

# Marketing

**John W. Mullins** es Profesor Asociado de Administración Empresarial de la Facultad de Negocios de Londres. Obtuvo un MBA en la Stanford Graduate School of Business y, varios años más tarde, su Doctorado en marketing de la Universidad de Minnesota. Profesor premiado, John aplica en su tarea de educación e investigación lo aprendido en 20 años de experiencia ejecutiva en empresas de alto crecimiento, incluyendo dos empresas fundadas por él mismo, una de las cuales fue organizada posteriormente como sociedad por acciones. Desde su nombramiento como profesor en la facultad de negocios en 1992, John ha publicado más de 30 artículos en una amplia gama de medios, entre los que se incluyen el *Harvard Business Review*, el *Journal of Product Innovation Management* y el *Journal of Business Venturing*. Su tarea investigativa ha ganado premios nacionales e internacionales del Marketing Science Institute, la American Marketing Association y la Fundación Richard D. Irwin. Su reciente obra *The New Business Road Test* (Londres: Prentice-Hall/FT) explica a emprendedores y a ejecutivos qué se debe hacer *antes* de desarrollar un plan de negocios.

**El Profesor Orville C. Walker, Jr** fue Profesor de Marketing James D. Watkins y Director del Programa de Doctorado en la Facultad Carlson de Administración de la Universidad de Minnesota. Tiene un título de Master en psicología social de la Universidad Estatal de Ohio y un Doctorado en marketing de la Universidad de Wisconsin-Madison. Orville es coautor de tres libros y ha publicado más de 50 artículos de investigación en publicaciones científicas 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 ha estado trabajando como consultor para varias empresas y organizaciones sin fines de lucro y ha enseñado en programas de perfeccionamiento ejecutivo en diversas partes del mundo, incluyendo programas en Polonia, Suiza, Escocia y Hong Kong. Sin embargo, tal vez el mayor reto empresarial que haya enfrentado ha sido obtener ganancias como propietario-gerente de un pequeño viñedo en el oeste de Wisconsin.

El fallecido **Profesor Harper W. Boyd, Jr** fue Profesor Emérito Distinguido Donaghey de Marketing en la Universidad de Arkansas en Little Rock. Se lo conoce internacionalmente por sus trabajos en las áreas de estrategia e investigación en *marketing*. 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 jefe de redacción del *Journal of Marketing Research*. Fue parte del cuerpo docente de varias importantes facultades de negocios de todo el mundo, como Stanford, Northwestern, Tulane e INSEAD, y recibió un Doctorado honorario de Letras de la Facultad de Negocios de Edimburgo, Escocia. También trabajó como consultor para varias empresas de productos de consumo e industriales de todo el mundo.

---



# Marketing

**John W. Mullins**

**Orville C. Walker, Jr**

**Harper W. Boyd, Jr**

---

**Publicación MA-A2.1**

Primera edición publicada en Gran Bretaña el 2003

(c) 2003 McGraw-Hill Companies

Los autores John W. Mullins, Orville C. Walker, Jr y Harper W. Boyd, Jr declaran su derecho a ser reconocidos como autores de este trabajo, de acuerdo con lo establecido en la ley de propiedad intelectual, diseños y patentes de 1988.

Reservados todos los derechos. No está permitida la reproducción total o parcial de esta publicación ni se puede guardar su contenido en soportes electrónicos, así como la transmisión de la misma por medio alguno, ya sea electrónico, mecánico, en forma de fotocopias o grabaciones, sin el permiso implícito de los autores. Está prohibido el préstamo, reventa, alquiler o cualquier otra forma de explotación comercial de este libro sin el permiso implícito de los autores.

CAPDM Ltd es responsable de la composición y gestión de los archivos SGML/XML. ([www.capdm.com](http://www.capdm.com))

# Contenido

Agradecimientos		9
Prefacio		11
<b>PARTE UNO PANORAMA DE LA ADMINISTRACIÓN DE MARKETING</b>		
<b>Módulo 1</b>	<b>Proceso de Administración de Marketing</b>	1/1
	1.1 Por Qué son Importantes las Decisiones de Marketing	1/5
	1.2 El Marketing Crea Valor porque Facilita las Relaciones de Intercambio	1/7
	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
<b>Módulo 2</b>	<b>Estrategias Empresariales y sus Implicaciones de Marketing</b>	2/1
	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	2/14
	2.3 Las Implicaciones de Marketing de las Decisiones Estratégicas Empresariales	2/18
<b>Módulo 3</b>	<b>Estrategias Comerciales y sus Implicaciones de Marketing</b>	3/1
	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?	3/16
	3.4 Decisión sobre la Idoneidad de una Estrategia: Adaptación entre las Estrategias Comerciales y el Entorno	3/20
	3.5 Cómo Influyen las Diferentes Estrategias Comerciales 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?	3/30
<b>PARTE DOS ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES</b>		
<b>Módulo 4</b>	<b>Análisis de Entorno: Herramientas para Identificar Mercados Atractivos</b>	4/1
	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 de Entorno como Guía para la Toma de Decisiones de Marketing	4/16
<b>Módulo 5</b>	<b>Análisis de la Industria y Ventaja Competitiva</b>	5/1
	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?	5/13
5.4	Velocidad de Difusión de las Innovaciones: Otro Factor en la Evaluación del Atractivo de las Oportunidades	5/15
5.5	Cómo Mantener la Ventaja Competitiva Durante el Ciclo de Vida del Producto	5/20
<b>Módulo 6</b>	<b>Comportamiento de Compra del Consumidor</b>	6/1
6.1	La Importancia Psicológica de la Compra Afecta el Proceso de Toma de Decisiones	6/5
6.2	Qué las Personas Compran Diferentes Cosas Parte 1: Las Implicaciones de Marketing de las Influencias Psicológicas y Personales	6/19
6.3	Qué las Personas Compran Diferentes Cosas Parte 2: Las Implicaciones de Marketing de las Influencias Sociales	6/27
<b>Módulo 7</b>	<b>Mercados Organizacionales y Comportamiento de Compra</b>	7/1
7.1	¿Quién es el Cliente?	7/4
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	7/23
<b>Módulo 8</b>	<b>Medición de las Oportunidades de Mercado: Pronóstico e Investigación de Mercado</b>	8/1
8.1	¡Todos los Pronósticos son Incorrectos!	8/5
8.2	El Conjunto de Herramientas del Pronosticador: Diferentes Herramientas para Diferentes Situaciones	8/6
8.3	Observaciones y Advertencias con Respecto a la Pronosticación	8/14
8.4	¿Por Qué los Datos? ¿Por Qué la Investigación de Mercado?	8/16
8.5	Sistemas de Información sobre el Mercado: Exploración de las Ventajas Competitivas	8/17
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 Mercado	8/36
8.8	Competencia Básica: ¿Cuánto Nos Falta?	8/36
<b>Módulo 9</b>	<b>Segmentación del Mercado y Marketing de Segmentos</b>	9/1
9.1	Para qué Sirven la Segmentación del Mercado y el Marketing de Segmentos	9/4
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	9/16
9.4	Diferentes Estrategias de Mercado Objetivos que se Adaptan a Diferentes Oportunidades	9/23
9.5	Segmentación de Mercado Global y Mercados Meta	9/25

<b>Módulo 10</b>	<b>Posicionamiento</b>	10/1
10.1	Diferenciación: La Clave para la Preferencia de los Clientes y la Ventaja Competitiva	10/4
10.2	Posicionamiento Físico	10/6
10.3	Posicionamiento Perceptual	10/7
10.4	Elementos que los Profesionales del Marketing Pueden Utilizar para Establecer el Posicionamiento	10/8
10.5	Preparación de la Base de Estrategias de Marketing: Proceso de Posicionamiento	10/9
10.6	Herramientas Analíticas para la Toma de Decisiones de Posicionamiento	10/23
<b>PARTE TRES</b>	<b>DECISIONES DEL PROGRAMA DE MARKETING</b>	
<b>Módulo 11</b>	<b>Decisiones de Producto</b>	11/1
11.1	Decisiones de Diseño del Producto para Obtener Ventajas Competitivas	11/4
11.2	Gestión de las Líneas de Productos para Captar el Interés del Cliente y el Desempeño de la Ganancia	11/17
11.3	Decisiones en el Proceso de Desarrollo de Nuevos Productos	11/20
<b>Módulo 12</b>	<b>Decisiones de Fijación de Precios</b>	12/1
12.1	Un Proceso para la Toma de Decisiones de Fijación de Precios	12/4
12.2	Métodos que Utilizan los Directivos 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
<b>Módulo 13</b>	<b>Decisiones de Canal de Distribución</b>	13/1
13.1	Por Qué Existen Canales de Marketing de Múltiples Compañías	13/5
13.2	Diseño de Canales de Distribución: ¿Cuáles Son los Objetivos por Lograr?	13/6
13.3	Diseño de Canales de Distribución: ¿Qué Tipos de Instituciones Podrían Incluirse?	13/11
13.4	Alternativas de Diseño de Canal	13/16
13.5	Cuál Alternativa es Mejor Depende de los Objetivos y los Recursos de la Firma	13/18
13.6	Diseño de Canal para Mercados Globales	13/26
13.7	Diseño de Canal para Servicios	13/30
13.8	Decisiones de Gestión de Canal	13/30
<b>Módulo 14</b>	<b>Decisiones de Promoción Integradas</b>	14/1
14.1	El Mix de Estrategias Promocionales: Un Juego de Herramientas de Comunicación	14/4
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

**PARTE CUATRO PROGRAMAS DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA SITUACIONES SELECTAS**

<b>Módulo 15</b>	<b>Estrategias de Marketing para la Entrada en Nuevos Mercados</b>	15/1
	15.1 Cuán Nuevo es lo Nuevo	15/4
	15.2 Objetivos de Desarrollo de Nuevos Productos y Mercados	15/6
	15.3 Estrategias de Entrada en el Mercado: ¿Es Mejor Ser Pionero o Seguidor?	15/8
	15.4 Programas de Marketing Estratégico para Pioneros	15/15
<b>Módulo 16</b>	<b>Estrategias de Marketing para Mercados en Crecimiento</b>	16/1
	16.1 Oportunidades y Riesgos en Mercados en Crecimiento	16/5
	16.2 Estrategias de Mercado en Crecimiento para Líderes del Mercado	16/9
	16.3 Estrategias de Mercados en Crecimiento para Seguidores	16/20
<b>Módulo 17</b>	<b>Estrategias de Marketing para Mercados Maduros y Mercados en Declive</b>	17/1
	17.1 Recesión Moderada: La Transición del Crecimiento a la Madurez del Mercado	17/5
	17.2 Opciones Estratégicas en Mercados Maduros	17/7
	17.3 Estrategias de Marketing para Mercados Maduros	17/22
	17.4 Estrategias para Mercados en Declive	17/31

**PARTE CINCO IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL**

<b>Módulo 18</b>	<b>Organización y Planificación para una Implementación Eficaz</b>	18/1
	18.1 Diseño de Relaciones Administrativas Apropriadas para la Implementación de Diferentes Estrategias Competitivas	18/6
	18.2 Diseño de Estructuras Organizacionales y Procesos Adecuados para Implementar Diferentes Estrategias	18/11
	18.3 Planes de Marketing: Fundamentos para Implementar Acciones de Marketing	18/25
<b>Módulo 19</b>	<b>Medición y Logro del Rendimiento del Marketing</b>	19/1
	19.1 Diseño de los Sistemas de Control Paso por Paso	19/5
	19.2 Decisiones de Diseño para Sistemas de Control 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	19/26
<b>Apéndice 1</b>	<b>Respuestas a las Preguntas y Casos de Aplicación de Final del Módulo</b>	A1/1
<b>Apéndice 2</b>	<b>Exámenes Finales de Práctica</b>	A2/1

# Agradecimientos

Podemos decir que este libro no es solamente el fruto de nuestro trabajo. Lejos de eso. 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. En especial, el trabajo de Barbara Jamieson de EBS ha sido fundamental para el desarrollo de esta edición. Sin ella, ¡probablemente todavía estaríamos escribiendo! También queremos agradecer a Alsi Murthy, Nicola Lee y Sarah Hickey, cuya excelente asistencia en las investigaciones fue fundamental para actualizar esta edición revisada y para fortalecer su perspectiva global.

Finalmente, agradecemos a Harper Boyd, 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., y a Jack y Alice Mullins.

John W. Mullins

Orville C. Walker, Jr



## ¿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 individuales 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 gerentes 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 de 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 gerentes 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 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 a largo plazo de sus organizaciones, 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 revisada 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.

## Conocimiento sobre la Web

Debido a que este libro ha sido 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 las empresas punto com 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 aumenta nuestro conocimiento de los fenómenos de negocios y ayuda a los gerentes a pensar en lo que deben hacer. Pero es en la aplicación de la teoría, el mundo de la práctica del marketing, donde creemos que este libro se destaca. 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 se ha organizado como una sociedad por acciones. Orville Walker trabajó por muchos años en los Estados Unidos, en la Universidad de Minnesota. John Mullins trabaja en Europa, en la Facultad de Negocios de Londres. Todos nosotros, incluyendo a Harper Boyd, quien falleció en 1999 pero cuyo legado perdura en esta edición, hemos contribuido con los frutos de nuestra investigación al creciente conocimiento sobre la gestión y estrategia de marketing, nuevos productos y 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.

Por último, recuerde que un millardo equivale a mil millones.



# **Panorama de la administración de marketing**

---

**Módulo 1    Proceso de Administración de Marketing**

---

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

---

**Módulo 3    Estrategias Comerciales y sus Implicaciones de Marketing**

---



## Proceso de Administración de Marketing

### Contenido

<b>1.1</b>	<b>Por Qué son Importantes las Decisiones de Marketing</b>	1/5
1.1.1	La Importancia de los Ingresos por Venta	1/6
<b>1.2</b>	<b>El Marketing Crea Valor porque Facilita las Relaciones de Intercambio</b>	1/7
1.2.1	Qué Factores se Necesitan para una Relación de Intercambio Exitosa	1/7
1.2.2	Quién Comercializa y Quién Compra Partes de un Intercambio	1/8
1.2.3	Necesidades y Deseos de los Clientes	1/9
1.2.4	¿Qué se Intercambia? Bienes y Servicios	1/11
1.2.5	De qué Manera Crean Valor los Intercambios	1/13
1.2.6	Definición de un Mercado	1/15
<b>1.3</b>	<b>Cómo es la Práctica de Marketing Eficaz</b>	1/16
1.3.1	Administración de Marketing: Definición	1/17
1.3.2	Integración de los Planes de Marketing con las Estrategias y los Recursos de la Compañía	1/19
1.3.3	Análisis de Oportunidad del Mercado	1/20
1.3.4	Formulación de Programas de Marketing Estratégico	1/22
1.3.5	Formulación de Programas de Marketing Estratégico para Situaciones Específicas	1/23
1.3.6	Implementación y Control del Programa de Marketing	1/24
1.3.7	El Plan de Marketing: Un Proyecto de Acción	1/24
<b>1.4</b>	<b>Quién Hace Qué Cosa</b>	1/27
1.4.1	Instituciones de Marketing	1/27
1.4.2	¿Quién Paga los Costos de las Actividades de Marketing, y Vale la Pena Pagarlos?	1/28
1.4.3	Posibilidades de Mejorar la Eficiencia de Marketing	1/29
1.4.4	El Rol del Responsable de Tomar Decisiones de Marketing	1/30
<b>1.5</b>	<b>Algunos Acontecimientos Recientes que Afectan la Administración de Marketing</b>	1/31
1.5.1	Globalización	1/31
1.5.2	Mayor Importancia de los Servicios	1/31
1.5.3	Tecnología de la Información	1/32
1.5.4	Relaciones entre Funciones y Firmas	1/34
<b>Resumen</b>		1/34
<b>Preguntas de Contenido de Final del Módulo</b>		1/35

<b>Preguntas con Respuestas Múltiples de Final del Módulo</b>	1/35
<b>Preguntas y Casos de Aplicación de Final del Módulo</b>	1/40

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

En 1997, dos personas recién graduadas del MBA fundaron una compañía denominada 911Gifts. 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 clientes potenciales. Sus proveedores ofrecían una mediocre variedad de regalos y la falta de capital impedía el crecimiento de la compañía. Como resultado de todo ello, a principios de 1999, la firma estaba con el agua al cuello. El sitio sólo había obtenido US\$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, de 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 911Gifts, 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, por medio de diapositivas, los nuevos planes de la compañía. Fue así como obtuvo US\$21 millones en fondos nuevos de Sequoia Capital y US\$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 clientes potenciales 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 US\$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 gerentes 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 gerentes en el pasado. 'Hablábamos 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 Notas Post-it™ 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 gerentes 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: artículos tales como collares de ámbar, termómetros de estilo antiguo y siete tallos de bambú (un símbolo asiático de buena suerte) en un jarrón de cristal de US\$46. La firma también se asoció con proveedores para desarrollar su primera línea de mercadería 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 US\$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. 'Es necesario poseer la experiencia del cliente, y eso tiene su precio'. Aproximadamente la mitad de las 450 unidades de almacenamiento que vendía 911Gifts dejaron de ofrecerse, 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 US\$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 Cumplimiento de 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 cumplimiento de 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 AM puede estar en vuelo a las 4:30 y en su lugar de destino, al mediodía. Esta organización permitió a RedEnvelope 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 gerentes 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 gerentes de RedEnvelope puso la nueva operación en funcionamiento 60 días antes de la Navidad de 1999. 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 US\$4 en marketing por cada US\$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 US\$30, muy por debajo de los US\$55 considerados el promedio entre los vendedores minoristas en línea. Además, pese a que muchos minoristas en línea terminaron en volumen de ventas de US\$50 millones e incluso logró dar utilidades a fines del año 2001.

## Objetivos de Aprendizaje

Las medidas tomadas por los gerentes de RedEnvelope para redefinir el plan de marketing de la compañía demuestran claramente que el marketing exige adoptar decisiones fundamentales para el éxito de todo tipo de organización, ya sea grande o pequeña, tenga o no fines de lucro, o se dedique a la manufactura, la venta minorista o los servicios. El director ejecutivo de una *start-up* como RedEnvelope debe decidir qué bienes o servicios vender, a quiénes, las características y los beneficios, el precio, y así sucesivamente. El director financiero de una gran empresa multinacional debe comercializar los méritos de la empresa a los mercados de capitales a fin de obtener los recursos necesarios para el crecimiento permanente. El director ejecutivo de una agencia comunitaria sin fines de lucro debe obtener los recursos necesarios para que la agencia logre su misión, ya sea que dichos recursos provengan de honorarios por los servicios que proporciona o de subsidios y contribuciones. Todos esos gerentes deben vender las ideas que tienen sobre cómo mejorar las posibilidades y el rendimiento de sus organizaciones a sus colegas de la firma, así como a los clientes, proveedores, asociados estratégicos y posibles empleados. Así, prácticamente todos los días, la mayoría de los gerentes realiza tareas que exigen tomar decisiones de marketing.

Este curso brinda a los futuros gerentes 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 o no 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 gerentes 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 clientes potenciales.
- Incrementar el conocimiento de los clientes y el agradecimiento a éstos 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 gerentes, no sólo los profesionales del marketing, para asegurarse de que sus organizaciones puedan crear y mantener un saludable 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 firma, incluso las *start-ups* de Internet, deben obtener utilidades para sobrevivir. Sin embargo, como bien saben los gerentes 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 para regalar 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.

El **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 gerentes 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 socios potenciales 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, Wal-Mart).

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 acolchados 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 podrán satisfacer una o más de sus necesidades.

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

Algunos gerentes, 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, 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: investigación y desarrollo. 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 contribución sustancial 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 la Ilustración 1.1, ejemplifican este punto.

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 Walkman de Sony, pocos consumidores hubieran pedido un producto así, porque no estaban familiarizados con las posibilidades de la miniaturización en la industria electrónica. Pero si se les hubiera preguntado si les gustaría comprar un producto con pilas, lo suficientemente pequeño para colgar de un cinturón, que pudiera reproducir sonidos con calidad similar a la del sistema de estéreo que tenían en sus casas, seguramente muchos habrían respondido: '¡Claro que sí!'.

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) y *actividades* (un concurso o un programa para dejar de fumar).

### 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 US\$600 de la unidad, con discos de US\$100 cada uno, había resultado ser demasiado alto para atraer a muchos usuarios de PC individuales; 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 US\$18 millones para 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 1 000 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 clientes potenciales.

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 usuarios individuales y de compañías, 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 US\$200 por unidad, con discos de US\$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 US\$2 a US\$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.

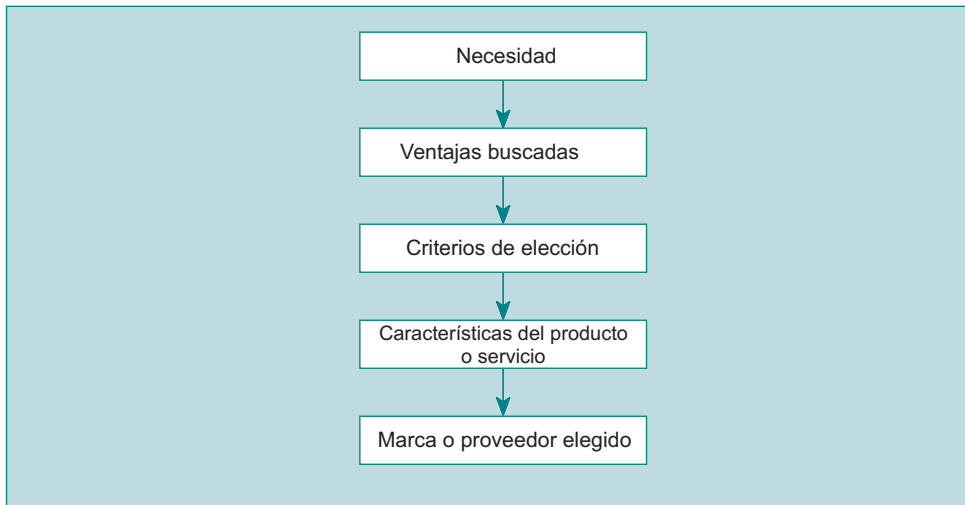
*Fuente: 'The Right Stuff,' Journal of Business and Design 2 (otoño de 1996), pág. 611; 'America's Fastest Growing Companies,' Fortune, 14 de octubre de 1996, págs. 90-104; y Paul Eng, 'What to Do When You Need More Space,' Business Week, 4 de noviembre de 1996, pág. 126.*

## 1.2.5 De qué Manera Crean Valor los Intercambios

### 1.2.5.1 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 producto, como se muestra en la Ilustración 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 puede 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 productos, marcas o proveedores alternativos, 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.

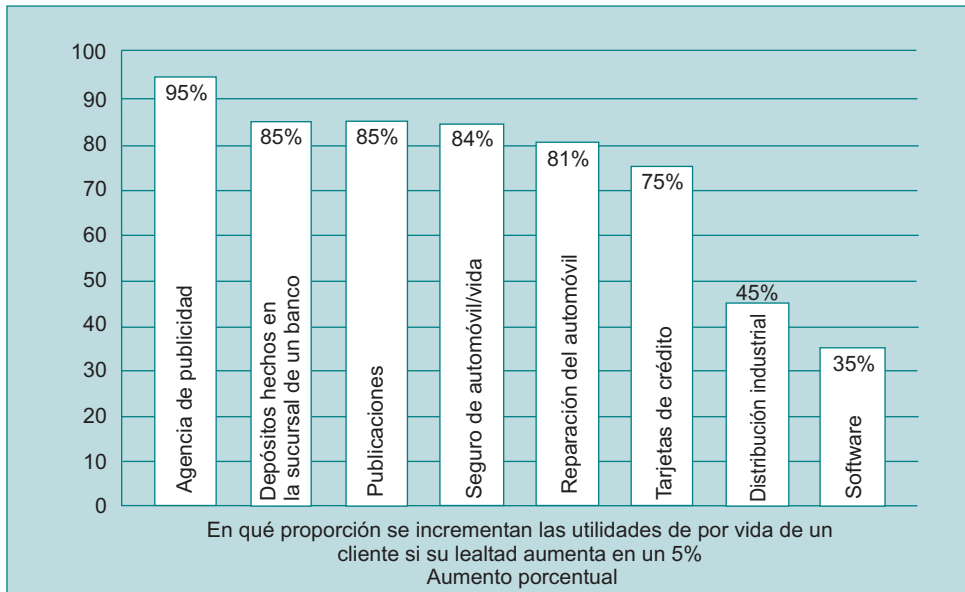
Además, es esencial que las compañías se ocupen de los reclamos de los clientes en forma efectiva. Por lo general, las compañías no reciben las quejas del 96% de sus clientes insatisfechos. Y esto es una verdadera pena, porque el 50% de las personas que se quejan dicen que volverían a adquirir productos 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 la transacción individual con un cliente, considerándola la cristalización de sus esfuerzos para 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 mantiene satisfecho y leal al fabricante, y compra a la misma compañía todos sus autos en el futuro, es de más de un millón de dólares.

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 mayores 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 a un nuevo cliente que conservar a uno existente.<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 fidelidad que surge al desarrollar relaciones a largo plazo con los clientes se traduce en mayores ganancias. La Ilustración 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.

**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 (c)1993 Time, Inc. Todos los derechos reservados.

### 1.2.6 Definición de un Mercado

Un **mercado** se compone de: a) *personas y compañías* 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 o las compañías procuran obtener diferentes beneficios (para satisfacer necesidades y deseos) del 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 para 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 clientes potenciales 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 a 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 clientes potenciales 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 gerentes 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, fijación de precios, promoción y distribución de bienes, servicios e ideas diseñadas para crear y mantener intercambios beneficiosos con mercados objetivo, con el fin de alcanzar las metas de la compañía.

La Ilustración 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.

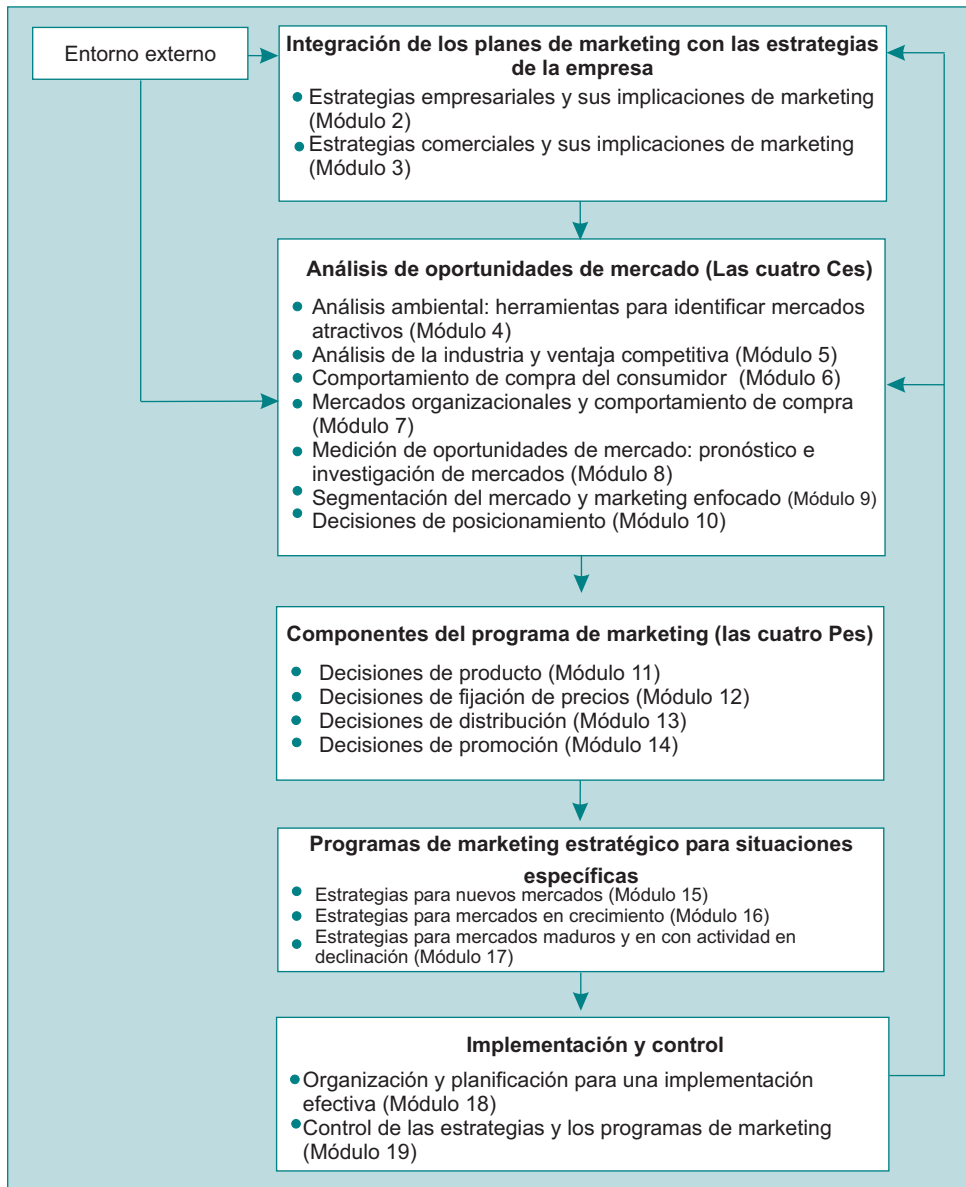
#### 1.3.1.1 Enfoque de Toma de Decisiones

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.

#### 1.3.1.2 Análisis de las '4 Ces'

Gran parte del análisis de clientes, de competidores y de la compañía misma se lleva a cabo *antes* de que se tomen decisiones con respecto a elementos específicos del programa de marketing. Esto refleja nuestra opinión: las decisiones exitosas de administración de 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

**Gráfico 1.4** El proceso de administración de marketing



implementarse tal como se diseñaron. Se realizan ajustes y se emprenden nuevas actividades en respuesta a los rápidos cambios en las exigencias del cliente, acciones competitivas o variaciones en las condiciones económicas. Sin embargo, un análisis completo y continuo del mercado y del entorno general permite a los gerentes 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 adecuado plan estratégico de marketing 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.

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

Muchas firmas, especialmente las más grandes, 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 negocios tradicionales de hardware para computación y ha reducido la proporción de los recursos destinados a dichos negocios. 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 en nuevos sistemas en línea.<sup>15</sup> Este cambio en el énfasis puesto en los negocios refleja la nueva **estrategia corporativa de IBM**. 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 la Ilustración 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 segmentos del mercado, líneas de productos, promoción y medios publicitarios, precios y asociaciones con proveedores, portales Web y 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, y las nuevas oportunidades y amenazas que representan los competidores, así como las tendencias en el 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 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 gerentes de marketing también tienen la responsabilidad primaria 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 entrada 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 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 los Módulos 2 y 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 el rol que desempeñan los profesionales del marketing y otros gerentes funcionales en el desarrollo de la dirección estratégica de sus organizaciones y unidades de negocio.

### 1.3.3 **Análisis de Oportunidad del Mercado**

Es muy importante para el éxito o el fracaso de las estrategias en 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 gerentes de marketing.

#### 1.3.3.1 **Análisis Ambiental**

Para entender las oportunidades y las amenazas potenciales a largo plazo, en primer lugar, los profesionales del marketing deben monitorear y analizar las tendencias generales en el ambiente social y económico. Tales tendencias incluyen elementos demográficos, económicos, tecnológicos, políticos y legales, 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 gerentes 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.

#### 1.3.3.2 **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 pasa por varias etapas del ciclo de vida.

### 1.3.3.3 Análisis del Cliente

El objetivo más importante de las actividades de marketing es facilitar y promover las transacciones de intercambio con clientes potenciales. 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 es su reacción ante políticas específicas de precios, promoción y servicios? Para responder 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 gerentes de marketing deben obtener información objetiva sobre clientes potenciales, la satisfacción y la lealtad de los clientes actuales, los asociados 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 clientes potenciales, desarrollar nuevos productos y realizar el seguimiento de los patrones de ventas y la satisfacción de los clientes existentes y miembros de canal.

Sin embargo, para que los gerentes tomen decisiones basadas en información, los datos obtenidos de la investigación deben convertirse en estimaciones del volumen de ventas y de las utilidades que la firma puede esperar que genere, dentro de lo razonable, un programa de marketing en especial, en un segmento de mercado determinado. En el Módulo 8 se presentan técnicas y métodos para reunir y analizar la información que surge de un estudio de marketing y para medir el potencial del mercado y los volúmenes de ventas probables de segmentos de mercado específicos. Los métodos de investigación específicos que los gerentes 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 beneficios diferentes en el producto, confiar en distintas fuentes para informarse sobre el producto 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 gerentes a identificar y definir segmentos de mercado en los mercados de consumidores y de compañías.

Después de definir 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 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 apuntó a propietarios individuales de PC para uso personal, mientras que las unidades más costosas y de mayor capacidad apuntaron a compañías. En el Módulo 9 se explican algunos de los puntos para 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 posicionó su oferta como artículos de regalo exclusivos, de excelente calidad y con entrega 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.

### 1.3.4 Formulación de Programas de Marketing Estratégico

#### 1.3.4.1 Componentes del Programa de Marketing

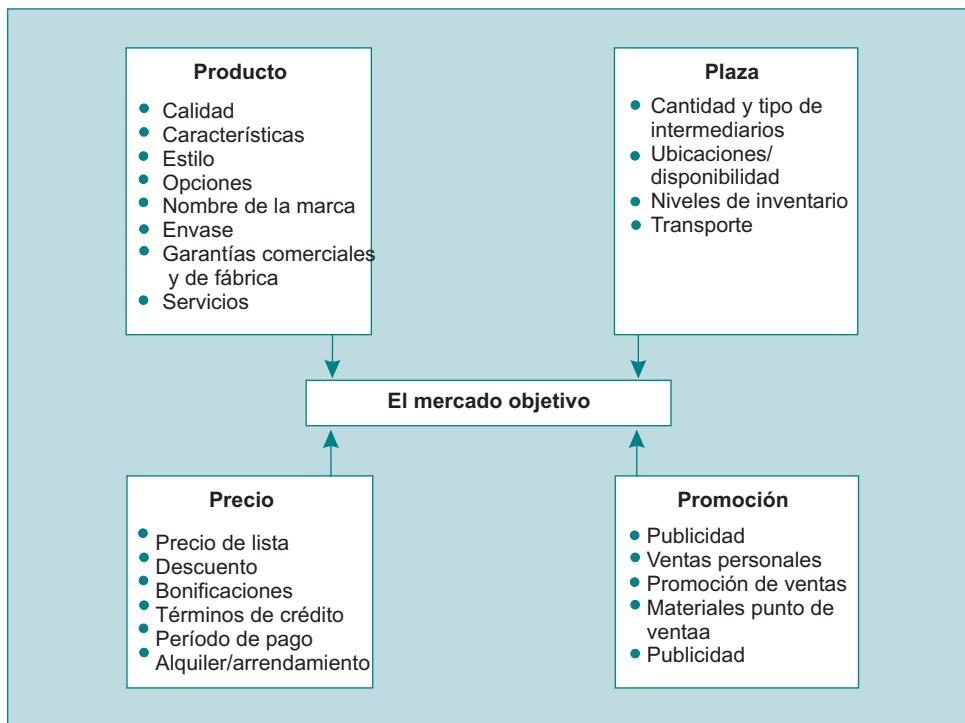
Para diseñar un programa de marketing estratégico para una entrada de producto mercado, se deben tomar decenas de decisiones tácticas específicas. Estas decisiones pertenecen a cuatro categorías de variables principales de marketing que, hasta cierto punto, un gerente puede controlar en el corto plazo. A menudo denominados **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 llevar a cabo una estrategia de marketing a fin de cumplir los objetivos de la firma dentro de un mercado objetivo determinado.

La Ilustración 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.

**Gráfico 1.5** Decisiones dentro de los cuatro elementos del marketing mix



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

El programa de marketing estratégico para un producto debe reflejar la demanda del mercado y la situación competitiva dentro del mercado objetivo. Pero la demanda y las condiciones competitivas cambian con el tiempo, a medida que un producto avanza en su ciclo de vida. Por lo tanto, para las diferentes condiciones de mercado y en las diversas etapas del ciclo de vida del producto, generalmente resultan más apropiadas y exitosas diferentes estrategias de marketing. En el

Módulo 15 se examinan las estrategias de marketing para presentar nuevos bienes o servicios al mercado. En el Módulo 16 se presentan las estrategias adecuadas para desarrollar o mantener la participación de un producto en un mercado en crecimiento ante la creciente competencia. En el Módulo 17 se analizan las estrategias de marketing que puede adoptar una firma para productos-mercados maduros y en declinación.

### 1.3.6 Implementación y Control del Programa de Marketing

Un factor determinante del éxito de una estrategia es la capacidad de la firma para implementarla, es decir, ponerla en práctica de manera efectiva. Esto depende de si la estrategia es coherente con los recursos, la estructura de la organización, los sistemas de coordinación y control, y las aptitudes y la experiencia del personal de la compañía.<sup>16</sup> Los gerentes deben diseñar una estrategia adaptada a los recursos, la capacidad y los procedimientos de la compañía o bien tratar de desarrollar nuevas estructuras y sistemas para adaptarlas a 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 coordinación, y las características culturales corporativas y del personal relacionados con la implementación exitosa 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 gerentes 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 donde se detalla la situación actual con respecto a los clientes, los competidores y el entorno, y donde se proporcionan pautas para objetivos, acciones de marketing y asignaciones de recursos durante el período de planificación para un producto o servicio existente o propuesto.

Si bien 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 ambigüedad o de 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 gerentes 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 gerentes 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.

Como 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 para algunos productos industriales de alto nivel, como aviones comerciales, pueden ser más largos y, en algunas industrias muy volátiles, como las telecomunicaciones o el comercio electrónico, pueden ser más breves. Normalmente, los planes tienen un formato similar al que se describe en la Ilustración 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 preparación del plan, donde el gerente resume los resultados de su análisis de 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, para 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 tras 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

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

<i>Sección</i>	<i>Contenido</i>
I Resumen ejecutivo	Presenta una breve descripción de los temas, los objetivos, la estrategia y las acciones que aparecen en el plan y los resultados esperados, para una rápida revisión por parte de los gerentes.
II Situación actual y tendencias	Resume importante información acerca del mercado, la competencia y el macroentorno, así como las tendencias que existen en él, como por ejemplo, el tamaño del mercado general y de los segmentos clave y sus tasas de crecimiento.
III Evaluación del desempeño (sólo 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	Menciona las principales oportunidades y amenazas para el producto que debe contemplar el plan el año siguiente, y las fortalezas y debilidades relativas del producto y de la unidad de negocio que se deberán tener en cuenta al enfrentar estas cuestiones.
V Objetivos	Describe los objetivos que deben lograrse en cuanto a volumen de ventas, participación en el mercado y utilidades.
VI Estrategia de marketing	Resume el enfoque estratégico general que se aplicará para cumplir con los objetivos del plan.
VII Planes de acción	Ésta es la sección más importante del plan anual para ayudar a garantizar la implementación y coordinación efectivas de las actividades en los diferentes departamentos funcionales. Describe: <b>El mercado objetivo</b> al que se debe apuntar. <b>Qué</b> medidas específicas deben adoptarse con respecto a cada una de las '4 Pes'. <b>Quién</b> es el responsable de cada acción. <b>Cuándo</b> se realizará la acción. <b>Qué</b> presupuesto se asignará a cada acción.
VIII Cuenta de resultados proyectado	Presenta el resultado financiero esperado del plan.
IX Controles	Describe la manera en la que se monitoreará el progreso del plan. Puede presentar planes de contingencia en caso de que el desempeño sea inferior al esperado o ante un cambio en la situación.
X Planes de contingencia	Describe las acciones que deben realizarse en caso de que se materialicen amenazas u oportunidades específicas durante el período de planificación.

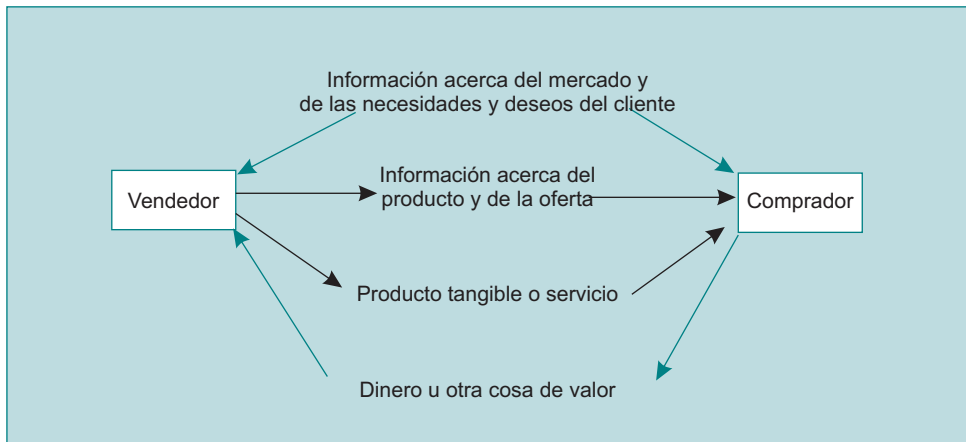
estrategia y los controles que deben aplicarse para monitorear la implementación del plan y el progreso obtenido durante el período. Algunos planes también describen contingencias: de qué manera se modificará el plan si se producen ciertos cambios en los entornos del mercado, de la competencia o externo.

## 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 la Ilustración 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 corretores, 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, los 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 adquiriera 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. Un ferrocarril, por ejemplo, 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 en 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 cliente potencial cuando se puede comprar con un mínimo de riesgo y tiempo dedicado a la compra (**utilidad de posesión**), en un lugar conveniente (**utilidad de lugar**) y en el momento en que el cliente esté listo para usar el producto (**utilidad de tiempo**).

### 1.4.3 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, los sistemas flexibles de fabricación, el rediseño de productos para manufactura, 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 reducciones de personal, contratación de terceros 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>19</sup>

Por cierto, existen algunas buenas razones para que los costos de marketing hayan aumentado en los últimos años, por ejemplo, la competencia mundial más

intensa, 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 de los comestibles considera que puede reducir US\$30 millardos, o casi 10% de sus costos operativos anuales, con sólo rediseñar sus sistemas de logística y distribución.<sup>20</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 tecnologías de la información, como la *World Wide Web*, 2) el desarrollo de alianzas cooperativas con proveedores, intermediarios y 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>21</sup>

#### 1.4.4 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 gerentes.

Si bien el director de marketing tiene la responsabilidad primaria 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 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 la 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 éstas se llevan a cabo junto con los proveedores, principales clientes 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 relaciones de largo plazo con proveedores, miembros del canal y clientes importantes tienen más valor que el simple hecho de mejorar la eficiencia de marketing: ellos pueden proporcionar la información, el asesoramiento y la cooperación necesarios para diseñar y ejecutar estrategias de marketing exitosas.<sup>22</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 bajos costos y precios competitivos, y servicio confiable al cliente. La creación de valor es una tarea transversal y para

lograrlo, los ejecutivos de marketing y los de otras áreas 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) la mayor globalización de los mercados y la competencia, 2) el crecimiento del sector de 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) la creciente 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 y 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 legales 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>23</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 financiamiento, entrega, instalación, capacitación y asistencia de usuarios y mantenimiento a menudo se proveen junto con un producto físico. Estos servicios complementarios se han vuelto decisivos para el continuo éxito de ventas y financiero 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 los precios y márgenes más altos en el corto plazo y ayudar, así, a mejorar la satisfacción, permanencia y lealtad del cliente a largo plazo.<sup>24</sup>

### 1.5.3 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 clientes potenciales 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>25</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 la Ilustración 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.

En 2001, se realizaron transacciones de ventas mundiales por más de US\$600 millardos a través de la *World Wide Web*.<sup>26</sup> Aproximadamente 80% de estas ventas fueron operaciones de empresa a empresa, como las del cuadrante superior izquierdo de la Ilustración 1.8. Muchas firmas de tecnología de avanzada, como Oracle Corp. y Cisco Systems, e incluso algunas de tecnología más tradicional, como General Motors, realizan todas sus compras, o una gran parte de ellas, a través de la *Web*. Gran cantidad de firmas dependen de sus sitios *Web* para comunicar información sobre los productos a clientes potenciales, para vender y para resolver los problemas de los clientes.

Sin embargo, y tal vez esto sea aún más importante, las nuevas tecnologías de información y 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 Wal-Mart, para desarrollar sistemas automáticos de reabastecimiento. La información de ventas de los scanners de las cajas del minorista se

**Gráfico 1.8** Categorías del comercio electrónico

	<i>Empresa</i>	<i>Consumidor</i>
	<b>Empresa a Empresa (B2B del inglés <i>Business-To-Business</i>)</b> Ejemplos: <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 Wal-Mart</li> </ul>	<b>Empresa a Consumidor (B2C del inglés <i>Business-To-Consumer</i>)</b> Ejemplos: <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>
<i>Empresa</i>		
	<b>Consumidor a Empresa (C2B del inglés <i>Consumer-To-Business</i>)</b> Ejemplos: <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>	<b>Consumidor a Consumidor (C2C del inglés <i>Consumer-To-Consumer</i>)</b> Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitios de subastas, como eBay, QXL</li> </ul>
<i>Consumidor</i>		

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

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 firmas a consumidores (el cuadrante superior derecho de la Ilustración 1.8) representaron menos de US\$120 millones en 2001. 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 a la *Web*. 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, si bien menos de 3% de las ventas de automóviles se realizaron efectivamente a través de la *Web*, en 1999 aproximadamente 40% de todos los compradores de autos usaron la *Web* para comparar precios o reunir información sobre marcas.<sup>27</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 compañías. En lugar de emprender una serie de intercambios separados, de naturaleza hostil, con clientes, miembros de 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 Wal-Mart. 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>28</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 comienzan 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

- 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. Como proporcionar valor superior es una tarea multifuncional, tanto los gerentes 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, estrategias y 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 gerentes que ocupan, o aspiran a ocupar, posiciones estratégicas en sus organizaciones necesitan tener perspectivas de marketing y capacidad de análisis.

## Preguntas de Contenido de Final del Módulo

- 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 de Final del Módulo

- 1.1 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 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 bienes.
- 1.2 'Un proceso social que abarca las actividades necesarias para permitir a las personas y a las organizaciones 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.
- 1.3 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

- 1.4 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.
- 1.5 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.
- 1.6 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.
- 1.7 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 la demanda.
  - E una intermediación.
- 1.8 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.
- 1.9 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.

- 1.10** Para algunos clientes leales a esta marca, ¿qué brinda el usar un pantalón Levi's 501 que no brinden otros pantalones?
- A satisfacción de una necesidad.
  - B creación de una necesidad.
  - C reconocimiento de una necesidad.
  - D satisfacción de un deseo.
  - E B o C son correctas.
- 1.11** 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.
- 1.12** 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.
- 1.13** Los estudios han demostrado que si sus quejas se manejan satisfactoriamente, el \_\_\_\_\_ % de las personas que se quejan vuelven a hacer negocios con la misma compañía.
- A 10.
  - B 30.
  - C 50.
  - D 70.
  - E 90.
- 1.14** 'Las personas y las organizaciones 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 un comprador industrial.
  - B un segmento.
  - C una oportunidad.
  - D un *focus group*.
  - E un mercado.

- 1.15** 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.
- 1.16** 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 confían en un sistema de 'personas que reclutan a otras personas' para aumentar las ventas.
- 1.17** Los grupos de instituciones o intermediarios que distribuyen bienes 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.
- 1.18** 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.
- 1.19** 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.

**1.20** 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.

**1.21** ¿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%.

**1.22** 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.

**1.23** 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

**1.24** ¿Cuál de las siguientes opciones resume MEJOR la forma en la que los gerentes de marketing comunican sus ofertas a los clientes potenciales?

- A Publicidad.
- B Fijación de precios.
- C Características del producto.
- D Difusión de información.
- E El marketing mix.

- 1.25** ¿Con qué elementos del marketing mix se relacionan la publicidad, la venta personal y la exhibición y la difusión en el lugar de compra?
- A Plaza.
  - B Producto.
  - C Precio.
  - D Promoción.
  - E Personal.
- 1.26** ¿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 de Final del Módulo

- 1.1** 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 gerentes de las instituciones benéficas para facilitar una transacción?
- 1.2** ¿Cuál es la diferencia entre la necesidad y el deseo de un cliente? Indique cuáles son las necesidades que se pueden satisfacer o los beneficios que se pueden obtener 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 en el sitio Web de la compañía: [www.redenvelope.com](http://www.redenvelope.com).
- 2 Por ejemplo, ver 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 (Edición especial de 1999), pág. 18097; y Frederick E. Webster, Jr., 'Marketing Management in Changing Times', *Marketing Management*, enero-febrero de 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 se necesitan ejemplos adicionales, ver Philip Kotler y Alan R. Andreasen, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 5 ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1997).
- 6 Existe evidencia que indica que las diferencias entre los consumidores organizacionales e individuales representan una parte mayor de la variación en el desempeño de una estrategia a nivel de negocios dada entre firmas que cualquier otra variable ambiental u organizacional. Ver 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*, 1 de mayo de 1995, págs. 121–26.
- 9 Para evidencias empíricas, ver John C. Narver y Stanley F. Slater, 'The Effect of a Market Orientation on Business Profitability', *Journal of Marketing* 54 (abril de 1990), pág. 118; 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' Gripes', *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. Ver, también, Frederick F. Reicheld, 'Loyalty and the Renaissance of Marketing', *Marketing Management* 2 (1994), págs. 10–21.
- 15 Spencer E. Ante, 'For Big Blue, The Big Enchilada', *Business Week*, 28 de octubre de 2002, págs. 58–59; e Ira Sager, 'Inside IBM: Internet Business Machines', *Business Week*, 13 de diciembre de 1999, págs. EB20–40.
- 16 C. K. Prahalad y 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, ver 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 Ronald Henkoff, 'Delivering the Goods', *Fortune*, 28 de noviembre de 1994, pág. 64. Véase también, 'A Survey of E-Commerce: Shopping Around the Web', *The Economist*, 26 de febrero de 2000.
- 21 Rajendra K. Srivastava, Tasadduq A. Shervani y Liam Fahey, 'Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing', *Journal of Marketing* 63 (Edición Especial 1999), págs. 168-79.
- 22 Ravi S. Achrol y Philip Kotler, 'Marketing in the Network Economy', *Journal of Marketing* 63 (Edición especial 1999), págs. 146-63.
- 23 Philip Kotler and Gary Armstrong, *Principles of Marketing* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989), pág. 575.
- 24 Para ejemplos adicionales, ver Terry G. Vavra, *Aftermarketing* (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1995).
- 25 Para ejemplos adicionales, ver Faith Keenan, Stanley Holmes, Jay Greene y Roger O. Crockett, 'A Mass Market of One', *Business Week*, 2 de diciembre de 2002, págs. 68-72.
- 26 Estimaciones citadas en Robert D. Hoff y Steve Hamm, 'How E-Biz Rose, Fell, and Will Rise Again', *Business Week Online*, 13 de mayo, 2002.
- 27 'A Survey of E-Commerce: Shopping Around the Web', *The Economist*, 26 de febrero de 2000, pág. 5.
- 28 Achrol and Kotler, 'Marketing in the Network Economy'.