primer lugar, los profesionales del marketing deben monitorear y analizar las tendencias generales del ambiente social y económico. Tales tendencias incluyen elementos demográficos, económicos, tecnológicos, políticos y jurídicos, así como sociales y culturales. Dentro del entorno económico de una compañía, son de especial interés las acciones y la capacidad de sus competidores actuales y potenciales. En el Módulo 4 se menciona una serie de factores macroambientales que deben tener en cuenta los directivos de marketing. Se presentan los métodos utilizados para monitorear, analizar e incluso para influir en el impacto de esos factores en el desempeño futuro de sus entradas de producto-mercado.

#### I.3.3.2 **Análisis de la Industria y Ventaja Competitiva**

Los entornos competitivos y de mercado de una industria no son estáticos, sino que pueden cambiar drásticamente con el tiempo. Por ejemplo, el producto original de Iomega, la Caja Bernoulli, perdió gran parte de su impulso inicial cuando SyQuest presentó en el mercado una opción más rápida y económica. En el Módulo 5 se analiza la dinámica competitiva de una industria y se hace hincapié en la manera en la que la competencia y los patrones de compra de los clientes pueden cambiar a medida que una industria o un producto-mercado pasan por varias etapas del ciclo de vida.

#### I.3.3.3 **Análisis de Clientes**

El objetivo más importante de las actividades de marketing es facilitar y promover las transacciones de intercambio con posibles clientes. Una de las principales responsabilidades de un director de marketing es analizar las motivaciones y el

comportamiento de los clientes actuales y potenciales. ¿Cuáles son sus necesidades y deseos? ¿De qué manera estas necesidades y deseos afectan los beneficios que se busca obtener del producto y los criterios aplicados en la selección de productos y marcas? ¿Dónde hacen sus compras? ¿Cuál podría ser su reacción ante las políticas específicas de precios, promoción y servicios? Para responder a tales preguntas, un director de marketing debe tener alguna noción de los procesos mentales que atraviesan los clientes cuando toman decisiones de compra, así como de los factores psicológicos y sociales que influyen en estos procesos. En el Módulo 6 se explican los procesos y las influencias que modelan el comportamiento de compra de los clientes. Como algunos aspectos del proceso de compra difieren en el caso de las organizaciones, en el Módulo 7 se examina el comportamiento de compra de los clientes institucionales.

#### 1.3.3.4 Investigación e Información de Mercado

Los directivos de marketing deben obtener información objetiva sobre los posibles clientes, la satisfacción y la lealtad de los clientes actuales, los socios mayoristas y minoristas de la firma y las fortalezas y debilidades de los competidores. En consecuencia, incluso las organizaciones relativamente pequeñas, como Iomega y RedEnvelope, a menudo emplean una considerable cantidad de recursos financieros y de personal para estudiar las necesidades y preferencias de los posibles clientes, desarrollar nuevos productos y realizar el seguimiento de los patrones de ventas y la satisfacción de los clientes existentes y los miembros de canal.

No obstante, si los gerentes quieren tomar decisiones informadas, la información de la investigación debe convertirse en estimaciones del volumen de ventas y las ganancias que la firma podría esperar que generara de manera razonable un programa de marketing en particular dentro del segmento del mercado. Módulo 8 aborda técnicas y métodos para recopilar y analizar información de investigación de marketing y para medir el potencial de mercado y los volúmenes de venta probables de cada uno de los segmentos de mercado. Los métodos de investigación específicos que los directivos de marketing aplican para tomar decisiones acerca de los elementos de un programa de marketing, por ejemplo, qué precio cobrar o qué medio publicitario usar, se examinarán en detalle en los módulos que tratan sobre cada una de las decisiones del programa.

#### 1.3.3.5 Decisiones de Segmentación, Fijación de Objetivos y Posicionamiento

No todos los clientes con necesidades similares buscan los mismos productos o servicios para satisfacerlas. En las decisiones de compra pueden influir las preferencias individuales, las características personales, las circunstancias sociales y otros factores. Por otro lado, los clientes que sí adquieren el mismo producto pueden estar motivados por diferentes necesidades, buscar diferentes beneficios del producto, confiar en distintas fuentes para informarse sobre este y obtenerlo a través de diferentes canales de distribución. Por lo tanto, una de las tareas más importantes del gerente es dividir a los clientes en **segmentos de mercado**, distintos subconjuntos de personas con necesidades, circunstancias y características similares, que las llevan a responder de la misma manera ante un producto o servicio en especial o

ante un programa de marketing estratégico específico. En el Módulo 9 se examinan las técnicas analíticas que pueden ayudar a los directivos a identificar y definir segmentos de mercado en los mercados de consumidores y de compañías.

Después de definir los segmentos de mercado y estudiar las necesidades del cliente, así como las fortalezas y debilidades competitivas de la firma dentro de los segmentos, el gerente deberá decidir cuáles serán los segmentos que representen las oportunidades atractivas y viables para la compañía, es decir, en qué segmentos deberá concentrarse un programa de marketing estratégico. Iomega, por ejemplo, con su nueva línea de unidades de almacenamiento de datos, se concentró en dos segmentos de mercado. La unidad Zip tenía en la mira al usuario de PC, mientras que las unidades más costosas y de mayor capacidad buscaban a las compañías. En el Módulo 9 se explican algunos de los puntos que hay que tener en cuenta al *seleccionar un segmento meta*.

Por último, el gerente debe decidir cómo **posicionar** la oferta del producto o servicio dentro de un segmento meta, es decir, diseñar el producto y su programa de marketing para destacar los atributos y los beneficios que pueden atraer a los clientes del segmento meta y para distinguir de inmediato la oferta de la compañía de la de los competidores. De esta manera, RedEnvelope se posicionó como la compañía que entrega regalos exclusivos de excelente calidad y de manera inmediata para compradores de alto nivel económico. Las cuestiones y las técnicas analíticas que influyen sobre las decisiones relativas al posicionamiento en el mercado se analizan en el Módulo 10.

### I.3.4 Formulación de Programas de Marketing Estratégico

Diseñar un programa de marketing estratégico efectivo para introducir un producto-mercado implica tres grupos de decisiones interrelacionadas.

1. El gerente debe establecer los objetivos que se deben alcanzar dentro del mercado objetivo, como el volumen de ventas, la participación en el mercado y la ganancia. Estos objetivos deben ser constantes con los objetivos estratégicos de la unidad de negocio y corporativos de la firma y deben ser lo suficientemente específicos para habilitar a la gerencia para que monitoree y evalúe el desempeño de la introducción en el mercado del producto con el transcurso del tiempo.
2. El gerente debe decidir sobre la estrategia de marketing global para atraer a los clientes y obtener ventaja competitiva en el mercado objetivo. La estrategia debe ser congruente con las capacidades de la firma, las estrategias corporativas y de unidad de negocio y los objetivos del mercado de productos. El gerente, entonces debe tomar decisiones sobre cada elemento del programa de marketing táctico utilizado para implementar la estrategia. Esas decisiones deben ser internamente constantes y estar integradas en todos los elementos del programa de marketing.

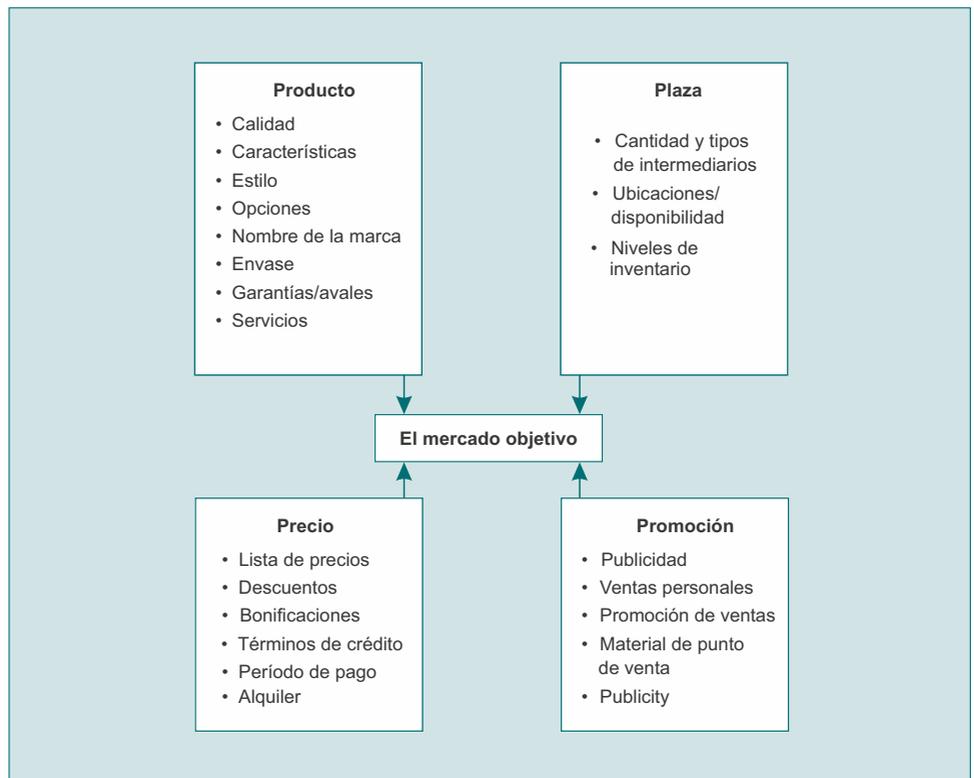
#### I.3.4.2 Especificar Objetivos y Estrategias de Marketing

El primer paso para desarrollar un programa de marketing estratégico es especificar los objetivos y la estrategia de marketing global de cada mercado objetivo. Como

mencionamos, estos son los que dictaminan en parte los objetivos corporativos y de nivel de negocio, estrategias y recursos. El Módulo 3 describe muchas estrategias competitivas genéricas a nivel negocio y examina la forma en que tales estrategias influyen en las decisiones sobre los objetivos y los programas de marketing, así como la función que otros gerentes funcionales juegan en la implementación de esos programas de marketing.

### I.3.4.3 Componentes del Programa de Marketing

**Gráfico I.5** Decisiones dentro de los cuatro elementos del marketing mix



Para diseñar un programa de marketing estratégico para una entrada de producto-mercado, se deben tomar decenas de decisiones tácticas específicas. Estas decisiones pertenecen a cuatro categorías de variables principales de marketing que, hasta cierto punto, un gerente puede controlar en el corto plazo. A menudo denominadas **las “4 Pes”**, los elementos controlables de un programa de marketing son la **oferta del producto** (que abarca la totalidad de la línea de productos, los niveles de calidad y los servicios al cliente); **el precio**; **la promoción**; (publicidad, promoción de ventas y decisiones de la fuerza de ventas); y **la plaza** (o decisiones sobre el canal de distribución). Debido a que las decisiones acerca de cada elemento deben ser compatibles y estar integradas con las decisiones respecto de los otros tres, los

cuatro componentes a menudo se denominan *marketing mix*, es decir, la combinación o mezcla de componentes de marketing.

El **marketing mix** es la combinación de variables controlables de marketing que utiliza un gerente para implementar una estrategia de marketing a fin de cumplir los objetivos de la firma dentro de un mercado objetivo determinado.

El Gráfico 1.5 reseña algunas de las decisiones que deben tomarse dentro de cada uno de los cuatro elementos del marketing mix. En los Módulos 11 a 14 se describen con más detalle los diversos métodos y criterios aplicados para tomar decisiones acerca de cada uno de estos componentes del programa.

### 1.3.5 Formulación de Programas de Marketing Estratégico para Situaciones Específicas

El programa de marketing estratégico de un producto debe reflejar la demanda del mercado y la situación competitiva dentro del mercado objetivo. Sin embargo, la demanda y las condiciones competitivas cambian con el tiempo a medida que un producto avanza en su ciclo de vida. Por lo tanto, las diferentes estrategias de marketing generalmente son más apropiadas y exitosas para distintas condiciones de mercado y en diferentes etapas del ciclo de vida del producto. Módulo 15 examina las estrategias de marketing para introducir nuevos bienes y servicios al mercado. Módulo 16 aborda las estrategias apropiadas para establecer o mantener una participación del producto dentro un mercado que está en crecimiento frente a una competencia que va en aumento. Módulo 17 entonces considera las estrategias de marketing que una firma podría adoptar en los mercados de los productos que ya van de salida.

### 1.3.6 Implementación y Control del Programa de Marketing

Un factor determinante y crítico para el éxito de una estrategia empresarial es la capacidad de la firma de implementarla efectivamente. Y esto depende de si la estrategia es constante con los recursos, la estructura organizacional, la coordinación y los sistemas de control y las capacidades y la experiencia del personal de la compañía.<sup>16</sup> Los gerentes deben diseñar una estrategia para adaptarse a los recursos con los que cuenta la compañía, así como sus capacidades y procedimientos o tratar de construir nuevas estructuras y sistemas para adaptarse la estrategia seleccionada. Por ejemplo, el intento de Iomega de desarrollar una nueva generación de productos de almacenamiento de datos no habría tenido tanto éxito sin las grandes inversiones en I+D y el estudio de marketing y sin una estructura de equipo que alentase la comunicación y la cooperación en diferentes áreas funcionales durante todo el proceso de desarrollo. En el Módulo 18 se describen las variables estructurales, los procesos de planificación y de coordinación y las características culturales corporativas y del personal relacionadas con la implementación de diversas estrategias de marketing.

Las tareas finales del proceso de administración de marketing son determinar si el programa de marketing estratégico cumple los objetivos y ajustarlo si los resultados no son satisfactorios. Este proceso de evaluación y control ofrece respuestas a los directivos y sirve de base para un análisis de oportunidad del mercado en el siguiente período de planificación. En el Módulo 19 se examinan las formas de evaluar los

resultados del plan de marketing y de desarrollar planes de contingencia para cuando las cosas no salen bien.

### 1.3.7 El Plan de Marketing: Un Proyecto de Acción

Los resultados de los diversos análisis y decisiones del programa de marketing que se mencionaron más arriba deben resumirse periódicamente en un plan de marketing formal y detallado.<sup>17</sup>

Un **plan de marketing** es un documento escrito que detalla la situación actual con respecto a los clientes, los competidores y el entorno y que proporciona pautas para los objetivos, las acciones de marketing y las asignaciones de recursos durante el período de planificación para un producto o servicio existente o propuesto.

**Gráfico 1.6** Contenido de un plan de marketing

Sección	Contenido
I Resumen ejecutivo	Presenta una breve introducción de los temas, los objetivos, la estrategia y las acciones que se incorporan en el plan y los resultados esperados para la evaluación rápida de la administración.
II Situación actual y tendencias	Resume la información básica correspondiente sobre el mercado, la competencia y el macroentorno, además de las tendencias, incluidos el tamaño y las tasas de crecimiento para el mercado global y los segmentos clave.
III Evaluación del desempeño (solo para un producto o servicio existente)	Analiza el desempeño del producto en el pasado y los elementos de su programa de marketing (p. ej., distribución, promociones, etc.).
IV Cuestiones clave	Identifica las oportunidades y las amenazas principales al producto que deberá abordar el plan durante el año siguiente, así como las fortalezas y las debilidades relativas del producto y la unidad de negocios que se deben tener en cuenta al enfrentar esas cuestiones.
V Objetivos	Especifica los objetivos que se deben alcanzar en cuanto al volumen de ventas, la participación en el mercado y la ganancia.
VI Estrategia de marketing	Resume el enfoque estratégico general que se empleará para cumplir con los objetivos del plan.

VII	Planes de acción	Esta es la sección más crítica del plan anual para ayudar a garantizar la implementación y coordinación eficaces de las actividades a través de los departamentos funcionales. Especifica: <ul style="list-style-type: none"><li>• el <b>mercado objetivo</b> que se debe perseguir</li><li>• <b>qué</b> medidas específicas deben adoptarse con respecto a cada una de las “4 Pes”</li><li>• <b>quién</b> es el responsable de cada medida</li><li>• <b>cuándo</b> se tomará esa medida</li><li>• <b>qué</b> presupuesto se asignará a cada medida.</li></ul>
VIII	Estado de resultados proyectado	Presenta la compensación financiera que se espera del plan.
IX	Controles	Analiza cómo se va a monitorear el progreso del plan; puede presentar planes de contingencia para utilizarlos si el desempeño cae por debajo de las expectativas o si cambia la situación.
X	Planes de contingencia	Describe las medidas que se deben tomar si se materializan las amenazas u oportunidades específicas durante el período de planificación.

---

Algunas firmas, especialmente las más pequeñas, no se molestan en redactar sus planes de marketing; la mayoría de las organizaciones consideran que “a menos que todos los elementos básicos de un plan se expresen por escrito, siempre se correrá el riesgo de que haya ambigüedad o falta de comprensión de las estrategias y los objetivos o de las responsabilidades asignadas para llevar a cabo una acción”.<sup>18</sup> Esto indica que hasta las compañías pequeñas con recursos limitados pueden beneficiarse si escriben su plan, aunque éste sea breve. Si están escritos, los planes también proporcionan un historial concreto de las estrategias y del desempeño de un producto con el paso del tiempo, lo que ayuda a la memoria institucional y a capacitar a los nuevos directivos asignados al producto. En la mayoría de las compañías de mayor envergadura los planes por escrito son necesarios, porque, normalmente, las propuestas de un director de marketing deben ser revisados y aprobados por los directivos de mayor jerarquía y porque el plan aprobado proporciona el punto de referencia a partir del cual se debe evaluar el desempeño de un gerente. Finalmente, la disciplina que implica la elaboración de un plan formal ayuda a asegurar que los objetivos, la estrategia y las acciones de marketing propuestos se basen en un análisis riguroso de las “4 Ces” y en un razonamiento sólido.

Ya que un plan de marketing por escrito es una herramienta muy importante para comunicar y coordinar las expectativas y las responsabilidades en toda la firma, nos referiremos a este tema con más detalle en el Módulo 18, cuando analicemos la implementación de los programas de marketing. Sin embargo, dado que el plan por escrito intenta resumir y comunicar una visión general del proceso de administración de marketing que hemos analizado, vale la pena repasar ahora brevemente el contenido de tales planes.

Los planes de marketing varían en cuanto a oportunidad, contenido y organización de una compañía a otra. Por lo general, los planes de marketing se elaboran una vez al año, aunque los períodos de planificación de algunos productos industriales

de alto nivel, como los aviones comerciales, pueden tomar más tiempo y, en algunas industrias muy volátiles, como las telecomunicaciones o el comercio electrónico, pueden ser más breves. Por lo general, los planes siguen un formato similar al destacado en el Gráfico 1.6.

El plan está dividido en tres partes importantes. En primer lugar, el director de marketing presenta su evaluación de la situación actual. Esta es la parte de la preparación del plan en la que el gerente resume los resultados de su análisis de sus clientes actuales y potenciales, las fortalezas y debilidades relativas de la compañía, la situación competitiva, las principales tendencias en el entorno general que pueden afectar el producto y, en el caso de los productos existentes, los resultados del desempeño en el pasado. Por lo general, esta sección incluye también pronósticos, estimaciones del potencial de ventas y otros supuestos que subyacen el plan y que son especialmente importantes para los productos o servicios nuevos propuestos. Sobre la base de estos análisis, el gerente también puede llamar la atención sobre diferentes cuestiones clave: oportunidades o amenazas importantes que se deben tratar durante el período de planificación.

La segunda parte del plan explica la estrategia para el próximo período. Normalmente esta parte comienza con un detalle de los objetivos (p. ej., volumen de ventas, participación en el mercado, utilidades, niveles de satisfacción del cliente, etc.) que debe lograr el producto o servicio durante el período de planificación. Luego, describe la estrategia general de marketing, las acciones asociadas con cada una de las “4 Pes” necesarias para implementar la estrategia y la oportunidad y el locus de responsabilidad de cada acción.

Finalmente, el plan detalla las implicaciones financieras y de recursos de la estrategia y los controles que deben aplicarse para monitorear la implementación del plan y el progreso obtenido durante el período. Algunos planes también describen contingencias: de qué manera se modificará el plan si se producen ciertos cambios en los entornos del mercado, en los de la competencia o en entornos externos.

## 1.4 Quién Hace Qué Cosa

### 1.4.1 Instituciones de Marketing

Un programa de marketing estratégico incluye una gran cantidad de actividades cuyo propósito es alentar y facilitar los intercambios y forjar relaciones con los clientes. Además, alguien debe realizar *todas* las actividades para que se produzcan los intercambios. Una de las escasas verdades eternas del marketing sostiene que “se pueden eliminar los intermediarios, pero no sus funciones”. Alguien debe reunir la información u opinión de los clientes con respecto a sus necesidades y deseos, usar esa información para crear ofertas de productos o servicios que proporcionen beneficios valiosos, comunicar al mercado la existencia de la oferta y sus beneficios, organizar el almacenamiento, satisfacer los pedidos y proveer el transporte necesario para que el producto esté a disposición de los clientes, financiar las compras, recibir los pagos y resolver los problemas y atender las quejas de los clientes después de la

venta. Los flujos principales del producto físico, del pago y de la información que tienen lugar durante un intercambio se resumen en el Gráfico 1.7.

**Gráfico 1.7** Qué debe cambiar de manos para completar el intercambio entre comprador y vendedor



En algunos casos, una sola compañía y sus empleados desarrollan casi todas estas actividades. Este control interno de todas las funciones y actividades de marketing se denomina **integración vertical**. El uso de Internet por parte de Dell Computer para atraer clientes y procesar pedidos, junto con un sistema flexible de fabricación que produce computadoras a pedido y minimiza las existencias de productos terminados, así como el empleo por parte de GE Plastics de su propia fuerza de ventas, sitio web e instalaciones de distribución para prestar servicio técnico a los clientes, son ejemplos de organizaciones de marketing muy integradas.

Sin embargo, la mayoría de los bienes y servicios en la mayor parte de las economías desarrolladas se comercializa a través de alianzas o redes en las que participan varias instituciones o intermediarios. Por lo general estas redes se denominan **canales de marketing** o **canales de distribución**. Cada institución dentro de ese canal se especializa en la ejecución de sólo una parte de estas actividades o funciones necesarias para realizar intercambios con el usuario final. Analizaremos en detalle estas instituciones y la naturaleza de sus interacciones en el Módulo 13. Las instituciones de marketing se dividen en las siguientes categorías:

Los **comerciantes mayoristas** adquieren los derechos sobre la mercadería que ofrecen y la venden principalmente a otros vendedores (minoristas) y clientes industriales y comerciales y no a clientes individuales.

Los **agentes intermediarios**, como los representantes de fabricantes y corredores, también venden a otros vendedores y clientes industriales y comerciales, pero no adquieren los derechos sobre la mercadería que venden. Normalmente, se especializan en la función de ventas y representan, a cambio de una comisión, a clientes que son fabricantes.

Los **minoristas** venden bienes y servicios directamente a los consumidores finales para su uso personal, no comercial.

Las **agencias de facilitación**, como las agencias de publicidad, las firmas de investigación de mercado, las agencias de cobranza, las compañías de ferrocarriles y los portales web se especializan en una o más funciones de marketing y ofrecen sus servicios a cambio de una tarifa para ayudar a sus clientes a desarrollar estas funciones de la forma más efectiva y eficiente.

## 1.4.2 ¿Quién Paga los Costos de las Actividades de Marketing, y Vale la Pena Pagarlos?

El precio de venta final del producto refleja los costos de las actividades que se llevaron a cabo a fin de realizar las operaciones de intercambio. Estos costos varían mucho de un producto a otro o de un cliente a otro. Representan una proporción relativamente alta del precio de los bienes de consumo envasados y comprados con frecuencia, como cereales y cosméticos. Las numerosas actividades de transporte, almacenamiento y promoción facilitan los millones de compras que los consumidores realizan por año. En promedio, aproximadamente 50% del precio minorista de tales productos se compone de costos de marketing y distribución. La mitad representa los márgenes del minorista y la otra mitad corresponde a los gastos de marketing del fabricante y los intermediarios mayoristas.<sup>19</sup> Por otro lado, los costos de marketing de bienes industriales no técnicos, como planchas de acero o productos químicos básicos, son mucho más bajos, porque se venden directamente, en grandes cantidades, a una número reducido de clientes regulares.

Aunque tanto los clientes individuales como las compañías pagan por las actividades de marketing de los fabricantes y sus intermediarios, generalmente esto les conviene más que realizar ellos mismos todas estas funciones. Esto es así por dos razones: En primer lugar, las actividades de compra, almacenamiento, promoción y venta de mayoristas y minoristas permiten a los clientes adquirir una amplia variedad de bienes en un mismo lugar y con una sola operación, y así pueden aumentar su **eficiencia transaccional**. Por ejemplo, un consumidor puede comprar comestibles para una semana en un solo viaje al supermercado (o, incluso, a través de Internet, mediante un servicio de entrega a domicilio), en lugar de realizar transacciones por separado con un carnicero, un panadero y una serie de productores pequeños o fabricantes de alimentos. Por lo tanto, se reduce la cantidad de intercambios necesarios para que un consumidor adquiera un surtido deseado de bienes y servicios y se aumenta la eficiencia cuando se agregan intermediarios a un sistema económico.

En segundo lugar, un sistema de marketing amplio resulta beneficioso porque la especialización del trabajo y las economías de escala llevan a la **eficiencia funcional**. Los fabricantes y sus agentes pueden desempeñar actividades de intercambio a un precio más bajo que los clientes individuales. Por ejemplo, una estación ferroviaria puede enviar un cargamento de neumáticos nuevos de una fábrica en Akron, Ohio a un mayorista en Tucson, Arizona, a un precio más bajo que un consumidor individual de Arizona en su camioneta familiar.

Desde el punto de vista del cliente, entonces, el aumento de la eficiencia transaccional y funcional del intercambio producido por los miembros del sistema de marketing aumenta el valor (**la relación utilidad/precio**) de los bienes y servicios.

Un producto tiene mayor utilidad para un posible cliente cuando se puede comprar con un mínimo de riesgo y (**utilidad de posesión**) con tiempo dedicado a la compra en un lugar conveniente (**utilidad de lugar**) y en el momento en que el cliente esté listo para usar el producto (**utilidad de tiempo**).

### I.4.3 Posibilidades de Mejorar la Eficiencia de Marketing

Si bien es cierto que las instituciones especializadas en el sistema de marketing que existen en nuestra economía han mejorado mucho la eficiencia y el valor de la mayoría de las transacciones de intercambio desde el punto de vista del cliente, esto no significa que el sistema actual es todo lo eficiente que puede llegar a ser. El marketing es una de las pocas áreas de negocios funcionales donde la eficiencia no ha mejorado mucho en los últimos años. Dos autoridades opinan que, en promedio, los costos de fabricación han bajado de alrededor de 50% de los costos corporativos totales después de la Segunda Guerra Mundial a aproximadamente 30% hoy en día, gracias a la automatización, la flexibilidad de los sistemas de fabricación, el rediseño de productos para manufactura, los enfoques “justo a tiempo”, etc. Del mismo modo, sostienen que los costos medios de “gestión” (que, por definición, incluyen finanzas, contabilidad, recursos humanos y funciones de respaldo como I+D) han caído de alrededor de 30% a 20% como resultado de las reducciones de personal, la subcontratación y reingeniería de procesos. Por otro lado, estiman que, en realidad, el porcentaje de los costos corporativos que representan las actividades de marketing aumentó considerablemente durante el mismo período.<sup>20</sup>

Por cierto, existen algunas buenas razones para que los costos de marketing hayan aumentado en los últimos años, por ejemplo, el crecimiento en la intensidad de la competencia mundial, el ritmo vertiginoso de los cambios tecnológicos, la fragmentación de los medios de comunicación y muchos otros factores. No obstante, en muchas industrias, hasta las mejoras más modestas en la eficiencia del marketing pueden producir una reducción drástica de los costos y mayores utilidades y mejorar el valor para el cliente. Por ejemplo, la industria norteamericana de los comestibles considera que puede reducir \$30 mil millones, o casi 10% de sus costos operativos anuales con sólo rediseñar sus sistemas de logística y distribución.<sup>21</sup> En este curso se explicará de qué forma los profesionales del marketing intentan mejorar la eficiencia operativa mediante 1) el uso más efectivo de las telecomunicaciones y las tecnologías de la información, 2) el desarrollo de alianzas cooperativas con los proveedores, los intermediarios y los consumidores finales y 3) la búsqueda de nuevos métodos para preparar presupuestos que se concentren más claramente en mejorar los flujos de fondos y agregar valor económico.<sup>22</sup>

### I.4.4 El Rol del Responsable de Tomar Decisiones de Marketing

El cargo de *director de marketing* es necesario e intencionalmente impreciso porque muchas personas participan de manera directa en las actividades de marketing de una organización. Esto puede incluir a personas que no trabajan formalmente en el departamento de marketing o de ventas o, incluso, que ni siquiera trabajan en la compañía. La tarea exacta del director de marketing varía mucho según la rama de la industria, la estructura de la organización y su posición en la jerarquía de directivos.

Si bien el director de marketing tiene la responsabilidad principal de formular e implementar un programa de marketing estratégico para un producto o servicio, el director de marketing por sí mismo 1) pocas veces realiza todos los análisis o la toma todas las decisiones que implican dichos planes y 2) casi nunca tiene la autoridad formal para exigir que todas las actividades detalladas en el plan sean desarrolladas por sus subordinados exactamente de la manera en que se presentan por escrito.

Por lo general, se subcontrata a intermediarios independientes o a agencias de facilitación para que realicen muchas actividades de marketing o estas se llevan a cabo junto con los proveedores, los clientes principales u otros asociados de la firma. Un director de marketing no tiene autoridad formal sobre estas personas ajenas a la compañía. Por lo tanto, el desarrollo y la promoción de las relaciones de largo plazo con los proveedores, los miembros de canal y los clientes importantes tienen más valor que el simple hecho de mejorar la eficiencia del marketing; ellos pueden proporcionar la información, el asesoramiento y la cooperación necesarios para diseñar y ejecutar estrategias de marketing exitosas.<sup>23</sup>

Hasta las actividades de marketing que se realizan en la misma compañía pocas veces están dentro del ámbito de responsabilidad del departamento de marketing o a cargo de un solo ejecutivo de marketing. El marketing es (o debe ser) tarea de todos. Ciertamente, la clave del éxito comercial es brindar valor superior a los clientes, y ese valor superior fluye de una combinación de productos o servicios bien diseñados, producidos con una calidad excelente, operaciones eficientes que permiten bajar los costos y establecer precios competitivos y servicio confiable al cliente. La creación de valor es una tarea transversal y para lograrlo, los ejecutivos de marketing y los demás deben operar con un claro enfoque hacia el cliente.

## **1.5 Algunos Acontecimientos Recientes que Afectan la Administración de Marketing**

Si bien muchas de las tareas básicas que forman parte del desarrollo y la implementación de los programas de marketing estratégico no han cambiado en décadas, algunos acontecimientos recientes en nuestra economía y en todo el mundo han cambiado, en gran medida, el contexto en que se desarrollan estas tareas así como la información y las herramientas que los profesionales del marketing tienen a su disposición. Estos acontecimientos incluyen 1) el crecimiento en la globalización de los mercados y la competencia, 2) el crecimiento del sector de los servicios de la economía y la importancia de mantener la satisfacción y la lealtad de los clientes, 3) el rápido desarrollo de nuevas tecnologías de información y comunicaciones y 4) el crecimiento en la importancia de las relaciones para mejorar la coordinación y la eficiencia de los programas de marketing, así como para capturar una porción mayor del valor de por vida del cliente. El impacto reciente de estos cuatro acontecimientos sobre la administración de marketing se resume a continuación, lo cual será un tema recurrente en todo el curso.

### 1.5.1 Globalización

Los mercados internacionales representan una porción grande y creciente de las ventas de muchas compañías.

Sin embargo, aun cuando los mercados internacionales prometen interesantes oportunidades para el crecimiento de las ventas y las utilidades, las diferencias en cuanto a los mercados y las condiciones competitivas de un país a otro exigen a las firmas adaptar sus estrategias competitivas y programas de marketing para tener éxito. Aunque varias estrategias similares de marketing resulten apropiadas para distintos países, las diferencias de infraestructura, cultura, sistemas jurídicos y elementos similares a menudo implican que uno o más elementos del programa de marketing (como las características de los productos, los factores de atracción promocional o los canales de distribución) deban adaptarse a las condiciones locales para que la estrategia sea eficaz.

### 1.5.2 Mayor Importancia de los Servicios

Un servicio puede definirse como “cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es esencialmente intangible y no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede o no relacionarse con un producto físico”.<sup>24</sup> Las compañías de servicios, como las líneas aéreas, los hoteles y restaurantes y las firmas de consultoría, representan aproximadamente dos tercios de toda la actividad económica de los Estados Unidos y el sector de servicios es el de más rápido crecimiento en la mayoría de las economías de los países desarrollados de todo el mundo. Si bien muchas de las decisiones y actividades que forman parte del marketing de servicios son esencialmente las mismas que para el marketing de bienes físicos, la naturaleza intangible de muchos servicios puede crear desafíos únicos para muchos profesionales del marketing. Durante este curso analizaremos estos desafíos (y las herramientas y técnicas desarrolladas por las firmas para enfrentarlos).

Como surge de la definición, servicios tales como el financiamiento, la entrega, la instalación, la capacitación y la asistencia de usuarios y el mantenimiento a menudo se proveen junto con un producto físico. Estos servicios complementarios se han vuelto decisivos para el continuo éxito de las ventas y las finanzas de las firmas en muchos productos-mercados. A medida que los mercados fueron poblándose de competidores internacionales que ofrecen productos similares a precios cada vez más bajos, el diseño creativo y la provisión efectiva de servicios complementarios se han vuelto un medio fundamental para que una compañía pueda diferenciar su oferta y generar beneficios adicionales y valor para los clientes. Estos beneficios adicionales, a su vez, pueden justificar el aumento en los precios y márgenes en el corto plazo y ayudar, así, a mejorar la satisfacción, permanencia y lealtad del cliente a largo plazo.<sup>25</sup>

### I.5.3 Tecnología de la Información

La revolución informática y los acontecimientos tecnológicos relacionados con ella están cambiando la naturaleza de la administración de marketing en dos importantes aspectos. En primer lugar, las nuevas tecnologías hacen posible que las firmas reúnan y analicen información más detallada acerca de posibles clientes y sus necesidades, preferencias y hábitos de compra. De esta manera, muchas firmas pueden hoy identificar y fijar como objetivo segmentos de mercado definidos con más exactitud, a veces compuestos por sólo un cliente o unos pocos clientes y personalizar las características del producto, el atractivo promocional, los precios y los acuerdos financieros para adaptarse a tales segmentos.<sup>26</sup>

En segundo lugar, la tecnología de la información ha abierto nuevos canales para las comunicaciones y las transacciones entre proveedores y clientes. Como se sugiere en el Gráfico 1.8, es posible clasificar de manera simple estos nuevos canales teniendo en cuenta si los proveedores y los clientes que participan en ellos son compañías o clientes individuales.

**Gráfico 1.8 Categorías del comercio electrónico**

<b>Empresa</b>		<b>Consumidor</b>	
<b>Empresa a empresa (B2B)</b>		<b>Empresa a Consumidor (B2C)</b>	
Ejemplos:		Ejemplos:	
<b>Empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitios de compras de Ford, Oracle, Cisco</li> <li>• Redes de proveedores que vinculan a los productores y a los miembros del canal de distribución, como 3M y Walmart</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comerciantes minoristas por Internet, como E*Trade, Amazon, RedEnvelope</li> <li>• Sitios de venta directa de los productores, como Dell, British Airways</li> <li>• Sitios web de minoristas tradicionales, como Sears, Lands' End</li> </ul>
<b>Consumidor a Empresa (C2B del inglés <b>Business-To-Consumer</b>)</b>		<b>Consumidor a Consumidor (C2C del inglés <b>Consumer-To-Consumer</b>)</b>	
Ejemplos:		Ejemplos:	
<b>Consumidor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitios que permiten a los consumidores hacer ofertas por pasajes aéreos no vendidos u otros bienes y servicios, como Priceline</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitios de subastas, como eBay, QXL</li> </ul>

Fuente: Adaptado de "A Survey of E-Commerce: Shopping Around the Web", *The Economist*, 26 de febrero de 2000, pág. 11.

Las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones permiten a las firmas forjar relaciones más cooperativas y eficientes con sus proveedores y asociados del canal de distribución. Por ejemplo, Procter & Gamble y 3M han formado

alianzas con importantes minoristas, como Walmart, para desarrollar sistemas automáticos de reabastecimiento. La información de ventas de los scanners de los cajeros de las tiendas se envía directamente a las computadoras del proveedor que, en forma automática, calculan cuándo es necesario reabastecer cada producto y programar entregas directamente a cada una de las tiendas del minorista. Tales intercambios sin papel reducen la cantidad de errores y la devolución de facturas, minimizan los niveles de existencias, mejoran el flujo de caja y aumentan la satisfacción y la lealtad del cliente.

En comparación, las ventas por Internet de personas morales a personas físicas (el cuadrante superior derecho del Gráfico 1.8) representaron solo \$140 mil millones (excluyendo los viáticos) en Estados Unidos en 2008.<sup>27</sup> Sin embargo, los volúmenes de ventas de compañías como Amazon, Dell Computer y RedEnvelope crecen con rapidez, y muchos minoristas tradicionales también están expandiendo sus actividades de marketing en Internet. La información disponible a través de Internet afecta los patrones de compras de los consumidores, aunque las compras se efectúen en tiendas minoristas tradicionales. Por ejemplo, estudios recientes indican que el 69% de los consumidores estadounidenses investigan los productos en línea antes de hacer una compra, el 62% han buscado críticas de los clientes en línea, el 39% ha comparado las características y los precios del producto en puntos de ventas minoristas en línea antes de comprarlos y el 9% ha utilizado un teléfono móvil para enviar un mensaje de texto a un amigo o pariente sobre un producto mientras estaba de compras.<sup>28</sup>

Está claro que la Web presenta a los profesionales del marketing nuevas opciones estratégicas (así como nuevas amenazas y oportunidades competitivas), más allá de qué se vende o a quién. Los cambios producidos por estas nuevas tecnologías son tan amplios y profundos, que analizaremos casos específicos y sus implicancias en todos los módulos.

### 1.5.4 Relaciones entre Funciones y Firmas

Las nuevas tecnologías de la información y la búsqueda constante de más eficiencia de marketing y mayor valor para el cliente de cara al aumento de la competencia cambian la naturaleza del intercambio entre las compañías. En lugar de emprender una serie de intercambios en igualdad de condiciones de naturaleza hostil con clientes miembros de un canal y proveedores en el mercado abierto, cada vez más firmas intentan desarrollar y fortalecer relaciones y alianzas de largo plazo, como la que existe entre 3M y Walmart. Se considera que tales relaciones cooperativas mejoran la capacidad de cada socio para adaptarse rápidamente a los cambios o las amenazas del entorno, a fin de obtener más beneficios a menor costo con sus intercambios y mejorar el valor de por vida de sus clientes.<sup>29</sup>

Dentro de las mismas compañías se desarrollan relaciones cooperativas de tipo similar a medida que las firmas buscan mecanismos para coordinar de manera más efectiva y eficiente, en diferentes departamentos funcionales, las diversas actividades necesarias para identificar, atraer, prestar servicio técnico y satisfacer a los clientes. En muchas firmas, la planificación y la ejecución, que eran responsabilidad de un gerente de productos o de marketing, ahora son coordinadas y ejecutadas por equipos transversales. De esta manera, las fronteras entre áreas funcionales comien-

zan a desvanecerse y los programas de marketing se vuelven, cada vez más, una actividad grupal. Sin embargo, más allá de quién sea responsable o quién ejecute la tarea, las decisiones y las actividades que forman parte de estos programas de marketing siguen siendo las mismas. Son el punto central del resto de este curso.

## Resumen de Aprendizaje

- El marketing lo penetra todo. Es un proceso social que abarca todas las actividades que facilitan los intercambios de bienes y servicios entre personas y organizaciones.
- Los clientes compran beneficios, no productos. Los beneficios que un cliente recibe de las ofertas de una firma, menos los costos en que debe incurrir para recibir esos beneficios, determinan el valor de la oferta para ese cliente.
- La entrega de valor superior a los clientes es la esencia del éxito comercial. Ya que proporcionar valor superior es una tarea multifuncional, tanto los directivos de marketing como los de otras áreas deben adoptar un sólido enfoque hacia el cliente y coordinar sus actividades para lograrla.
- Concentrarse en la satisfacción de las necesidades y los deseos de los clientes no es incompatible con la innovación tecnológica.
- El proceso de administración de marketing requiere comprender las “4 Ces”: la compañía y su misión, las estrategias y los recursos, el contexto macroambiental en el que opera, los clientes y sus necesidades y deseos, y los competidores. Para poder tomar decisiones eficaces de marketing, hay que lograr una comprensión objetiva, detallada y basada en evidencias de estos factores.
- En la mayoría de las firmas, sean grandes o pequeñas, las decisiones de marketing, tales como elegir qué bienes o servicios vender, a quién hacerlo y qué estrategia emplear, se adoptan o aprueban en los niveles superiores. Por lo tanto, los directivos que ocupan, o aspiran a ocupar, posiciones estratégicas en sus organizaciones necesitan tener perspectivas de marketing y capacidad de análisis.

## Preguntas de Repaso

### Preguntas de contenido

- 1.1 Defina el marketing.
- 1.2 ¿Qué condiciones deben cumplirse para que se produzca un intercambio?
- 1.3 Explique la diferencia entre necesidad y deseo.
- 1.4 ¿Qué es un mercado?
- 1.5 ¿En qué consiste el marketing estratégico?
- 1.6 ¿Qué flujos son necesarios para que se produzca una transacción de intercambio?

## Preguntas con Respuestas Múltiples

- 1.7 Una sociedad no puede cosechar todos los beneficios de la especialización hasta que no desarrolle los medios para facilitar:
- A. la importación de los elementos esenciales de otras sociedades.
  - B. la producción de los elementos esenciales por cada miembro de la sociedad.
  - C. el comercio e intercambio de excedentes entre sus miembros.
  - D. el comercio compensatorio con otras sociedades.
  - E. la producción de servicios además de los bienes.
- 1.8 “Un proceso social que abarca las actividades necesarias para permitir a las personas físicas y morales obtener lo que necesitan y desean mediante intercambios con otros” es la definición de:
- A. distribución.
  - B. marketing.
  - C. trueque.
  - D. comercio compensatorio.
  - E. industrialización.
- 1.9 El enfoque central funcional del marketing es \_\_\_\_\_ de bienes y servicios.
- A. la creación
  - B. la distribución
  - C. la fijación de precios
  - D. la promoción
  - E. el intercambio
- 1.10 La utilización de políticas de marketing por parte de hospitales, teatros, universidades y organizaciones sin fines de lucro:
- A. no ha cambiado en comparación con las prácticas del pasado.
  - B. ha aumentado considerablemente en la última década.
  - C. no pertenece al ámbito del marketing de por sí.
  - D. sólo es adecuada en situaciones con fines de lucro.
  - E. se ha reducido considerablemente en la última década.
- 1.11 Los consumidores finales que adquieren bienes y servicios para su uso personal o para uso de otras personas de su ámbito familiar inmediato son:
- A. consumidores utilitarios.
  - B. clientes organizacionales.
  - C. intermediarios.
  - D. clientes industriales.
  - E. consumidores finales.

- 1.12 Quienes compran bienes y servicios para la reventa, como los insumos utilizados en la producción de otros bienes y servicios, o para su uso en las operaciones cotidianas de la organización son:
- A. intermediarios.
  - B. consumidores finales.
  - C. clientes organizacionales.
  - D. consumidores utilitarios.
  - E. personas dedicadas al comercio compensatorio.
- 1.13 Una brecha entre el estado real y el deseado de una persona en cierta dimensión física o psicológica es:
- A. una necesidad insatisfecha.
  - B. un estado de deseo.
  - C. una ineficiencia del mercado.
  - D. una función de demanda.
  - E. una intermediación.
- 1.14 Los factores que no son creados por los profesionales del marketing u otras fuerzas sociales, sino que proceden de la estructura básica física y psicológica del ser humano son:
- A. necesidades.
  - B. deseos.
  - C. exigencias.
  - D. impulsos.
  - E. requisitos.
- 1.15 El deseo de beber una Coca-Cola en lugar de beber jugo de naranja es un ejemplo de:
- A. un impulso.
  - B. una necesidad.
  - C. una exigencia.
  - D. un deseo.
  - E. un requisito.
- 1.16 Para algunos clientes leales a esta marca, ¿qué brinda el usar un pantalón Levi's 501 que no brinden otros pantalones?
- A. Satisfacción de necesidades.
  - B. Creación de necesidades.
  - C. Reconocimiento de necesidades.
  - D. Satisfacción de deseos.
  - E. Tanto la opción B como la C.
- 1.17 Además de que se les provean objetos físicos, las necesidades de las personas pueden satisfacerse de modo menos tangible mediante:
- A. formas diferenciales.
  - B. productos.
  - C. bienes.
  - D. servicios.
  - E. modificaciones de productos.

- 1.18 El hecho de que el producto cumpla con las expectativas y proporcione los beneficios esperados determina en el cliente:
- A. satisfacción.
  - B. cualidades de credibilidad.
  - C. una experiencia sobresaliente.
  - D. una función de demanda.
  - E. criterios de selección.
- 1.19 Los estudios han demostrado que si sus quejas se manejan satisfactoriamente, el \_\_\_\_ % de las personas que se quejan vuelven a comprar con la misma compañía.
- A. 10.
  - B. 30.
  - C. 50.
  - D. 70.
  - E. 90.
- 1.20 “Las personas físicas y morales que estén interesadas en un producto en especial y dispuestas a comprarlo para obtener beneficios que satisfagan una necesidad o un deseo específicos y que cuenten con los recursos para realizar esa transacción” es la definición de:
- A. comprador industrial.
  - B. segmento.
  - C. oportunidad.
  - D. focus group.
  - E. mercado.
- 1.21 Cuando una compañía intenta definir su “nicho” en el mercado como parte de sus actividades de planificación de gestión estratégica, ¿cuál de las siguientes opciones indica lo que intenta definir?
- A. Por qué sus competidores todavía no han explotado este nicho.
  - B. El mejor vehículo de promoción para este mercado.
  - C. Los segmentos en los que debe concentrarse.
  - D. Cómo posicionar el producto.
  - E. Su estrategia de distribución.
- 1.22 La comercialización de los cosméticos Avon a través de miles de representantes de ventas de puerta en puerta y la que realiza IBM para sus computadoras centrales son ejemplos de:
- A. sistemas de distribución integrados verticalmente, en los que los fabricantes venden sus propias líneas de productos directamente.
  - B. sistemas de distribución integrados horizontalmente, en los que el mismo producto se vende en el mismo ámbito en todas las áreas en que está disponible.
  - C. sistemas de distribución de rueda y rayos, en los que un fabricante central distribuye su producto desde un punto central a varios puntos de distribución que lo rodean.
  - D. sistemas de distribución cohesivos, en los que la red de distribución está unida por un marco de control común.
  - E. sistemas de venta piramidales, en los que los vendedores se apoyan en un sistema de “personas que reclutan a otras personas” para aumentar las ventas.

- I.23 Los grupos de instituciones o intermediarios que distribuyen bienes que se conocen como:
- A. sistemas de distribución piramidales.
  - B. cárteles.
  - C. sistemas de distribución horizontales.
  - D. sistemas de distribución de rueda y rayos.
  - E. canales de marketing.
- I.24 El representante de un fabricante que trabaja para General Electric es un ejemplo de un “intermediario” de tipo:
- A. minorista.
  - B. agente intermediario.
  - C. comerciante mayorista.
  - D. agente facilitador.
  - E. agente comisionado.
- I.25 Todas las opciones siguientes son ejemplos de agencias de facilitación, con EXCEPCIÓN de las:
- A. firmas de investigación de mercado.
  - B. agencias de publicidad.
  - C. agencias de cobro de cuentas por cobrar.
  - D. firmas de relaciones públicas.
  - E. todas las opciones anteriores son ejemplos de agencias de facilitación.
- I.26 Quienes venden bienes y servicios directamente a los consumidores finales para su uso personal no comercial son:
- A. minoristas.
  - B. agentes intermediarios.
  - C. comerciantes mayoristas.
  - D. agentes facilitadores.
  - E. agentes comisionados.
- I.27 ¿Aproximadamente qué porcentaje del precio minorista de los productos de consumo representan los costos de marketing y distribución de estos productos?
- A. 10%.
  - B. 30%.
  - C. 50%.
  - D. 70%.
  - E. 90%.
- I.28 Dado que los fabricantes y sus agentes pueden realizar actividades de intercambio a un costo más bajo que los consumidores individuales, se puede decir que han logrado:
- A. eficiencia de precios.
  - B. eficiencia funcional.
  - C. eficiencia transaccional.
  - D. integración vertical.
  - E. integración horizontal.

- 1.29 Cuando un cliente compra un producto en un lugar conveniente y en el momento en que está listo para usarlo, decimos que el producto ha logrado la utilidad \_\_\_\_ y la utilidad \_\_\_\_, respectivamente.
- A. de tiempo; de lugar
  - B. de lugar; de tiempo
  - C. de posesión; de lugar
  - D. de posesión; funcional
  - E. de tiempo; de posesión
- 1.30 ¿Cuál de las siguientes opciones resume MEJOR la forma en la que los directivos de marketing comunican sus ofertas a los posibles clientes?
- A. Publicidad.
  - B. Fijación de precios.
  - C. Características del producto.
  - D. Publicity.
  - E. El marketing mix.
- 1.31 ¿Con qué elementos del marketing mix se relacionan la publicidad, la venta personal, la exhibición y la difusión en el lugar de compra?
- A. Plaza.
  - B. Producto.
  - C. Precio.
  - D. Promoción.
  - E. Personal.
- 1.32 ¿Con qué elementos del marketing mix se relacionan la calidad, las características, el estilo, las opciones, el nombre de la marca, el envase, las garantías comerciales y de fábrica y el servicio técnico?
- A. Plaza.
  - B. Precio.
  - C. Producto.
  - D. Promoción.
  - E. Personal.

## Preguntas y Casos de Aplicación

- 1.33 Supongamos que usted acaba de efectuar una considerable contribución monetaria a una conocida organización de beneficencia. ¿Es esto una transacción de intercambio? De ser así, ¿qué se intercambió? ¿Qué necesidades o deseos quedaron satisfechos con la contribución? ¿Qué actividades de marketing realizan los directivos de las instituciones benéficas para facilitar una transacción?
- 1.34 ¿Cuál es la diferencia entre la necesidad y el deseo de un cliente? Indique cuáles son las necesidades (o beneficios) que se pueden satisfacer en cada uno de los siguientes casos:
- a. Perfume Toujours Moi.
  - b. Un automóvil BMW.
  - c. Un examen médico en un hospital local.
  - d. Una computadora central.

## Referencias

1. Este caso que se ofrece como ejemplo se basa en la información de Erin White, “Emergency Overhaul”, *Wall Street Journal*, 10 de diciembre de 2001, pág.B-1; Dan Brekke, “The Future Is Now Or Never”, *Revista del “New York Times”*, 23 de enero de 2000. págs. 30-33, y el sitio web de la compañía: [www.redenvelope.com](http://www.redenvelope.com).
2. Por ejemplo, consulte Frederick E. Webster, Jr., “The Future Role of Marketing in the Organization”, en Donald Lehmann y Katherine E. Jocz, directores, *Reflections on the Future of Marketing* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1997), págs. 39–66; Christine Moorman y Roland T. Rust, “The Role of Marketing”, *Journal of Marketing* 63 (Publicación especial 1999), págs. 180–97; y Frederick E. Webster, Jr., ‘Marketing Management in Changing Times’, *Marketing Management*, Enero-Febrero 2002, págs. 18–23.
3. Brekke, ‘The Future Is Now – Or Never’, pág. 30.
4. La “American Marketing Association” ofrece una definición de marketing similar, aunque más detallada, que es la siguiente: “El marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y de compañías”.
5. Si necesita ejemplos adicionales, consulte Philip Kotler y Alan R. Andreasen, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 5º ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1997).
6. Existe evidencia que indica que las diferencias entre las personas físicas y morales representan una parte mayor de la variación en el desempeño de una estrategia comercial dada entre firmas que cualquier otra variable ambiental u organizacional. See Donald C. Hambrick y David Lei, “Toward an Empirical Prioritization of Contingency Variables for Business Strategy”, *Academy of Management Journal* 28 (1985), págs. 763–88.
7. Citado en Gary Hamel y C. K. Prahalad, *Competing for the Future* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1994).
8. Justin Martin, ‘Ignore Your Customer’, *Fortune*, 1º de mayo de 1995, págs. 121–26.
9. Para evidencias empíricas, consulte John C. Narver y Stanley F. Slater, ‘The Effect of a Market Orientation on Business Profitability’, *Journal of Marketing* 54 (Abril de 1990), págs. 1–18; y Stanley F. Slater y John C. Narver, ‘Market Orientation, Performance, and the Moderating Influence of Competitive Environment’, *Journal of Marketing* 58 (Enero de 1994), págs. 46–55.
10. ‘The Right Stuff’, *Journal of Business and Design* 2 (otoño de 1996), pág. 11.
11. John W. Verity, “Revolution in the Supply Closet”, *Business Week*, 10 de junio de 1996, pág. 112.
12. Rahul Jacob, “Beyond Quality and Value”, *Fortune*, Edición Especial, otoño-invierno de 1993, pág. 10.
13. Patricia Sellers, “How to Handle Customers’ Grips”, *Fortune*, 24 de octubre de 1988, pág. 88.
14. Patricia Sellers, “Keeping the Customers You Already Have”, *Fortune*, Edición Especial, otoño-invierno de 1993, pág. 57. Consulte, también, Frederick F. Reicheld, “Loyalty and the Renaissance of Marketing”, *Marketing Management* 2 (1994), págs. 10-21.
15. Para un análisis más detallado sobre el valor de una marca conocida, consulte David A. Aaker, *Brand Equity* (Nueva York: Free Press, 1991); y David A. Aaker, *Building Strong Brands* (Nueva York: Free Press, 1996).
16. C. K. Prahalad and Gary Hamel, “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review* 68 (Mayo-Junio de 1990), págs. 79–91; y George S. Day, “The Capabilities of Market-Driven Organizations”, *Journal of Marketing* 58 (Octubre de 1994), págs. 37–52.

17. Para un estudio más detallado de planes formales de marketing, consulte Donald R. Lehmann y Russell S. Winer, *Analysis for Marketing Planning*, 4° ed. (Nueva York: Irwin/McGraw-Hill, 1997).
18. David S. Hopkins, *The Marketing Plan* (Nueva York: The Conference Board, 1981), pág. 2.
19. Jagdish N. Sheth y Rajendra S. Sisodia, “Feeling the Heat”, *Marketing Management* 4 (otoño de 1995), pág. 10.
20. Ibid.
21. ‘Prophet’s “State of Marketing” Study Finds Marketers Challenged to Measure Up,’ [www.prophet.com/newsevents](http://www.prophet.com/newsevents), 28 de Febrero de 2008.
22. Rajendra K. Srivastava, Tasadduq A. Shervani y Liam Fahey, “Marketing, Business Processes y Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities y the Discipline of Marketing”, *Journal of Marketing* 63 (Edición Especial 1999), págs. 168-79.
23. Ravi S. Achrol y Philip Kotler, “Marketing in the Network Economy”, *Journal of Marketing* 63 (Edición especial 1999), págs. 146-63.
24. Philip Kotler y Gary Armstrong, *Principles of Marketing* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989), pág. 575.
25. Para ejemplos adicionales, consulte Terry G. Vavra, *Aftermarketing* (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1995).
26. Para obtener ejemplos, consulte Faith Keenan, Stanley Holmes, Jay Greene y Roger O. Crockett, ‘A Mass Market of One,’ *BusinessWeek*, 2 de diciembre de 2002, págs. 68–72; y Anthony Bianco, ‘The Vanishing Mass Market,’ *BusinessWeek*, 12 de julio de 2004, págs. 61–72.
27. ‘Estimated Quarterly US Retail Sales’ en el sitio web US Census Bureau, [www.census.gov](http://www.census.gov) (revisión 17 de febrero de 2009).
28. Nanette Byrnes, ‘More Clicks at the Bricks’, *BusinessWeek*, 17 de diciembre de 2007, págs. 50–52.
29. Achrol y Kotler, ‘Marketing in the Network Economy.’