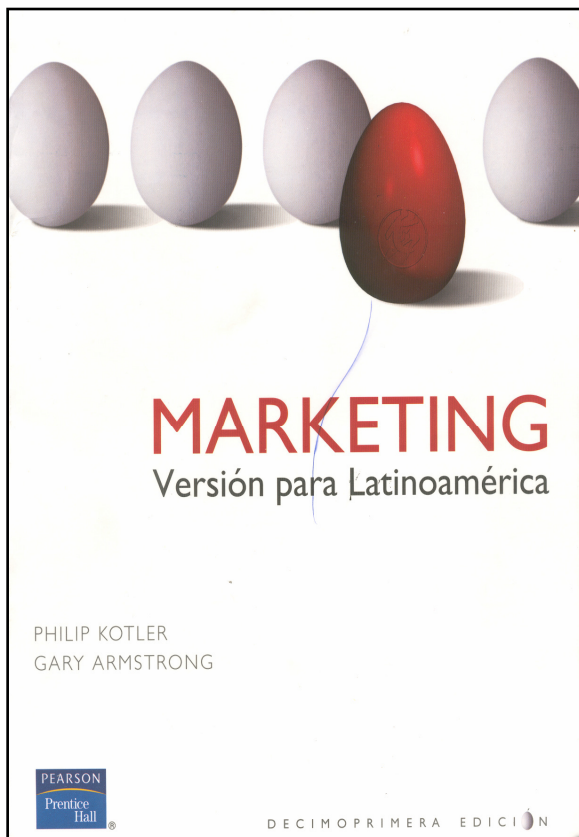


MARKETING

Versión para Latinoamérica

Por
Philip Kotler y Gary Armstrong.



PEARSON
Educación.

México.

Décimoprimera
edición: 2007.

Este material
es de uso
exclusivamente
didáctico.

Contenido

PARTE 1 Definición de marketing y el proceso de marketing.....	2
Capítulo 1 Marketing: Administración de relaciones redituables con los clientes.....	2
¿Qué es marketing?.....	3
Definición de marketing 4; El proceso de marketing 4.	
Cómo entender el mercado y las necesidades del consumidor.....	5
Necesidades, deseos y demandas del consumidor 5; Ofertas de marketing: productos, servicios y experiencias 5; Valor y satisfacción del cliente 6; Intercambios y relaciones 7; Mercados 7	
Diseño de una estrategia de marketing orientado a los deseos y a las necesidades del cliente.....	8
Selección de los clientes a quienes se debe servir 8; Selección de una propuesta de valor 9; Orientaciones de las estrategias de marketing 9.	
Preparación de un plan y un programa de marketing.....	12
Establecimiento de relaciones con el cliente 12; Administración de las relaciones con el cliente 12, La naturaleza cambiante de las relaciones con el cliente 17; Administración de las relaciones con los asociados 19.	
Captura del valor de los clientes.....	20
Formación de la lealtad y retención del cliente 20; Incremento de la participación del cliente 21; Construcción del valor del cliente 21.	
El nuevo panorama del marketing.....	23
La nueva era digital 23; Globalización rápida 25; La exigencia de mayores ética y responsabilidad social 27; Crecimiento del marketing sin fines de lucro 28.	
Entonces, ¿qué es el marketing? Integrando todo.....	28
Repaso de conceptos 29; Términos clave 30; Análisis de conceptos 31; Aplicación de conceptos 31; Enfoque en la tecnología 31; Enfoque en la ética 31.	
CASO EMPRESARIAL: Ritz-Carlton Cancún.....	32
Capítulo 2 Empresa y estrategia de marketing: Asociaciones como forma de establecer relaciones con el cliente.....	36
Planeación estratégica integral de la empresa: Definición de la función del marketing 39; Definición de una misión orientada al mercado 39; Establecimiento de los objetivos y las metas de la empresa 40; Diseño de la cartera de negocios 41:	
Planeación de marketing: Sociedades para establecer relaciones con el cliente.....	47
Sociedad con otros departamentos de la empresa 47; Sociedad con otros miembros del sistema de marketing 49.	
Estrategia de marketing y mezcla de marketing.....	49
Estrategia de marketing centrada en el cliente 49; Creación de la mezcla de marketing 53.	
Administración de la labor de marketing.....	55
Análisis de marketing 55; Planeación de marketing 55; Aplicación del marketing 56; Organización del departamento de marketing 57; Control de marketing 58; El entorno de marketing 59.	
Evaluación y administración del rendimiento de marketing.....	59
Repaso de conceptos 61; Términos clave 62; Análisis de conceptos 62; Aplicación de conceptos 62; Enfoque en la tecnología 63; Enfoque en la ética 63.	
CASO EMPRESARIAL: ACTIMEL.....	63
PARTE 2 Cómo entender el mercado y a los consumidores.....	68
Capítulo 3 El entorno de marketing.....	68

El microentorno de la empresa	70
La empresa 70; Proveedores 71; Canales de distribución 71; Clientes 72; Competidores 72; Públicos 73	
El macroentorno de la empresa	74
Entorno demográfico 74; Entorno económico 83; Entorno natural 84; Entorno tecnológico 86; Entorno político 89; Entorno cultural 93.	
Cómo responder al entorno de marketing	96
Repaso de conceptos 97; Términos clave 97; Análisis de conceptos 98; Aplicación de conceptos 98; Enfoque en la tecnología 98; Enfoque en la ética 98	
CASO EMPRESARIAL: Desafío regulador en América Latina	99
Capítulo 4 Administración de la información de marketing	102
Evaluación de las necesidades de información de marketing	105
Desarrollo de la información de marketing	106
Datos internos 107; Inteligencia de marketing 108.	
Investigación de mercados	109
Definición del problema y de los objetivos de la investigación 110; Desarrollo del plan de investigación 110; Reunión de datos secundarios 112; Obtención de datos primarios 113; Aplicación del plan de investigación 122; Interpretación e informe de los hallazgos 122.	
Análisis de la información de marketing	123
Administración de la relación con el cliente (CRM) 123	
Distribución y usos de la información de marketing	126
Otras consideraciones respecto de información de marketing	127
Investigación de mercados en negocios pequeños y organizaciones no lucrativas 127; Investigación internacional de mercados 129; Políticas públicas y ética en la investigación de mercados 130; Repaso de conceptos 133; Términos clave 134; Análisis de conceptos 134; Aplicación de conceptos 134; Enfoque en la tecnología 135; Enfoque en la ética 135.	
CASO EMPRESARIAL: La Selva Café	135
Capítulo 5 Mercado de consumo y comportamiento de compra de los consumidores	138
Modelo de comportamiento de los consumidores	141
Características que afectan el comportamiento del consumidor	142
Factores culturales 142; Factores sociales 146; Factores personales 149; Factores psicológicos 154.	
Tipos de comportamiento en la decisión de compra	159
Comportamiento de compra complejo 159; Comportamiento de compra que reduce la disonancia 159; Comportamiento de compra habitual 159; Comportamiento de compra que busca variedad 160.	
El proceso de decisión del comprador	160
Reconocimiento de necesidades 160; Búsqueda de información 161; Evaluación de alternativas 162; Decisión de compra 162; Comportamiento posterior a la compra 162.	
El proceso de decisión de compra de nuevos productos	165
Etapas del proceso de adopción 165; Diferencias individuales en el grado de innovación 165; Influencias de las características del producto sobre la rapidez de la adopción 166; Comportamiento de los consumidores a nivel internacional 166; Repaso de conceptos 167; Términos clave 168; Análisis de conceptos 168; Aplicación de conceptos 169; Enfoque en la tecnología 169; Enfoque en la ética 169.	
CASO EMPRESARIAL: Mercadotecnia integral orientada a maximizar el valor percibido por los clientes y la rentabilidad del negocio	170
Capítulo 6: Mercados de negocios y comportamiento de compra de negocios	172
Mercados de negocios	175
Características de los mercados de negocios 175; Un modelo de comportamiento de compra de negocios 179.	

Comportamiento de compra de negocios	180
Principales tipos de situaciones de compra 180; Participantes en el proceso de compra de negocios 181; Principales influencias sobre los compradores de negocios 182; El proceso de compra de negocios 184; Compras de negocios por Internet 188.	
Mercados institucionales y gubernamentales	189
Mercados institucionales 189; Mercados gubernamentales 190; Repaso de conceptos 192; Términos clave 193; Análisis de conceptos 193; Aplicación de conceptos 193; Enfoque en la tecnología 193; Enfoque en la ética 194.	
CASO EMPRESARIAL: Kodak: Cambiando la imagen	194
PARTE 3 Diseño de una estrategia de marketing impulsada por el consumidor y mezcla de marketing	196
Capítulo 7 Segmentación, mercados meta y posicionamiento: Desarrollo de las relaciones adecuadas con los clientes correctos	196
Segmentación del mercado	199
Segmentación de los mercados de consumidores 199; Segmentación de mercados industriales 210; Segmentación de mercados internacionales 211; Requisitos para una segmentación eficaz 212.	
Marketing meta	213
Evaluación de segmentos de mercado 213; Selección de segmentos de mercados meta 213; Marketing meta con responsabilidad social 219.	
Posicionamiento para obtener ventaja competitiva	220
Mapas de posicionamiento 221; Selección de una estrategia de posicionamiento 222; Comunicación y entrega de la posición elegida 229; Repaso de conceptos 229; Términos clave 230; Análisis de conceptos 230; Aplicación de conceptos 230; Enfoque en la tecnología 231; Enfoque en la ética 231.	
CASO EMPRESARIAL: Firmas de inversiones cortejan a los hispanos en un mercado inexplorado	231
Capítulo 8 Producto, servicios y estrategias de asignación de marca	234
¿Qué es un producto?	237
Productos, servicios "y experiencias 237; Niveles de productos y servicios 238; Clasificaciones de productos y servicios 239; Decisiones sobre productos y servicios 243; Decisiones de productos y servicios individuales 244; Asignación de marca 246; Decisiones de línea de productos 250; Decisiones de mezcla de productos 251.	
Estrategia de asignación de marcas: creación de marcas fuertes	252
Valor de marca 252; Construcción de marcas fuertes 253; Administración de marcas 260.	
Marketing de servicios	261
Naturaleza y características de un servicio 262; Estrategias de marketing para compañías de servicios 263.	
Consideraciones adicionales de los productos	267
Decisiones del producto y responsabilidad social 267; Marketing de productos y servicios internacionales 267; Repaso de conceptos 269; Términos clave 270; Análisis de conceptos 270; Aplicación de conceptos 270; Enfoque en la tecnología 271; Enfoque en la ética 271.	
CASO EMPRESARIAL: ;Converse: Chucks, los amamos!	269
Capítulo 9 Desarrollo de nuevos productos y estrategias del ciclo de vida de los Productos	274
Estrategia de desarrollo de nuevos productos	277
Generación de ideas 278; Depuración de ideas 281; Desarrollo y prueba del concepto 282; Desarrollo de la estrategia de marketing 284; Análisis de negocios 285; Desarrollo del producto 285; Mercado de prueba 286; Comercialización 289; Organización del desarrollo de nuevos productos 290.	

Estrategias del ciclo de vida de los productos	292
Etapa de introducción 295; Etapa de crecimiento 295; Etapa de madurez 296; Etapa de decadencia 299; Repaso de conceptos 301; Términos clave 302; Análisis de conceptos 302; Aplicación de conceptos 303; Enfoque en la tecnología 303; Enfoque en la ética 303.	
CASO EMPRESARIAL: ¡Quiero mi VOIP!!!!	303
Capítulo 10 Fijación de precios de los productos: Consideraciones y enfoques	306
¿Qué es el precio?	309
El entorno actual de fijación de precios 309; Fijación de precios: Una decisión difícil pero importante 310; Factores a considerar al fijar precios 311.	
Factores internos que afectan la decisión de fijación de precios	311
Factores externos que afectan las decisiones de fijación de precios 317	
Métodos generales de fijación de precios	322
Fijación de precios basada en el costo 322; Fijación de precios basada en el valor 324; Fijación de precios basada en la competencia 327; Repaso de conceptos 327; Términos clave 328; Análisis de conceptos 328; Aplicación de conceptos 328; Enfoque en la tecnología 329; Enfoque en la ética 329.	
CASO EMPRESARIAL: Los líos de ser Robin Hood	328
Capítulo 11: Fijación de precios de productos: Estrategias de fijación de precios	332
Estrategias de fijación de precios de nuevos productos	335
Fijación de precios para capturar el nivel más alto del mercado 335; Fijación de precios para penetrar en el mercado 335	
Estrategias de fijación de precios de una mezcla de productos	336
Fijación de precios de línea de productos 336; Fijación de precios de producto opcional 337; Fijación de precios de producto cautivo 337; Fijación de precios de subproductos 338; Fijación de precios de productos colectivos 338	
Estrategias de ajuste de precios	338
Fijación de precios de descuento y complemento 339; Fijación de precios segmentada 340; Fijación de precios psicológica 341; Fijación de precios promocionales 344; Fijación de precios geográfica 345; Fijación de precios internacional 346	
Cambios de precio	347
Iniciación de cambios de precio 347; Cómo responder a los cambios de precio 349	
Política pública y fijación de precios	350
Fijación de precios dentro de los niveles de canal 351 I Fijación de precios a través de los niveles de canal 354 I Repaso de conceptos 356 I Términos clave 356 I Análisis de conceptos 357 I Aplicación de conceptos 357 I Enfoque en la tecnología 357 I Enfoque en la ética 357	
CASO EMPRESARIAL: La industria del plástico	358
Capítulo 12 Canales de marketing y administración de la cadena de abastecimiento	362
Cadenas de abastecimiento y red de transferencia de valor	365
La naturaleza e importancia de los canales de marketing	366
Cómo los miembros del canal añaden valor 367; Número de niveles de canal 368	
Comportamiento y organización del canal	369
Comportamiento del canal 369; Sistemas de marketing verticales 370; Sistemas de marketing horizontales 373; Sistemas de marketing multicanal 373; Cambio de la organización de canal 374	
Decisiones de diseño de canal	376
Análisis de las necesidades del consumidor 376; Establecimiento de los objetivos de canal 377; Identificación de las principales alternativas 378; Evaluación de las principales alternativas 380; Diseño de canales de distribución internacionales 380	
Decisiones de administración de canal	381

Selección de miembros del canal 381; Administración y motivación de los miembros del canal 381; Evaluación de los miembros del canal 383	
Política pública y decisiones de distribución	383
Logística de marketing y administración de la cadena de suministro	383
Naturaleza e importancia de la logística de marketing 385; Metas del sistema de logística 385; Principales funciones de logística 385; Administración logística integrada 389; Repaso de conceptos 393; Términos clave 394; Análisis de conceptos 394; Aplicación de conceptos 394; Enfoque en la tecnología 394; Enfoque en la ética 395	
CASO EMPRESARIAL: ¡Se esponja el pastel!	391
Capítulo 13 Venta al detalle y al mayoreo	398
Venta al detalle	401
Clases de detallistas 401; Decisiones de marketing de detallistas 406; El futuro de la venta al detalle 412	
Venta al mayoreo	418
Tipos de mayoristas 419; Decisiones de marketing de mayoristas 421; Tendencias de la venta al mayoreo 422, Repaso de conceptos 423; Términos clave 424; Análisis de conceptos 424; Aplicación de conceptos 424; Enfoque en la tecnología 425; Enfoque en la ética 425.	
CASO EMPRESARIAL: Operación cerebro	425
Capítulo 14 Estrategia de comunicación de marketing integrada	428
La mezcla de comunicaciones de marketing	431
Comunicación de marketing integrada 431; El entorno cambiante de las comunicaciones 432; La necesidad de comunicación de marketing integrada 433	
Una perspectiva del proceso de comunicación	435
Pasos para desarrollar una comunicación eficaz 436; Identificación del público meta 436; Determinación de los objetivos de la comunicación 436; Diseño de un mensaje 438; Selección de los medios de difusión 441; Selección de la fuente del mensaje 443; Obtención de retroalimentación 443	
Establecimiento del presupuesto total de promoción y la mezcla de promoción	444
Establecimiento del presupuesto total de promoción 444; Establecimiento de la mezcla de promoción total 445; Integración de la mezcla de promoción 448	
Comunicación de marketing con responsabilidad social	450
Repaso de conceptos 452; Términos clave 453; Análisis de conceptos 453; Aplicación de conceptos 453; Enfoque en la tecnología 453; Enfoque en la ética 453	
CASO EMPRESARIAL: Google pone sus ojos en México	450
Capítulo 15 Publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas	458
Publicidad 461	
Establecimiento de los objetivos de publicidad 461; Establecimiento del presupuesto de publicidad 462; Desarrollo de la estrategia de publicidad 463, Evaluación de la publicidad 474; Otras consideraciones de la publicidad 474	
Promoción de ventas	476
Rápido crecimiento de la promoción de ventas 476; Objetivos de la promoción de ventas 477; Principales herramientas de promoción de ventas 478; Desarrollo del programa de promoción de ventas 481	
Relaciones públicas	482
El papel y el impacto de las relaciones públicas 483; Principales herramientas de las relaciones públicas 484; Repaso de conceptos 486; Términos clave 486; Análisis de conceptos 486; Aplicación de conceptos 487; Enfoque en la tecnología 487; Enfoque en la ética 487	
CASO EMPRESARIAL: Sal Andrews en Centroamérica	487

Capítulo 16 Ventas personales y marketing directo.....	488
Ventas personales.....	491
La naturaleza de las ventas personales 491; El papel de la fuerza de ventas 491	
Administración de la fuerza de ventas.....	492
Diseño de la estrategia y estructura de la fuerza de ventas 493; Reclutamiento y selección de vendedores 498; Capacitación de vendedores 500; Remuneración de los vendedores 500; Supervisión de los vendedores 501; Evaluación de vendedores 504	
El proceso de las ventas personales.....	505
Pasos del proceso de venta 505; Ventas personales y administración de la relación con el cliente 507	
Marketing directo.....	508
El nuevo modelo de marketing directo 508; Beneficios y crecimiento del marketing directo 509; Bases de datos de clientes y marketing directo 510; Formas de marketing directo 512; Marketing directo integrado 520; Política pública y aspectos éticos del marketing directo 520; Repaso de conceptos 523; Términos clave 524; Análisis de conceptos 524; Aplicación de conceptos 524; Enfoque en la tecnología 525; Enfoque en la ética 525	
CASO EMPRESARIAL: Operación maquillaje: Amway busca ganar mercado en la venta directa después de sus problemas en la década de 1990.....	525
PARTE 4 Ampliación del marketing.....	528
Capítulo 17 Creación de ventajas competitivas.....	528
Análisis de competidores.....	531
Identificación de competidores 531; Evaluación de competidores 533; Selección de competidores a evitar y atacar 535; Diseño de un sistema de inteligencia competitivo 537	
Estrategias competitivas.....	537
Modelos de estrategia de marketing 537; Estrategias competitivas básicas 538, Posiciones competitivas 541; Estrategias del líder del mercado 542; Estrategias de los retadores del mercado 545; Estrategias de los seguidores de mercado 546; Estrategias de los especialistas en nichos de mercado 546; Balanceo de orientaciones hacia clientes y competidores 548; Repaso de conceptos 550; Términos clave 550; Análisis de conceptos 550; Aplicación de conceptos 551; Enfoque en la tecnología 551; Enfoque en la ética 551	
CASO EMPRESARIAL: Amazon.com: Evolución estratégica.....	552
Capítulo 18 Marketing en la era digital.....	554
Principales fuerzas que moldean la era digital.....	557
Digitalización y conectividad 557; El crecimiento explosivo de Internet 557; Nuevos tipos de intermediarios 558; Personalización 558	
Estrategia de marketing en la era digital.....	558
Negocios electrónicos, comercio electrónico y marketing electrónico en la era digital 559; Beneficios para los compradores 560; Beneficios para los vendedores 560	
Áreas del comercio electrónico.....	561
Comercio B2C (comercio electrónico del negocio al consumidor) 562; Comercio B2B (comercio electrónico entre negocios) 564; Comercio C2C (comercio electrónico entre consumidores) 565; Comercio C2B (comercio electrónico del consumidor al negocio) 567	
Realización del comercio electrónico.....	568
Comerciantes electrónicos sólo <i>on line</i> frente a comerciantes electrónicos tradicionales y <i>on line</i> 568; Establecimiento en el marketing electrónico 572	
Las promesas y desafíos del comercio electrónico.....	580
La promesa duradera del comercio electrónico 580; El lado oscuro de la Web 580; Repaso de conceptos 584; Términos clave 585; Análisis de conceptos 586; Aplicación de conceptos 586; Enfoque en la tecnología 586; Enfoque <i>en</i> la ética 586	
CASO EMPRESARIAL: eBay: Conexión internacional.....	587

Capítulo 19 El mercado global.....	590
Marketing global en el siglo XXI.....	593
Examen del entorno de marketing global 595	
El sistema de comercio internacional 595; Entorno económico 598; Entorno político-legal 599; Entorno cultural 600; La decisión de internacionalizarse o no 602; En qué mercados entrar 604; Cómo entrar en el mercado 605; Exportación 605; Empresa conjunta 606; Inversión directa 608; Decisión del programa de marketing global 608; Producto 609; Promoción 612; Precio 614, Canales de distribución 615; Decisión respecto de la organización de marketing global 616; Repaso de conceptos 617; Términos clave 618; Análisis de conceptos 618; Aplicación de conceptos 618; Enfoque en la tecnología 618; Enfoque en la ética 618	
CASO EMPRESARIAL: Wal-Mart Takes desafía al mundo.....	615
Capítulo 20 Ética del marketing y responsabilidad social.....	622
Crítica social en contra del marketing.....	625
Influencia del marketing en consumidores individuales 626; Efecto del marketing sobre la sociedad en su conjunto 632; Efecto del marketing sobre otros negocios 636	
Acciones ciudadanas y del público para regular el marketing.....	637
Consumidorismo 637; Ambientalismo 638; Acciones públicas para regular el marketing 642; Acciones de los negocios hacia un marketing con responsabilidad social 643; Marketing ilustrado 643; Ética de marketing 648; Repaso de conceptos 652; Términos clave 652; Análisis de conceptos 653; Aplicación de conceptos 653; Enfoque en la tecnología 653; Enfoque en la ética 653	
CASO EMPRESARIAL: Vitango: Luchando contra la desnutrición.....	650
Apéndice A-I	
Referencias R-I	
Créditos C-I	
Glosario G-I	
Índice I-I	

Parte 1 Definición de marketing y el proceso de marketing

Capítulo 1

Marketing: Administración de relaciones redituables con los clientes

Después de estudiar este capítulo usted será capaz de:

1. Definir qué es el marketing y explicar los pasos del proceso de marketing.
2. Explicar la importancia de entender a los clientes y el mercado, y de identificar cinco conceptos básicos de mercado.
3. Identificar los principales elementos de una estrategia de marketing orientado a las necesidades y los deseos del cliente -y analizar las orientaciones de la gerencia de marketing que guían la estrategia de marketing.
4. Analizar la administración de la relación con el cliente e identificar estrategias de creación de valor *para* el cliente, y captar el valor del cliente a cambio.
5. Describir las tendencias y las fuerzas fundamentales que están cambiando el panorama del marketing en esta era de interrelaciones.

Presentación preliminar de los conceptos

¡Bienvenido al apasionante mundo del marketing! En este capítulo, para iniciar le presentaremos los conceptos básicos. Empezaremos con una sencilla pregunta: ¿qué es el marketing? En términos sencillos, el marketing es el manejo de relaciones redituables con el cliente. El objetivo del marketing consiste en crear valor para los clientes y obtener valor a cambio. El capítulo 1 está organizado en torno a cinco pasos del proceso de marketing: desde la comprensión de las necesidades del cliente y el diseño de estrategias y programas de marketing orientado a las necesidades y los deseos del cliente, hasta el establecimiento de relaciones con el cliente y la obtención de valor para la empresa. Entender los conceptos básicos y formarse ideas propias acerca de lo que en realidad significan para usted, le brindará un fundamento sólido para los siguientes temas.

Las compañías exitosas de hoy tienen algo en común -al igual que Concha y Toro- están muy enfocadas en el cliente y muy comprometidas con el marketing. Estas compañías comparten una pasión por satisfacer las necesidades del cliente en mercados meta bien definidos. Motivan a todos los individuos dentro de la organización para que contribuyan a establecer relaciones duraderas con el cliente, buscando mayor valor y satisfacción para el cliente. Uno de los fundadores de Home Depot, Bernie Marcus, aseveró: "Toda nuestra gente comprende qué es el Santo Grial; no son las ganancias netas, se trata más bien de un compromiso apasionado, casi ciego, por atender bien a los clientes".

Marketing latinoamericano

El cliente es rey

Nunca antes había sido tan cierta esta frase. En la actualidad los mercadólogos hacen hasta lo imposible para atender a su rey, incluso a nivel mental. Cuatro de ellos nos explican la tendencia. El marketing ya no es lo que era antes. Las personas están incrementando su consumo; aunque cada vez es más difícil llegar a nuevos consumidores. América Economía convocó a cuatro expertos en el tema: a César Keller, vicepresidente de marketing de Nokia para América Latina; a Mauricio Bellora, director de la división latinoamericana de Natura; a Giancarlo Bianchetti, director de marketing de Concha y Toro; y a Luis Hernán Bustos, director ejecutivo de Interbrand Chile. Los invitó a un foro de directores para discutir sobre el estado del marketing en América Latina.

El mundo cambia rápidamente. Cuando hace cinco años llegó al mercado del vino, el chileno Giancarlo Bianchetti, director de marketing de Concha y Toro, la más grande y global de las viñas chilenas, buscaba colocar cajas por todo el mundo. "Llevemos cajas a Estados Unidos o al Reino Unido", decían. Me daba mucha risa porque nunca se decía: 'Coloquemos nuestras marcas en esos países'", recuerda. ¿Podría concebir usted hoy un mercado de vinos definido por el número de cajas más que por el glamour de las marcas? Pues eso sucedía hace apenas cinco años en uno de los negocios estrella del exitoso exportador chileno. Hoy es impensable una concepción del negocio como *mover cajas*. La marca se impone. Y quizá detrás de eso esté la razón que explica porque las exportaciones chilenas de vino superaron los \$900 millones* el año pasado o porque un vino como Don Melchor logra una de las más altas recomendaciones en la Selección del Editor 2005 de la revista especializada *Wine Spectator*.

¿Cómo ha cambiado la forma de hacer marketing en América Latina en los últimos años? "Sentimos que es necesario regionalizar más. Es necesario tener las mismas cosas en todas partes y llegar a distintos mercados de la misma forma, aunque respetando las diferencias culturales", indica Mauricio Bellora, director de la división latinoamericana del fabricante brasileño de cosméticos Natura. "Lo primero que debe hacer un director de marketing hoy es estar más cerca del campo: las cosas están cambiando muy rápido y uno no puede trabajar desde el escritorio."

Como complemento a este acercamiento hacia el cliente está el tema de las marcas. "Tenemos que hacer lo [mismo] que Estados Unidos ha venido haciendo por 30 o 40 años: comercializar diferentes marcas hacia el resto del mundo", indica Bianchetti. "El desafío para el mercado latinoamericano es tener una visión más global, y no estamos acostumbrados a eso; estamos habituados a recibir cosas."

Pero el cambio no es sencillo. "Estamos viviendo un momento muy especial", afirma César Keller, de Nokia. "Hoy en día es más fácil conocer el punto de vista del consumidor si contamos con la tecnología adecuada", dice. "Lo que tenemos que hacer, como gente de marketing, es invertir mucho en investigación para entender al consumidor y definir los pasos a seguir." Y esta información, según el ejecutivo, debe servir para enfrentar la gran paradoja de estos tiempos: las personas están consumiendo cada vez más, aunque cada vez es más difícil llegar a esos consumidores. "Estamos viendo una proliferación de publicidad y de medios, pero los consumidores reaccionan a menudo negativamente hacia las formas tradicionales de publicidad."

Para Luis Hernán Bustos, director general de Interbrand Chile, hay que pensar en las marcas como un recurso estratégico, es decir, como un recurso que puede administrarse para crear valor al accionista e integrarlo en la estrategia de negocios de la empresa. "Para esto [...], hay que trabajar más cerca del mercado", dice.

Fuente: "El cliente es rey", *América Economía on Line*, Especial Marcas, CMO Forum.

* Las cantidades referidas representan dólares estadounidenses, a menos que se indique otra moneda.

¿Qué es el marketing?

El marketing, más que cualquier otra función de negocios, se refiere a los clientes. Aun cuando más adelante analizaremos definiciones detalladas del marketing, quizá la definición más sencilla sea la siguiente: el marketing es la administración redituable de las relaciones con el cliente. La meta doble del marketing consiste, por un lado, en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y, por otro, mantener y hacer crecer a los clientes actuales al entregarles satisfacción.

Wal-Mart se ha convertido en el detallista más grande del mundo, y en la compañía más grande del mundo, gracias a que cumple su promesa, "¡Siempre precios bajos, siempre!" En los parques temáticos de Disney, "imaginadores" hacen maravillas en su ofrecimiento de "hacer realidad un sueño hoy". Dell es líder de la industria de computadoras personales porque frecuentemente cumple su promesa de "ser directo". Dell facilita a sus clientes el diseño

personalizado de sus computadoras y las entrega con rapidez en su puerta o escritorio. Éstas y otras empresas altamente exitosas saben que si cuidan a sus clientes, obtendrán un segmento del mercado y buenas utilidades.

Un marketing acertado resulta fundamental para el éxito de cualquier organización. Grandes empresas con fines de lucro, como Procter & Gamble, Sony, Wal-Mart, IBM y Marriot usan marketing, pero también lo hacen organizaciones no lucrativas como universidades, hospitales, museos, orquestas sinfónicas e incluso Iglesias.

Usted ya sabe mucho acerca del marketing, pues está a todo su alrededor. Observe los resultados del marketing en la abundancia de productos que existen en su centro comercial más cercano. Observe el marketing en los anuncios que llenan la pantalla de su televisor, que aparecen en sus revistas, que llenan su buzón de correo o que dan vida a sus páginas Web. En el hogar, en la escuela, en su trabajo y en donde juega, ve el marketing en casi todo lo que hace. Sin embargo, el marketing es mucho más de lo que llega a la vista fortuita del consumidor. Detrás de esto hay una enorme red de individuos y de actividades que compiten por su atención y por sus compras.

Este libro le ofrece una introducción completa y formal de los conceptos básicos y de las prácticas del marketing en la actualidad. En este capítulo, iniciamos con una definición de marketing y del proceso de marketing.

Definición de marketing

¿Qué es el marketing? Mucha gente cree que el marketing sólo consiste en vender y hacer publicidad, lo cual es evidente ya que cotidianamente somos bombardeados con comerciales televisivos, ofertas por correo directo, llamadas de ventas y avisos por Internet. No obstante, las ventas y la publicidad tan sólo son la punta del iceberg del marketing.

En la actualidad, el marketing debe entenderse, no en el sentido arcaico de realizar una venta ("hablar y vender"), sino en el sentido moderno de *satisfacer las necesidades del cliente*. Si el gerente de marketing entiende bien las necesidades del consumidor; si desarrolla productos que ofrezcan un valor superior; y si fija sus precios, distribuye y promueve de manera eficaz, sus productos se venderán con mucha facilidad. De manera que las ventas y la publicidad son únicamente parte de una "mezcla de marketing" mayor, es decir, del conjunto de herramientas de marketing que funcionan en conjunto para satisfacer las necesidades del cliente y para establecer relaciones con éste.

Definido de manera general, el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando valor con otros.¹ En un contexto de negocios más estrecho, el marketing incluye el establecimiento de relaciones redituables, con valor agregado, con los clientes. Por lo tanto, definimos el marketing como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecer en relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos.

El proceso de marketing

La figura 1.1 presenta un modelo sencillo de los cinco pasos del proceso de marketing. En los primeros cuatro pasos, las compañías trabajan para entender a los consumidores, crear valor para el cliente y establecer relaciones firmes con éste. En el último paso, las compañías obtienen las recompensas de crear un valor superior en el cliente. Al crear valor *para* los consumidores, ellas, a la vez, captan el valor de los consumidores en forma de ventas, ingresos y utilidades a largo plazo del cliente.²

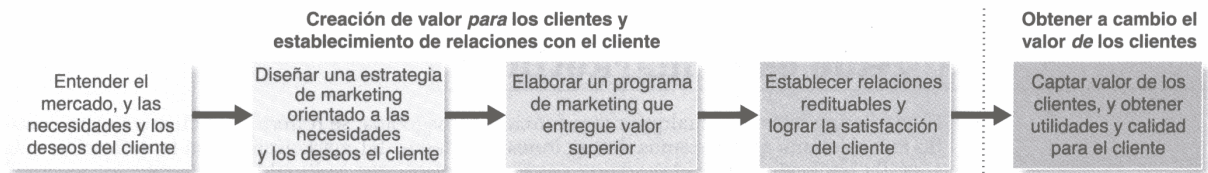
¹ La American Marketing Association ofrece esta definición: "Marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y administrar las relaciones con los clientes de manera que beneficien a la organización y a sus accionistas", consultada en www.marketingpower.com/live/mg-dictionary-view1862.php, julio de 2004. Véase también Lisa M. Keefe, "Marketing Redefined", *Marketing News*, 15 de septiembre de 2004, pp. 1, 16-18.

² Para un análisis interesante sobre la creación del valor para el cliente y la obtención de valor a cambio, véase Natalie Mizik y Robert Jacobson, "Trading Off Between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis", *Journal of Marketing*, enero de 2003, pp. 63-76.

Marketing

Proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones estrechas con ellos; para recibir a cambio valor de los clientes.

FIGURA 1.1
Modelo básico del proceso de marketing.



En este capítulo y en el siguiente, examinaremos los pasos de este modelo sencillo de marketing. En este capítulo, revisaremos cada paso, aunque nos enfocaremos en los pasos que tienen que ver con la relación con el cliente: comprensión de los clientes, establecimiento de relaciones con el cliente y obtención del valor de los clientes. En el capítulo 2 estudiaremos con mayor detalle los pasos segundo y tercero, es decir, el diseño de estrategias de marketing y la elaboración de programas de marketing.

Cómo entender el mercado y las necesidades del consumidor

En un primer paso, los encargados del marketing deben entender las necesidades y los deseos tanto del cliente como del mercado dentro del cual participan. Ahora examinaremos cinco conceptos fundamentales del cliente y del mercado: *necesidades, deseos y demandas; ofertas de marketing (productos, servicios y experiencias); valor y satisfacción; intercambios y relaciones; y mercados.*

Necesidades, deseos y demandas del consumidor

El concepto fundamental que subyace en el marketing son las necesidades humanas. Las necesidades humanas son estados de carencia percibida e incluyen las necesidades *físicas* básicas de alimento, ropa, calor y seguridad; las necesidades *sociales* de pertenencia y afecto; y las necesidades *individuales* de conocimientos y expresión personal. Contrario a lo que muchos piensan, dichas necesidades no fueron creadas por los responsables del marketing, sino que forman una parte básica de la vida de los seres humanos.

Los deseos son la forma que adopta una necesidad humana, moldeada por la cultura y la personalidad individual. Un hombre occidental *necesita* alimentos pero *desea* una Big Mac, papas fritas y una bebida gaseosa. Un individuo de Mauritania *necesita* alimentos pero *desea* un mango, arroz, lentejas y frijoles. Los deseos están moldeados por la sociedad en la que se vive y se describen en términos de objetos que satisfacen necesidades. Cuando las necesidades están respaldadas por el poder de compra, se convierten en demandas. A partir de sus deseos y sus recursos, las personas demandan productos cuyos beneficios sumen la mayor cantidad de valor y de satisfacción.

Las compañías de marketing exitosas hacen mucho por entender las necesidades, los deseos y las demandas de sus clientes. Realizan investigación del consumidor y analizan verdaderas montañas de datos. Su personal, en todos niveles (incluyendo las gerencias de alto nivel) permanece cerca de los clientes. Por ejemplo, los altos ejecutivos de Wal-Mart dedican dos días a la semana a visitar tiendas ya mezclarse con los clientes. El presidente de Harley-Davidson regularmente sube a su motocicleta Harley y pasea con clientes para obtener retroalimentación e ideas.

Los altos ejecutivos del gigante de productos de consumo Procter & Gamble visitan en su hogar incluso a consumidores comunes o van de compras con ellos. Analizamos los datos y observamos las gráficas", afirma un ejecutivo de P&G, "pero ir de compras [con los clientes] y ver cómo la mujer cambia a los detallistas para ahorrar 10 centavos en una pieza de pan, [para],

gastar en cosas más importantes, eso es indispensable para mantenernos a la vanguardia y con un enfoque claro". El director general de P&G señala que "cuando el consumidor es el jefe, cuando tratas de ganar la ecuación del valor del consumidor, cuando intentas mejorar la vida del consumidor, entonces tu enfoque es externo [...] y eso implica absolutamente una gran diferencia".³

Ofertas de marketing: Productos, servicios y experiencias

Las necesidades y los deseos de los consumidores se satisfacen con una oferta de marketing, es decir, cierta combinación de productos, servicios, información y experiencias ofrecidas a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo. Las ofertas de marketing no se limitan a *productos* físicos. También incluyen *servicios*, actividades o beneficios que se ofrecen en venta,

Oferta de marketing

Cierta combinación de productos, servicios, información o experiencia que se ofrece a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo.

que son básicamente intangibles y que no derivan en la posesión de algo. Algunos ejemplos de ello incluyen los bancos, las líneas aéreas, los hoteles, la declaración de impuestos y los servicios de reparación para el hogar. De manera más general, las ofertas de marketing también incluyen otras entidades como *personas, lugares, organizaciones, información e ideas*.

Deseos

Formas que adquiere una necesidad humana moldeada por la cultura y por la personalidad del individuo.

Muchos vendedores cometen el error de poner mayor atención a los productos específicos que ofrecen, y no a los beneficios y las experiencias generados por tales productos. Estos vendedores padecen la "*miopía de marketing*"; están tan interesados en sus productos que se concentran únicamente en los deseos existentes y pierden de vista las necesidades latentes del cliente.⁴ Olvidan que un producto es sólo una herramienta para resolver un problema del consumidor. Un fabricante de brocas de un cuarto de pulgada para taladros pensaría que el cliente necesita una broca, aunque lo que *realmente* necesita el cliente es un hoyo de un cuarto de pulgada. Estos vendedores enfrentarán problemas si se lanza un nuevo producto que cubra mejor la necesidad del cliente o lo haga a un menor costo. El cliente tendrá la misma *necesidad*, pero *deseará* el producto nuevo.

Demandas

Deseos humanos respaldados por el poder de compra.

Los gerentes de marketing inteligentes ven más allá de los atributos que tienen los productos y los servicios que venden. Al combinar servicios y productos diversos, podrían crear *experiencias de marca* para los consumidores.

Necesidades

Estados de carencia percibida.

³ Mark Ritson, "The Best Research Comes from Living the Life of Your Customer", *Marketing*, 8 de julio de 2002, p. 16; June Lee Risser, "Customer Come First", *Marketing Management*, noviembre-diciembre de 2003, pp. 22-26; Jack Neff, "Value Proposition Becomes a Priority", *Advertising Age*, 23 de febrero de 2004, p. 24; y Neff, "Q&A with Lafley: It's the Consumer, Stupid", *Advertising Age*, 23 de febrero de 2004, p. 20.

⁴ Véase el artículo clásico de Theodore Levitt's, "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1960, pp. 45-56. Para análisis más recientes, véase James R. Stock, "Marketing Myopia Revisited: Lessons for Logistics", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 2, núm. 112, 2002, pp. 12-21; e Yves Doz, Jose Santos y Peter I. Williamson, "Marketing Myopia Re-Visited: Why Every Company Needs to Learn from the World", *Business Journal*, enero-febrero de 2004, p. 1.

Marketing latinoamericano

En la gran carrera por cautivar su mente, la cercanía hacia el consumidor representa una clara ventaja. Las marcas del gran comercio detallista son un ejemplo de ello. Al entrar, mientras se escucha Under my Skin, del inmortal Frank Sinatra, un empleado recibe a los absortos escuchas con una bienvenida cordial. Antes, claro, esos clientes dejaron sus automóviles con otro empleado, que se encargó del servicio de valet parking. Al salir, ni siquiera tienen que dejar propina a quienes los hayan atendido: va incluida en la cuenta. ¿Cuál es ese restaurante tan distinguido? Ninguno: éstos son sólo una parte de los servicios que ofrece la cadena peruana de supermercados Wong en algunas de sus tiendas. Como otros detallistas latinoamericanos, desde hace tiempo Wong está desarrollando experiencias de consumo distintivas para encantar a esos clientes y volverlos más fieles hacia su marca.

El ejemplo de Wong es de marketing experiencial, con el cual productos y empresas luchan por cautivar la mente del consumidor. El caso del supermercado Wong muestra qué tan efectivo sería este enfoque: su marca tiene entre los peruanos un reconocimiento de innovación que sobrepasa el de las marcas de productos líderes que se venden en sus propias estanterías.

Fuente: "Operación cerebro", por Felipe Abarca Zárate, América Economía on Line, Especial Marcas, núm. 296, 25 de marzo de 2005.

Valor y satisfacción del cliente

Por lo general los consumidores se enfrentan a una gran colección de bienes y servicios que podrían satisfacer una necesidad específica. ¿Cómo eligen entre muchas ofertas de marketing? Los clientes se forman expectativas acerca de valor y satisfacción que diversas ofertas de marketing les brindarán, y compran de acuerdo con ellas. Los clientes satisfechos compran nuevamente y les cuentan a otros individuos sobre sus buenas experiencias. Los clientes insatisfechos con frecuencia se van con los competidores y desacreditan el producto ante los demás.



Los productos no necesariamente son objetos físicos. Aquí, el "producto" es una idea.

Los gerentes de marketing deben ser cuidadosos al establecer el nivel de expectativas correcto. Si establecen expectativas demasiado bajas, quizá satisfagan a quienes compran, pero no lograrán atraer a suficientes compradores. Si elevan demasiado las expectativas, tal vez los compradores se desilusionarán. El valor y la satisfacción del cliente son fundamentales para establecer y administrar las relaciones con el consumidor. Revisaremos estos importantes conceptos más adelante en el capítulo.

Intercambios y relaciones

El marketing ocurre cuando las personas deciden satisfacer necesidades y deseos mediante relaciones de intercambio. Un intercambio es el acto por el cual se obtiene de alguien un objeto deseado, ofreciéndole algo a cambio. En el sentido más amplio, el gerente de marketing intenta provocar una respuesta ante una oferta de marketing. La respuesta podría ser algo más que el

simple hecho de comprar o vender productos y servicios. Por ejemplo, un candidato político quiere votos, una Iglesia desea feligreses y un grupo de acción social busca la aceptación de ideas.

El marketing consiste en acciones que se realizan para diseñar y mantener *relaciones* de intercambio deseables con audiencias meta, las cuales implican bienes, servicios, ideas u otros objetos. Más allá del mero hecho de atraer nuevos clientes y realizar transacciones, la meta es retener a los clientes y aumentar sus negocios con la compañía. Los gerentes de marketing desean establecer relaciones sólidas al proporcionar al cliente de manera consistente un valor agregado. Más adelante abundaremos en el importante concepto de la administración de las relaciones con el cliente.

Mercados

Los conceptos de intercambio y relaciones nos llevan al concepto de mercado. Un mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Tales compradores comparten una necesidad o un deseo en particular, el cual puede satisfacerse mediante relaciones de intercambio.

El marketing implica administrar mercados para establecer relaciones redituables con el cliente. Sin embargo, para crear esas relaciones hace falta trabajo. Los vendedores deben buscar compradores, identificar sus necesidades, diseñar buenas ofertas de marketing, fijar sus precios, promoverlas, almacenarlas y entregarlas. Actividades como el desarrollo de productos, la investigación, la comunicación, la distribución, y la fijación de precios y el servicio resultan fundamentales para el marketing.

A pesar de que normalmente pensamos que son los vendedores quienes llevan a cabo el marketing, los compradores también participan en él. Los consumidores realizan marketing cuando buscan los bienes que necesitan, a precios accesibles para ellos. Los agentes de compras de la compañía realizan marketing cuando localizan vendedores y negocian en buenos términos.

La figura 1.2 muestra los principales elementos de un sistema moderno de marketing. En la situación común, el marketing implica servir a un mercado de consumidores finales, frente a los competidores. La compañía y los competidores envían sus respectivas ofertas y mensajes a los consumidores, ya sea de forma directa o con intermediarios de marketing. Todos los actores en el sistema reciben la influencia de importantes fuerzas del entorno (demográficas, económicas, físicas, tecnológicas, políticas/legales, sociales/culturales).

Cada elemento en el sistema agrega valor para el siguiente nivel. Las flechas representan relaciones que deben establecerse y administrarse. Así, el éxito de una compañía al establecer sus relaciones redituables no sólo depende de sus propios actos, sino de lo bien que el sistema completo funciona para cubrir las necesidades de los consumidores finales. Wal-Mart no cumplirá su promesa de precios bajos a menos que sus proveedores le entreguen mercancía a bajo costo; ni Ford podría ofrecer alta calidad a los compradores de automóviles, a menos que sus distribuidores brinden un servicio excelente.

Intercambio
Acto de obtener de alguien un objeto deseado, ofreciéndole algo a cambio.

Mercado
Conjunto de todos los compradores, reales y potenciales, de un producto o servicio.

FIGURA 1.2
Elementos de un sistema moderno de marketing.



Diseño de una estrategia de marketing orientado a los deseos ya las necesidades del cliente

Una vez que entiende por completo a los consumidores y al mercado, la gerencia de marketing es capaz de diseñar una estrategia de marketing orientado a los deseos y a las necesidades del cliente. Definimos estrategias de marketing como el arte y la ciencia de elegir mercados meta ir y diseñar relaciones beneficiosas con ellos. La meta del gerente de marketing es encontrar, atraer, mantener y cultivar clientes meta mediante la creación, la entrega y la comunicación de valor superior para el cliente.

Para diseñar una estrategia de marketing ganadora, el gerente de marketing debe responder dos preguntas importantes: *¿A qué clientes debemos servir (cuál es nuestro mercado meta)?* y *¿de qué forma serviremos mejor a esos clientes (cuál es nuestro propuesta de valor)?* Analizaremos brevemente esos conceptos de estrategia de marketing, y luego los estudiaremos con mayor detalle en el siguiente capítulo.

Selección de los clientes a quienes se debe servir

La compañía primero debe decidir *a quién* deberá servir, y lo hace dividiendo mercado en segmentos de clientes (*segmentación de mercado*) y eligiendo los segmentos que perseguirá (*mercado meta*). Algunos individuos piensan que el marketing implica localizar el mayor número posible de clientes y una demanda creciente. Sin embargo, los gerentes de marketing saben que no es posible servir a todos los clientes, de todas formas. Al buscar atender a todos los consumidores, es muy probable que no lo hagan bien. En vez de eso, la compañía requiere seleccionar únicamente a los clientes que es capaz de atender bien y de manera redituable. Por ejemplo, en México, la cadena Wal-Mart es propietaria de dos tipos de restaurantes. El más antiguo se llama Vips, y es un tipo de cafetería con excelentes ubicaciones, que da servicio a oficinistas y familias de la clase media típica. En la actualidad es reconocido por su café, y por añadir al negocio el área de tienda de libros, regalos y farmacia. Por otro lado está El Portón, formado por una serie de restaurantes informales de comida típica mexicana, pero con el sistema de atención tipo cafetería. El Portón está dirigido a una clase social de menores recursos y es más económico.

Estrategias de marketing El arte y la ciencia de elegir mercados meta y diseñar con ellos relaciones exitosas.

Incluso algunos gerentes de marketing buscan *menos* clientes y una demanda reducida. Es el caso de varias compañías que suministran energía eléctrica y que enfrentan dificultades para cubrir la demanda durante los periodos de mayor uso. En ésta y en otras situaciones de exceso de demanda, las compañías practican desmarketing intentando

Desmarketing Marketing para reducir la demanda temporal o permanentemente; el objetivo no es destruir la demanda, sino tan sólo reducirlo desplazarla.

reducir el número de clientes, o modificar su demanda temporal o permanentemente. Por ejemplo, para reducir la demanda de espacio en las autopistas congestionadas de algunas ciudades importantes del mundo, existen sitios Web para alentar a los conductores a compartir el automóvil y a utilizar el transporte público.⁵

⁵ Para más análisis sobre estados de la demanda, véase Philip Kotler, *Marketing Management*, 11. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003), p. 6.

Marketing latinoamericano

En varios países desarrollados los lofts surgieron en la década de 1970 adaptando como estudios lo que anteriormente habían sido pequeñas fábricas, naves industriales, talleres o almacenes, para transformarlos en edificios atractivos desde el punto de vista arquitectónico, los cuales se encuentran integrados al entorno urbano. En la actualidad, pareciera que en la Ciudad de México, un apartamento que se denomine loft tendrá una venta segura, pues el concepto marcará el futuro comercial de esa clase de propiedad. En la actualidad el término de loft se extiende a cualquier departamento que tenga grandes espacios, techos altos y materiales de construcción novedosos. Los grupos que los constructores atienden con esta oferta son las clases media alta y alta.

Fuente: "Lofts, nuevos estilos de vida", por Roxana Fabris, *Mundo Ejecutivo*, 18 de julio de 2005.

La compañía Nextel lanzó al mercado el iDEN i830. Cualquier individuo tiene la oportunidad de probar el radiocomunicador (conexión directa Nextel) conversando con una gerente de marketing de su empresa en Miami, o con algún colega en Argentina, México o Perú, gracias al *roaming* internacional. Éste es un sólido argumento para considerar la compra, pues las principales capitales tienen la cobertura de Nextel, tanto con servicio digital como analógico. No obstante, lo que más llama la atención es el GPS. Se trata del sistema de posicionamiento global, un conjunto de 24 satélites que están en órbita sobre la Tierra. Sus señales ayudan a los dispositivos localizadores a determinar la latitud y la longitud con gran precisión. Para aprovechar ese

recurso, Nextel incluyó en el aparato el software de localización Mapas & Rutas, de Webraska de Brasil. Es una base de datos con las calles de ciudades como Sao Paulo.

De hecho, con el iDEN i830 de Nextel el usuario puede digitar el nombre de su calle y aparecerá un pequeño croquis de baja definición, pero visible, el cual le indica cómo llegar a ella y su sistema muestra una ruta detallada con las calles de la ciudad. Realizado en el lenguaje Java 2 Micro Edition, Mapas & Rutas es un ejemplo de sistema basado en la localización. La propuesta está ganando adeptos en varios países de América Latina, donde muchos clientes impacientes esperan que también su pequeño celular digital funcione similarmente en algunos años.

Fuente: "La evolución de Nextel", *América Economía on Line*, núm. 288, 24 de septiembre de 2004.

Selección de una propuesta de valor

La compañía también debe decidir cómo atenderá a los clientes meta, es decir, de qué forma se *diferenciará* y se *posicionará* a sí misma en el mercado. La *propuesta de valor* de una compañía es el conjunto de beneficios o valores que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades. Porsche ofrece buen desempeño y emoción al conducir: "Lo que siente un perro cuando se le revienta su correa." El detergente Tide promete la limpieza absoluta de cualquier prenda, mientras que Gain "limpia y renueva como la luz del sol". Altoids se posiciona a sí misma como "la menta curiosamente fuerte."

Tales propuestas de valor distinguen a una marca de otra. Responden a la pregunta del cliente de "¿por qué debería comprar su marca en vez de la marca del competidor?" Las compañías necesitan diseñar propuestas de valor sólidas para obtener la mayor ventaja posible en sus mercados meta.

Orientaciones de las estrategias de marketing

El marketing busca diseñar estrategias que construyan relaciones redituables con sus consumidores meta. Pero, ¿qué *filosofía* debería guiar tales estrategias de marketing? ¿Qué importancia debería darse a los intereses de los clientes, a la organización y a la sociedad? Muy a menudo, esos intereses entran en conflicto.

Hay cinco conceptos alternativos que las organizaciones podrían utilizar para diseñar y poner en práctica sus estrategias de marketing: La *producción*; *el producto*; *las ventas*; *el marketing* y *el marketing social*.

El concepto de producción

El concepto de producción señala que los consumidores favorecen los productos que están disponibles y que son altamente costeables. Por lo tanto, la organización debería concentrarse en mejorar la eficacia de la producción y la distribución. Este

Concepto de producción

Filosofía según la cual los consumidores prefieren productos que están disponibles y son costeables.

concepto es una de las orientaciones más antiguas que guía a los vendedores.

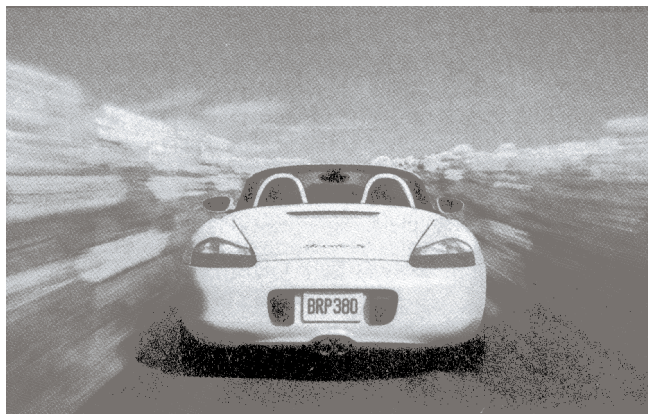
El concepto de producción es todavía una filosofía útil en dos tipos de situaciones. La primera sucede cuando la demanda de un producto excede el abasto. Aquí, la gerencia debería buscar formas para incrementar la producción. La segunda situación se presenta cuando el costo del producto es muy alto y cuando se necesita mejorar la productividad para disminuir el costo. Por ejemplo, la filosofía de Henry Ford consistía en perfeccionar la producción del Modelo T, de manera que se redujera su costo y más consumidores pudieran solventarlo. Él bromeaba respecto de ofrecerle ala gente un automóvil de cualquier color, siempre y cuando fuera negro.

Aunque resulta útil en algunas situaciones, el concepto de producción llega a causar miopía de marketing. Las compañías que adoptan esta orientación corren un gran riesgo de enfocarse muy estrechamente en sus propias operaciones, y perder de vista el objetivo real: satisfacer las necesidades del cliente y crear relaciones con él.

El concepto de producto

El concepto de producto establece que los consumidores favorecen los productos que ofrecen la calidad, el desempeño y las características innovadoras mejores. Desde este concepto, la estrategia de marketing se enfoca en mejorar el producto de forma continua. Algunos fabricantes consideran que si son capaces de diseñar una mejor ratonera, el mundo entero tocará a su puerta; sin embargo, a menudo quedan amargamente desilusionados. Es probable que los consumidores estén buscando una mejor solución para un problema con los ratones, pero que no necesariamente es una mejor trampa para ratones. La solución podría ser un aerosol químico, un servicio de exterminación de plagas o algo que funcione mejor que una ratonera. Además, una mejor trampa para ratones no se venderá amenos que el fabricante diseñe, empaque y fije su precio de forma atractiva; ubique el producto en canales de distribución convenientes; capte la atención de los consumidores que lo necesitan y convenza a los compradores de que se trata de un mejor producto.

Concepto de producto Idea de que los consumidores favorecen los productos que ofrecen la calidad, el desempeño y las características mejores, y de que, por lo tanto, la organización debería dedicar su energía a mejorar sus productos continuamente.



**What a dog feels
when the leash breaks.**

Instant freedom, courtesy of the Boxster S. The 250 horsepower boxer engine launches you forward with its distinctive growl. Any memory of life on a leash evaporates in the wind rushing overhead. It's time to run free. Contact us at 1-800-PORSCHE or porsche.com.



Propuestas de valor: Porsche se dirige a compradores con alta solvencia ofreciéndoles las promesas de un manejo excitante: "Lo que siente un perro cuando se le revienta su correa."

Así, el concepto de producto también podría causar miopía de marketing. Por ejemplo, los dueños de empresas de ferrocarriles una vez pensaron que los usuarios querían *trenes* en lugar de *transportación*, y pasó por alto el creciente desafío representado por aerolíneas, autobuses, camiones y automóviles. Kodak supuso que los consumidores deseaban películas fotográficas en vez de una forma para captar y compartir recuerdos, y en un inicio ignoró el desafío de las cámaras digitales. A pesar de que ahora es líder de ventas en el mercado de las cámaras digitales, aún debe obtener utilidades significativas de ese negocio.⁶

Concepto de ventas Idea de que los consumidores no comprarán una cantidad suficiente de los productos de la organización si ésta no realiza una labor de promoción y ventas a gran escala.

El concepto de ventas

Muchas compañías siguen el concepto de ventas, el cual afirma que los consumidores no comprarán el número suficiente de productos de la empresa a menos que ésta realice un esfuerzo de promoción y ventas a gran escala. El concepto suele practicarse con los bienes no buscados, es decir, aquellos que los consumidores generalmente no piensan comprar, como seguros o donaciones de sangre. Estas industrias deben ser hábiles para localizar prospectos y venderles con base en los beneficios del producto.

La mayoría de las empresas practican el concepto de ventas cuando enfrentan una capacidad ociosa. Su objetivo es vender la que hacen, en vez de fabricar la que el mercado demanda. Una estrategia de marketing como ésta implica riesgos elevados; se interesa principalmente en crear transacciones de ventas y no en diseñar relaciones redituables y a largo plazo con el cliente.

El concepto de marketing

El concepto de marketing establece que el logro de las metas organizacionales depende de conocer las necesidades y los deseos de los mercados meta, así como de proporcionar las satisfacciones deseadas, mejor que los competidores. Desde el concepto de marketing, las *rutas* hacia las ventas y las utilidades se basan en el cliente y en el valor.

En vez de seguir una filosofía de "hacer y vender" centrada en el producto, el concepto de marketing es una filosofía de "detectar y responder" centrada en el cliente, la cual ve al marketing no como una "cacería", sino como un "cultivo". El trabajo no es encontrar a los clientes adecuados para el producto, sino encontrar los productos adecuados para sus clientes. Como manifestó el célebre gerente de marketing directo Lester Wunderman: "El canto de la Revolución Industrial era el del fabricante que decía: 'Esto es la que hago; por favor, cómprenlo. El llamado de la era de la información es la solicitud del consumidor: 'Esto es la que quiero; por favor, háganlo'".⁷

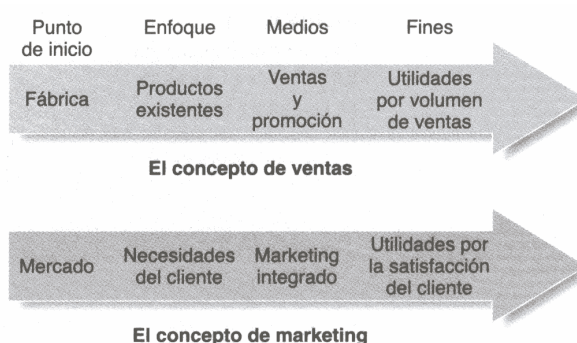
Concepto de marketing Filosofía de la gerencia de marketing que sostiene que el logro de los objetivos de la organización depende del conocimiento de las necesidades y los deseos de los mercados meta, y de ofrecer una mayor satisfacción que los competidores.

La figura 1.3 contrasta los conceptos de ventas y de marketing. El concepto de ventas implica una perspectiva *de adentro hacia fuera*; inicia en la fábrica, se concentra en los productos existentes de la compañía y convoca a realizar una intensa campaña de promoción y ventas para lograr ventas redituables; se enfoca principalmente en conquistar al cliente, es decir, en obtener ventas a corto plazo sin importar mucho quién realiza la compra y por qué.

⁶ Véase James Bandler, "Kodak Advances in Marketing Share of Digital Cameras", *Wall Street Journal*, 21 de diciembre de 2001, p. B2; Bandler, "Leading the News: Kodak Posts Disappointing Net, Plans New Layoffs", 23 de enero de 2003, p. A3; y "Kodak Changes the Picture", *Global Agenda*, 22 de enero de 2004, p. 1. ..

⁷ Kotler, *Marketing Management*, 11a. ed., p.19. Véase también Kotler, *Marketing Insights from A to Z* (Hoboken, NJ: Wiley, 2003), pp; 32-34.

FIGURA 1.3
Comparación entre los
conceptos de ventas y de
marketing.



En cambio, el concepto de marketing toma una perspectiva *de afuera hacia dentro*. La aplicación del concepto de marketing con frecuencia significa más que el simple hecho de responder a los deseos de los clientes y a sus necesidades evidentes. Las compañías *orientadas a las necesidades y los deseos del cliente* investigan a profundidad a los clientes actuales para conocer sus deseos, reúnen ideas sobre nuevos productos y servicios, y llevan a cabo las mejoras propuestas para los productos. Por lo general este tipo de marketing dirigido al cliente funciona bien cuando existe una necesidad clara y cuando los clientes saben lo que quieren.

Sin embargo, en muchos casos los clientes *no* saben lo que desean ni lo que es posible. Por ejemplo, hace 20 años, ¿cuántos consumidores habrían pensado en solicitar teléfonos celulares, máquinas de fax, fotocopadoras para el hogar, servicios de compra *on line* las 24 horas, reproductores de DVD, sistema de navegación satelital en sus automóviles o PC portátiles? Tales situaciones requieren un marketing *orientado a las necesidades y los deseos del cliente*: entender las necesidades del cliente aún mejor que él mismo, y crear productos y servicios que cubran las necesidades existentes y latentes, tanto ahora como en el futuro.

Como plantea el visionario líder de Sony, Akio Morita: "Nuestro plan consiste en adelantarnos al público con nuevos productos, en vez de preguntarles qué clase de artículos desean. La gente no sabe lo que es posible, pero nosotros sí". Y, según un ejecutivo de 3M, "Nuestra meta es dirigir a los clientes adonde desean ir, antes de que *ellos* sepan adónde quieren ir".⁸

El concepto de marketing social

El concepto de **marketing social** cuestiona si el concepto puro de marketing pasa por alto conflictos posibles entre los deseos a corto plazo del consumidor y el bienestar a largo plazo del consumidor. ¿Se trata de una empresa que satisface las necesidades y los deseos inmediatos de mercados meta, haciendo siempre lo que es mejor a largo plazo para los consumidores? El concepto de marketing social señala que la estrategia de marketing debería entregar valor para los clientes de forma que conserve o mejore el bienestar tanto del consumidor *como de la sociedad*.

Considere la industria de la comida rápida. En la actualidad usted atestigua cómo cadenas gigantescas de comida rápida ofrecen alimentos sabrosos y oportunos a precios razonables. Sin embargo, muchos grupos ambientalistas y de consumidores han manifestado sus preocupaciones. Los críticos señalan que las hamburguesas, el pollo y las papas fritas, así como la mayoría de la comida rápida contienen niveles elevados de grasas y sales. Los alimentos ahora se ofrecen en un "súper tamaño", lo cual ocasiona que los consumidores coman en exceso, contribuyendo así a una epidemia nacional de obesidad. Los productos se venden en empaques fáciles de manejar; pero ello genera mucha basura y contaminación. Por consiguiente, al satisfacer los deseos a corto plazo de los consumidores, las muy exitosas cadenas de comida

⁸ Véase Philip Kotler, *Kotler on Marketing* (Nueva York: Free Press, 1999), pp. 20-24; Anthony W. Ulwick, "Thrn Customer Input Into Innovation", *Harvard Business Review*; enero de 2002, pp. 91-97; y David Kirkpatrick, "Why 'Bottom Up' Is on Its Way Up", *Fortune*, 26 de enero de 2004, p.54.

rápida estarían dañando la salud del consumidor y originando problemas ambientales a largo plazo.⁹

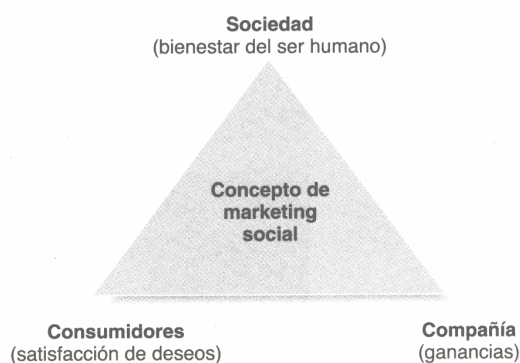
Como muestra la figura 1.4, las compañías deberían equilibrar tres aspectos al diseñar sus estrategias de marketing: las ganancias de la compañía, los deseos del consumidor y los intereses de la sociedad. Johnson & Johnson lo hace bien. Su preocupación por los intereses de la sociedad se resume en un documento de la empresa titulado "Nuestro credo", el cual hace hincapié en la honestidad, la integridad y en tomar en cuenta a la gente antes que las utilidades. Con su credo, Johnson & Johnson prefiere asumir la responsabilidad de una gran pérdida antes que enviar un lote defectuoso de uno de sus productos. Muchas empresas latinoamericanas ya han adoptado esta clase de estrategias.

Hace años, se presentó el tristemente célebre y trágico caso de las ocho personas que murieron por consumir cápsulas de Tylenol con cianuro, marca de Johnson & Johnson. A pesar de que la empresa consideró que las píldoras fueron alteradas sólo en algunas tiendas, y no en la fábrica, rápidamente retiró todo su producto, lo que representó para la compañía una pérdida estimada en \$240 millones de ganancias. Sin embargo, a largo plazo el rápido retiro del Tylenol fortaleció la confianza y lealtad de los consumidores, y ese medicamento continúa siendo una de las marcas de analgésicos líderes en Estados Unidos.

Concepto de marketing social

Principio de marketing ilustrado que establece que una compañía debería tomar buenas decisiones de marketing, considerando los deseos de los consumidores, los requerimientos de la compañía, así como los intereses a largo plazo de los consumidores y de la sociedad.

FIGURA 1.4
Tres consideraciones que subyacen en el concepto de marketing social.



Los ejecutivos de marketing de Johnson & Johnson aprendieron que hacer lo correcto beneficia tanto al consumidor como a la compañía. El presidente ejecutivo de Johnson & Johnson afirmó entonces que "el credo no debería verse como un tipo de programa de asistencia social [...] sólo se trata de hacer buenos negocios. Si seguimos intentando hacer lo correcto, creemos que al final de la jornada el mercado nos recompensará". Así, en el transcurso de los años, la dedicación de Johnson & Johnson a los consumidores y al servicio comunitario la han convertido en una de las compañías más admiradas de Estados Unidos y en una de las más redituables.¹⁰

Preparación de un plan un programa de marketing

La estrategia de marketing de la compañía indica cuáles son los clientes a los que atenderá y la forma en que creará valor para dichos clientes. Después, el gerente de marketing diseña un programa que en realidad entregará el valor pretendido a los clientes meta. El programa de

⁹ Véase Jane E. Brody, "The Widening of America, or How Size 4 Became Size", *New York Times*, 20 de enero de 2004, p. F. 7; y Kenneth Hein, "Salad Days to Continuo for Fast- Feeders", *Brandweek*, 5 de enero de 2004, p. 12.

¹⁰ Véase Alex Taylor III, "Can J&J Keep the Magic Going?" *Fortune*, 27 de mayo de 2002, pp. 117-121; y www.jnj.com/ourcompany/our_credos/index.htm, noviembre de 2004.

marketing hace propicias las relaciones con los clientes al transformar la estrategia de marketing en acciones; consiste en la *mezcla de marketing* de la empresa, es decir, en el conjunto de herramientas de marketing que la compañía utiliza para realizar su estrategia de marketing.

Las principales herramientas de la mezcla de marketing se clasifican en cuatro grandes grupos, denominados las *cuatro P* del marketing: producto, precio, plaza y promoción. Para entregar su propuesta de valor, la empresa primero debe crear una oferta de marketing que satisfaga una necesidad (producto). Debe decidir cuánto cobrará por la oferta (precio) y cómo la pondrá a disposición de los consumidores meta (plaza). Finalmente, debe comunicarle a los clientes meta la oferta y persuadirlos de sus méritos (promoción). En el siguiente capítulo exploraremos con mayor detalle los programas de marketing y la mezcla de marketing.

Establecimiento de las relaciones con el cliente

Los tres pasos iniciales del proceso de marketing (entender el mercado y las necesidades del cliente, diseñar una estrategia de marketing orientado a las necesidades y los deseos del cliente, y elaborar programas de marketing) conducen al cuarto paso, que es el más importante: crear relaciones redituables con el cliente.

Administración de las relaciones con el cliente

La *administración de las relaciones con el cliente* (CRM) es quizás el concepto más importante del marketing moderno. Hasta hace poco tiempo, la CRM se definía, de forma estrecha, como una actividad de manejo de datos del cliente. Con tal definición se enfatizaba el manejo detallado de información acerca de clientes individuales y el manejo cuidadoso de "puntos de contacto" con el cliente, para incrementar su lealtad al máximo. En el capítulo 4 analizaremos esta actividad dentro de la CRM, en cuanto a la información de marketing.

Sin embargo, más recientemente la administración de las relaciones con el cliente adquirió un significado más amplio, donde la administración de las relaciones con el cliente es el proceso general de establecer y mantener relaciones redituables con el cliente, al entregarle valor y satisfacción superiores. Aquí se consideran todos los aspectos de la adquisición, la conservación y el crecimiento de los clientes.

Administración de la relación con el cliente (CRM)

Proceso general para diseñar y mantener relaciones redituables con los clientes al entregarles mayor valor y satisfacción.

El concepto de marketing social: El credo de Johnson & Johnson destaca el hecho de que la gente es más importante que las ganancias. El rápido retiro de producto, después de un trágico incidente de sabotaje del Tylenol hace algunos años, costó a la compañía \$240 millones en ganancias, pero fortaleció la confianza y la lealtad de los consumidores.

NUESTRO CREDO

Creemos que nuestra primera responsabilidad es con médicos, enfermeras y pacientes, con madres, padres y todos aquellos que usan nuestros productos y servicios. Para satisfacer sus necesidades, todo lo que hacemos debe ser de la más alta calidad. Debemos tratar constantemente de reducir nuestros costos con la finalidad de mantener precios razonables. Los pedidos de nuestros clientes deberán ser procesados expedita y correctamente. Nuestros proveedores y distribuidores deberán tener la oportunidad de obtener una ganancia justa.

Somos responsables ante nuestros empleados, ante los hombres y las mujeres que trabajan con nosotros en el mundo entero. Cada uno de ellos deberá considerarse como persona. Debemos respetar su dignidad y reconocer sus méritos. Deberán sentirse seguros en sus empleos. Los salarios deben ser justos y adecuados; y las condiciones de trabajo limpias, ordenadas y seguras. Debemos ser conscientes de las responsabilidades de nuestros empleados con sus familias. Los empleados deberán sentirse libres para hacer sugerencias y presentar sus quejas. Deberá existir igualdad de oportunidad de empleo, desarrollo y progreso para quienes lo merezcan. La administración deberá ser competente, y sus actos justos y conformes a la ética.

Somos responsables ante las comunidades donde vivimos y trabajamos, así como ante la comunidad mundial. Debemos ser buenos ciudadanos; apoyar iniciativas filantrópicas, caritativas y pagar nuestros impuestos. Debemos estimular las mejoras cívicas, así como salubridad y educación más satisfactorias. Debemos mantener en buen estado la propiedad que tenemos el privilegio de usar, mediante la protección del medio ambiente y los recursos naturales.

Nuestra última responsabilidad es ante nuestros accionistas. Los negocios deben producir ganancias satisfactorias. Debemos experimentar con nuevas ideas. La investigación debe continuar, debemos desarrollar programas innovadores y pagar por los errores cometidos. Se debe comprar nuevo equipo, brindar nuevas instalaciones y lanzar nuevos productos. Hay que crear reservas para los tiempos adversos. Cuando operemos de acuerdo con estos principios, los accionistas deberán recibir un aporte justo a su inversión.

Johnson & Johnson

Bloques de construcción de relaciones: Valor y satisfacción del cliente

La clave para diseñar relaciones perdurables con el cliente es crear un valor y una satisfacción superiores para él. Los clientes satisfechos suelen ser clientes leales y dar a la compañía una mayor participación en sus negocios.

VALOR DEL CLIENTE Atraer y retener clientes podría ser una tarea difícil. A menudo los clientes se enfrentan a una muestra confusa de productos y servicios para elegir. Un cliente compra a la empresa que ofrece el mayor valor percibido por el cliente, es decir, la evaluación que hace el cliente respecto de la diferencia entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de marketing, en comparación con las ofertas de los competidores.

Valor percibido por el cliente

La diferencia entre el valor total y el costo total para el cliente.

Por ejemplo, los clientes de FedEx reciben diversos beneficios. El más evidente es la entrega rápida y confiable de sus envíos; sin embargo, al utilizar FedEx, los clientes también podrían recibir valores adicionales de estatus e imagen. El uso de FedEx suele provocar que quien envía y quien recibe el paquete se sientan más importantes. Al decidir si enviarán un paquete por FedEx, los clientes juzgan éstos y otros valores percibidos tomando en cuenta los

costos de dinero, de esfuerzo y aun los costos psíquicos del uso del servicio. Además, comparan el valor de utilizar los servicios de esta compañía, con el valor de emplear a otras compañías de envíos como UPS, DHL o los servicios postales de cada país y eligen el servicio que les ofrece el mayor valor percibido.

Con frecuencia los clientes no juzgan los valores y los costos del producto de manera precisa ni objetiva, sino que actúan de acuerdo con el valor *percibido*. Por ejemplo, ¿FedEx realmente realiza la entrega urgente más rápida y confiable? Si es así, ¿este mejor servicio vale los precios más altos que cobra? El servicio postal estadounidense arguye que su servicio de entrega urgente es igualmente bueno y que sus precios son mucho más bajos. Sin embargo, según la participación en el mercado, la mayoría de los consumidores perciben lo contrario.

Diariamente confían a FedEx 3 millones de paquetes urgentes, lo cual equivale a una participación del 46% en el negocio de envío aéreo para el siguiente día, en comparación con la participación del 6% del servicio postal estadounidense, el cual enfrenta el reto de cambiar tales percepciones que tienen los clientes acerca del valor.¹¹

¿Los servicios de FedEx justifican su precio más elevado? FedEx cree que sí. Sus anuncios prometen que si usted necesita confiabilidad, rapidez y tranquilidad, sólo piense: "Relájese, es FedEx."

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE La satisfacción del cliente depende del desempeño percibido del producto, en relación con las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto no cubre las expectativas, el cliente se sentirá insatisfecho. Si el desempeño coincide con las expectativas, el cliente estará satisfecho. Si el desempeño excede las expectativas, el cliente se sentirá muy satisfecho o incluso encantado.

Satisfacción del cliente Grado en que el desempeño percibido de un producto coincide con las expectativas del comprador.

Las compañías que tienen un marketing exitoso hacen casi cualquier cosa por mantener satisfechos a sus clientes importantes. Los clientes que se sienten muy satisfechos hacen compras repetidas y le cuentan a los demás acerca de sus buenas experiencias con el producto. La clave consiste en hacer coincidir las expectativas del cliente con el desempeño de la compañía. Las empresas inteligentes buscan *encantar* a los clientes prometiendo tan sólo lo que son capaces de dar, y entregando *más* de lo que prometieron (véase Marketing real 1.1).¹²

No obstante, aun cuando la compañía centrada en el cliente busca darle a éste una alta satisfacción, en relación con sus competidores, no intenta *incrementar al máximo* la satisfacción del cliente. Una compañía siempre podría aumentar la satisfacción del cliente al disminuir sus precios o al incrementar sus servicios; aunque esto resultara en menores utilidades. Por la tanto el propósito del marketing es generar rentabilidad del valor del cliente, la cual requiere de un equilibrio muy delicado: el gerente de marketing debe continuar generando mayor valor y satisfacción del cliente, pero sin "obsequiar la casa".

Niveles y herramientas de la relación con el cliente

Las compañías construyen relaciones con el cliente en varios niveles, dependiendo de la naturaleza del mercado meta. En un extremo, una compañía con muchos clientes de escaso margen buscaría establecer *relaciones básicas* con ellos. Por ejemplo, Procter & Gamble no visita ni llama por teléfono a todos sus clientes de una determinada marca para conocerlos directamente. En cambio, P&G crea relaciones a través de la publicidad diseño de marca, promociones de venta, un número gratuito para respuestas a los clientes y su sitio Web.

¹¹ Véase Neil A. Martin, "A New Ground War", *Barron's*, 21 de abril 2003, pp. 21-26; Kevin Kelleher, "Why FedEx Is Gaining Ground", *Business 2.0*, octubre de 2003, p. 56; y "FedEx Corporation", Hoover's Company Capsules, consultado en <http://proquest.umi.com>, febrero de 2004.

¹² Para más sobre la satisfacción del cliente, véase Regina Fazio Marcuna, "Mapping the World of Customer Satisfaction", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 2000, p. 30; Marc R. Okrant, "How to Convert '3's and '4's into '5's", *Marketing News*, 14 de octubre de 2002, pp. 14, 17; y Frederick F. Reichheld, "The One Number You Need", *Harvard Business Review*, diciembre de 2003, pp. 46-54.

En el otro extremo, en los mercados con pocos clientes y amplios márgenes, los vendedores buscan crear *sociedades completas* con sus clientes más importantes. Por ejemplo, los equipos para clientes de P&G trabajan estrechamente con Wal-Mart y otros grandes vendedores al detalle; en tanto que Boeing está asociada con American Airlines, Delta y otras líneas aéreas para diseñar aviones que satisfagan por completo sus requerimientos. Entre esas situaciones extremas hay otros niveles de relaciones con los clientes.

En la actualidad, la mayoría de las compañías líderes desarrollan programas para fomentar la lealtad y la retención del cliente. Además de ofrecerles de manera consistente niveles altos de valor y satisfacción, los encargados del marketing utilizan herramientas de marketing específicas para establecer vínculos más fuertes con los consumidores. Por ejemplo, en la actualidad muchas compañías ofrecen *programas de marketing de frecuencia* que recompensan a los clientes que compran a menudo o en grandes cantidades. Las líneas aéreas cuentan con programas de viajeros frecuentes, los hoteles tienen mejores habitaciones para sus huéspedes frecuentes y los supermercados otorgan descuentos a clientes muy importantes".

Otras compañías patrocinan *programas de marketing para asociaciones* que ofrecen descuentos especiales a sus miembros y crean comunidades de asociados. Por ejemplo:¹³



Owners Group (H.O.G.), que brinda a los poseedores de una motocicleta Harley "una forma organizada de compartir su pasión y de demostrar su orgullo". Los beneficios de la membresía a H.O.G. incluyen dos revistas (*Hog Tales* y *Enthusiast*), un *Manual de viajero H.O.G.*, un programa de asistencia en el camino, un plan de seguros diseñado especialmente, el servicio de recuperación en caso de robo, un centro de viajes y un programa "Fly & Ride" que permite a los miembros rentar motocicletas Harley cuando se encuentren de vacaciones. La compañía también mantiene un extenso sitio Web para H.O.G., que ofrece información sobre miembros locales, rallies, eventos y beneficios de H.O.G. El club internacional ahora incluye a más de 1,300 miembros locales y más de 800,000 miembros en todo el orbe.

Construcción de relaciones con el cliente: Harley-Davidson patrocina al Harley Owners Group (H.O.G.), que brinda los propietarios de motocicletas Harley "una forma organizada de compartir su pasión y demostrar su orgullo". El club internacional ahora cuenta con más de 1300 miembros locales y 800.000 Internacionales.

Marketing latinoamericano

Las tradicionales reuniones de Tupperware, donde un grupo de mujeres conversan sobre las bondades de los recipientes herméticos, ya tienen su equivalente para los hombres. Inspirada en una iniciativa de su subsidiaria en Colombia, la distribuidora británica de licores Diageo PLC decidió crear el programa Legacy para su marca de whisky Buchanan's. Los consumidores brindan en su casa una degustación de maltas para 35 amigos, dirigida por un "Embajador de la marca". "La idea es pasar una velada muy agradable, contando cómo se hace la marca", indica Pedro Mendonça, gerente de marketing brasileño de Scotchs de Diageo Global Brand Team, en Amsterdam. La elección de América Latina para esta iniciativa no es mera casualidad, pues la marca Buchanan's, creada en en la década de 1960, vende el 99 por ciento de su producción en esta región.

Fuente: "Reuniones Buchanan's", por Max Alberto González, Sao Paulo, América Economía *on Line*, núms. 305-306, 19 de agosto de 2005.

¹³ Información sobre el grupo de propietarios de Harley consultada en www.hog.com, septiembre de 2004.

Marketing real 1.1

Relaciones con el cliente: Encantando a los clientes

Las mejores compañías de marketing saben que el hecho de deleitar a los clientes implica algo más que abrir un departamento de quejas, sonreír mucho y ser agradable. Estas compañías establecen estándares muy altos para la satisfacción del cliente y a menudo realizan esfuerzos aparentemente extravagantes para alcanzarlos. Considere el siguiente ejemplo:

Un hombre compró su primer Lexus nuevo: una máquina de \$45,000. Podía pagar un Mercedes, un Jaguar o un Cadillac; pero compró el Lexus. Recibió su nueva adquisición y empezó a conducir hacia su hogar, entregándose al lujo del olor de la piel interior y del extraordinario manejo. En la carretera interestatal, presionó todo el acelerador y sintió la fuerza del motor en el fondo de su estómago. Las luces, los limpiaparabrisas, el portavasos que salió de la consola central, la calefacción del asiento que calentó su cuerpo esa fría mañana de invierno, todo lo probó con un creciente placer. De repente, encendió la radio; su estación favorita de música clásica se escuchó con un espléndido sonido cuatrafónico que rebotó por todo el interior. Oprimió el segundo botón y encontró su estación favorita de noticias. El tercer botón sintonizó su estación favorita de diálogos, los cuales lo mantienen despierto durante los viajes largos. El cuarto botón estaba destinado a la estación de rock favorita de su hija. De hecho, todos los botones cumplían sus gustos específicos. El cliente sabía que el automóvil era inteligente, ¿pero acaso también era psíquico? No. El mecánico de Lexus indagó sus selecciones de radio en el automóvil que entregó y las insertó en el Lexus nuevo. El cliente estaba encantado; éste era su automóvil ahora, ¡de principio a fin! Nadie le dijo al mecánico que lo hiciera, sólo es parte de la filosofía de Lexus: deleita a un cliente, continúa encantándolo y tendrás un cliente de por vida. Lo que hizo el mecánico no le costó ni un centavo a Lexus y, sin embargo, consolidó la relación que podría valer seis grandes cifras para Lexus, en el valor de por vida del cliente. Este tipo de pasión para forjar relaciones que tienen sus distribuidores en todo el país ha logrado que Lexus sea el vehículo de lujo de mayor venta en Estados Unidos.

Algunos estudios demuestran que el hecho de llegar a los extremos para mantener felices a los clientes, aunque a veces sea costoso, va de la mano con un buen desempeño financiero. Los clientes encantados regresarán una y otra vez. Así, en el mercado actual tan competitivo, las compañías costearían las pérdidas de dinero en una transacción, si ello les ayuda a cimentar una relación redituable de largo plazo con el cliente.

Para las compañías que están interesadas en maravillar a los clientes, el valor y los servicios excepcionales van más allá que un conjunto de políticas o acciones, pues constituyen una actitud en toda la compañía, que es una parte importante de la cultura general de la empresa. Los empleados de la cafetería Un Deux Trois en Minneapolis aprenden del propietario del restaurante, Michael Morse, a servir al cliente. En una ocasión, Morse escuchó a un cliente hablar emocionado acerca de los *omelettes* del restaurante chino que estaba del otro lado de la calle. La siguiente ocasión que el cliente visitó el café, Morse le sirvió los mismos *omelettes*.

Southwest Airlines es muy conocida por sus tarifas bajas y sus llegadas puntuales. Sin embargo, su amistosa y a menudo divertida tripulación se esfuerza mucho por deleitar a los clientes. Una ocasión, después de alejarse de la puerta de salida, un piloto de Southwest observó a una pasajera angustiada, con sudor en su rostro y corriendo hacia el avión, y descubrió que iba muy retrasada y había perdido el avión. El piloto regresó a la puerta para recogerla. El vicepresidente



■ Deleitando a los clientes: el personal de vuelo de Southwest Airline, amistoso y a menudo divertido, hace todo lo posible por encantar a los clientes. Aquí, una azafata de Southwest, disfrazada, entrega dulces el día de Halloween.

ejecutivo de atención a clientes de Southwest manifestó que “eso infringió todas las reglas, pero felicitamos al piloto por su buen trabajo”.

Los hoteles Four Seasons, bien conocidos por su excelente servicio, narran a todos sus empleados la historia de Ron Dymont, un maletero de Toronto, a quien se le olvidó subir el portafolios de un huésped en su taxi cuando se marchaba. El maletero llamó al huésped, un abogado de Washington D.C., y se enteró que necesitaba desesperadamente el portafolios para una reunión de la mañana siguiente. Sin solicitar la aprobación del gerente, Dymont se subió a un avión y devolvió el portafolios. La compañía lo nombró Empleado del Año.

De manera similar, la cadena de tiendas departamentales Nordstrom tiene abundantes historias acerca de su servicio heroico, como los empleados que entregaron los pedidos en los hogares de los clientes o que calentaban sus automóviles mientras los clientes pasaban un poco más de tiempo haciendo compras. En un caso, se cuenta que un empleado del mostrador hizo una devolución a un cliente por un neumático (Nordstrom no vende neumáticos), pero la tienda se enorgullece de tener una política de hacer devoluciones sin preguntar. Incluso se cuenta la historia sobre un hombre cuya esposa, una cliente leal de Nordstrom, murió con una deuda pendiente de \$1,000 con la tienda. Nordstrom no sólo canceló la deuda, sino que envió flores al funeral.

No hay una fórmula sencilla para cuidar a los clientes, pero tampoco se trata de un gran misterio. Según el director general de L. L. Bean, “muchas personas tienen cosas curiosas que decir acerca del servicio al cliente... pero sólo se trata de una actividad diaria, continua, interminable, persistente, perseverante y compasiva”. Para las empresas que tienen éxito, también es muy redituable.

Fuentes: Los ejemplos y las citas son de Denny Hatch y Ernie Schell, “Delight your customers”, *Target Marketing*, abril del 2002, pp. 32-39; Dana James, “Lighting the way”, *Marketing News*, 1 de abril de 2002, pp. 1, 11; Patricia Sellers, “Companies That Serve You Best”, *Fortune*, 31 de mayo de 1993, pp. 74-88; Chip R. Bell y Ron Zemke, “Service Magic”, *Executive Excellence*, mayo de 2003, p. 13; y Fiona Haley, “Fast Talk”, *Fast Company*, diciembre del 2003, p. 57. Véase también “Lexus Retains Best-Selling Luxury Brand Title for Four Years in a Row”, 5 de enero de 2004, tomado de www.lexus.com/about/press_releases/index.html; y “Lexus Awards and Accolades”, tomado de www.lexus.com, junio de 2004.

Para diseñar relaciones con el cliente las firmas podrían incluir vínculos estructurales, así como beneficios económicos y sociales. Por ejemplo, el gerente de marketing podría abastecer a sus clientes con equipo especial o vínculos *on line* que les ayuden a manejar sus pedidos, su nómina o su inventario. Y algunos mayoristas líderes en el área farmacéutica han establecido un sistema *on line* para ayudar a las pequeñas farmacias a manejar sus inventarios, su entrada de pedidos y su espacio en anaqueles.

La naturaleza cambiante de las relaciones con el cliente

Están ocurriendo cambios significativos en la forma en que las compañías se relacionan con sus clientes. Las compañías de antaño se interesaban en el marketing masivo para todos los clientes a su alcance. Las compañías actuales construyen relaciones más directas y duraderas con clientes seleccionados de forma más cuidadosa. A continuación se incluyen algunas tendencias importantes en la manera en que las empresas se relacionan con sus clientes.

Relación con clientes seleccionados de forma más cuidadosa

En la actualidad, pocas empresas practican un verdadero marketing masivo (vender de manera estandarizada a cualquier cliente que llegue). Ahora la mayoría de los gerentes de marketing saben que no buscan tener relaciones con todos los clientes, sino que deben dirigirse aun menor número de clientes, pero más rentables.

Al mismo tiempo que las compañías descubren nuevas formas de proporcionar mayor valor *para* los clientes, también están empezando a evaluar cuidadosamente el valor *de* los clientes para la empresa. Denominado *manejo selectivo de relaciones*, muchas compañías ahora utilizan análisis de la rentabilidad del cliente para descartar a clientes no redituables y dirigirse a los redituables para mimarlos. Una vez que identifican clientes redituables, las empresas podrían crear ofertas atractivas y trato especial para captar a esos clientes y ganar su lealtad.

¿Pero qué debería hacer la compañía con los clientes que no son redituables? Si puede convertirlos en rentables, quizás incluso desee despedir a los clientes que son muy poco razonables o que el costo de servirlos resulta más alto de lo que valen. Por ejemplo, la industria bancaria encabeza la evaluación de la rentabilidad del cliente. Después de décadas de analizar una amplia red para atraer a tantos clientes como fuera posible, en la actualidad muchos bancos depuran sus inmensas bases de datos para identificar a los clientes ganadores y descartar a los perdedores.

Ahora los bancos calculan de forma rutinaria el valor del cliente con base en factores como el saldo promedio en una cuenta, la actividad de la cuenta, el uso de servicios, las visitas a sucursales y otras variables. Un representante bancario de servicio al cliente utiliza ese tipo de calificaciones del cliente para decidir cuánta (mucho o poca) libertad de acción otorgarle al cliente que desea, digamos, una menor tasa de interés en la tarjeta de crédito o eximir de los cargos por cheques sin fondos suficientes. Los clientes redituables a menudo consiguen lo que desean; sin embargo, aquellos cuyas cuentas representan pérdidas monetarias para el banco rara vez conseguirán algo por parte de los representantes.

Desde luego, este proceso de selección implica muchos riesgos. Por un lado, resulta difícil predecir las utilidades futuras. Un estudiante de preparatoria que está a punto de estudiar una licenciatura en una universidad de prestigio y quien después obtendrá un buen empleo en una empresa trasnacional, quizá sea poco redituable ahora, pero vale la pena cortejarlo para el futuro. No obstante, la mayoría de los bancos consideran que los beneficios sobrepasan a los riesgos. Por ejemplo, después de que hace algunos años un banco estadounidense impuso una comisión por uso ventanilla de \$3 a los clientes que representaban pérdidas monetarias, 30,000 de ellos (o casi el 3 por ciento de los clientes del banco) cancelaron sus cuentas. No obstante, muchos clientes marginales se volvieron rentables al incrementar sus saldos en cuenta lo suficiente para evitar la comisión 0 al acudir a los cajeros automáticos en vez de las ventanillas. En general la imposición de la comisión incrementó la rentabilidad de la base de clientes del banco.¹⁴

Manejo de relaciones selectivas: BankOne en Louisiana hace que sus clientes "Premier One" sepan que son "especiales, exclusivos, privilegiados y valorados". Por ejemplo, después de presentar una tarjeta de oro especial al "conserje", que está cerca de la puerta principal, se les dirige a una ventanilla especial, sin formarse en una fila, o al escritorio de un empleado bancario que cuenta con una capacitación especial.

¹⁴ Véase Erika Rasmusson, "Wanted: Profitable Customers", *Sales & Marketing Management*, mayo de 1999, pp. 28-34; Chris Serres, "Banks Get Customers' Numbers", *Raleigh News & Observer*, 19 de marzo de 2002, pp. A1, A4;

Relaciones a largo plazo

De la misma forma que las compañías se están volviendo más selectivas respecto de los clientes a quienes atender, ahora tienen en cuenta a los clientes elegidos de una forma más profunda y duradera. Las compañías de la actualidad van más allá de diseñar estrategias para atraer nuevos clientes y crear *transacciones* con ellos. Están utilizando la administración de relaciones con el cliente para *retener* clientes, y diseñar *relaciones* redituables y a largo plazo con ellos. El nuevo enfoque señala que el marketing es la ciencia y el arte de localizar, retener y cultivar clientes redituables.

¿Por qué el nuevo énfasis en retener y cultivar a los clientes? En el pasado, los mercados en crecimiento y una economía resplandeciente implicaban tener clientes en abundancia. Sin embargo, ahora las compañías enfrentan algunas realidades del marketing diferentes. Los cambios demográficos, competidores más sagaces y una capacidad excesiva en muchas industrias causan que haya menos clientes en el entorno. Muchas compañías ahora luchan por lograr una participación en mercados en franca desaparición.

Como resultado, se han incrementado los costos por atraer nuevos clientes; de hecho, en promedio, cuesta de cinco a diez veces más atraer a un cliente nuevo que mantener satisfecho a uno ya existente. Sears descubrió que cuesta doce veces más atraer a un cliente que conservar a uno que ya tiene. Considerando los nuevos hechos, las compañías hacen todo lo posible por conservar a los clientes redituables.¹⁵

Relaciones directas

Además de conectarse más profundamente con sus clientes, muchas compañías también se conectan de forma más *directa*. De hecho, el marketing directo está en pleno auge. Ahora los clientes tienen la oportunidad de comprar casi cualquier artículo sin acudir a una tienda: por teléfono, por catálogos para pedidos por correo, en el puesto de revistas y *on line*. Los agentes de compras de los negocios compran de forma rutinaria en la Web artículos que van desde el abastecimiento estándar para la oficina, hasta costosos equipos de cómputo de alta tecnología.

Algunas compañías venden *únicamente* a través de canales directos; es el caso de empresas como Dell y Amazon.com, sólo por mencionar algunas. Otras utilizan conexiones directas para complementar sus otros canales de comunicación y distribución. Por ejemplo, Sony vende consolas de Playstation y juegos mediante detallistas, con el apoyo de millones de dólares de publicidad en los medios de comunicación. Sin embargo, Sony utiliza su sitio Web www.PPlayStation.com para establecer relaciones con jugadores de todas las edades: El sitio ofrece información acerca de los juegos más recientes, noticias sobre eventos y promociones, guías y apoyos para los juegos, e incluso foros *on line* donde algunos jugadores comparten sugerencias y anécdotas.

Algunos gerentes de marketing aclaman el marketing directo como "el modelo de marketing del futuro", y visualizan un día en el que todas las compras y las ventas implicarán conexiones directas entre las compañías y sus clientes. Otros, aunque están de acuerdo en que el marketing directo tendrá una función cada vez más importante, lo consideran sólo una forma diferente de llegar al mercado. En los capítulos 16 y 17 estudiaremos con mayor detalle el mundo del marketing directo.

Administración de las relaciones con los asociados

Cuando se trata de crear valor para el cliente y establecer relaciones sólidas con él, los gerentes de marketing actuales saben que no pueden hacerlo solos, sino que deben trabajar de cerca con diversos asociados de marketing. Además de ser eficaces para *administrar las relaciones con el cliente*, los encargados del marketing también deben ser buenos para administrar las relaciones con los

Administrar las relaciones con los asociados

Trabajo cercano con los asociados de otros departamentos de la compañía, y fuera de ésta, para ofrecer en conjunto mayor valor para los clientes.

"Customer Profitability", *Chief Executive*, Abril de 2003, pp. 1-4; y Larry Selden y Geoffrey Colvin, "How to Measure the Profitability of Your Customers", *Harvard Business Review*, junio de 2003, p. 74.

¹⁵ Véase Renee Houston Zemansky y Jeff Weiner, "Just Hang On to What You Got", *Selling Power*, marzo de 2002, pp. 60- 64; y Marc R. Okrant, "How to Convert '3's and '4's into '5's", *Marketing News*, 14 de octubre de 2002, pp. 14,17.

asociados. Están ocurriendo grandes cambios en la forma en que los gerentes de marketing trabajan como asociados de otros dentro y fuera de la compañía, para entregar, de manera conjunta, mayor valor a los clientes.

Asociados dentro de la compañía

De manera tradicional, los mercadólogos buscan entender a los clientes y representar sus necesidades ante distintos departamentos de la compañía. El antiguo enfoque consistía en que el marketing lo realizaran únicamente el personal de marketing, de ventas y de atención al cliente. Sin embargo, en el mundo más interconectado de hoy, el marketing ya no es el único depositario de las interacciones con el cliente. Cualquier área funcional podría interactuar con los clientes, especialmente de forma electrónica. La nueva perspectiva señala que cada empleado debe enfocarse en el cliente. David Packard, cofundador de Hewlett-Packard, atinadamente dijo que "el marketing es demasiado importante para dejarlo sólo en manos del departamento de marketing".¹⁶

En la actualidad, en vez de permitir que cada departamento trabaje por su cuenta, las empresas vinculan a todos los departamentos para lograr la meta de crear valor para el cliente. En vez de asignar únicamente a personal de ventas y de marketing para trabajar con los clientes, están formando equipos multifuncionales para atender clientes. Por ejemplo, Procter & Gamble asigna a "equipos de desarrollo para el cliente" en cada una de sus principales cuentas de detallistas. Estos equipos -que incluyen personal de ventas y de marketing, especialistas en operaciones, analistas de mercados y financieros, y otros- coordinan los esfuerzos de muchos departamentos de P&G con el objetivo de ayudar al detallista a ser más exitoso.

Asociados de marketing fuera de la empresa

También está cambiando la forma en que los gerentes de marketing se vinculan con sus proveedores, asociados de canal e incluso sus competidores. En la actualidad la mayoría de las compañías están conectadas a una red y dependen mucho de las sociedades establecidas con otras empresas.

Los canales de marketing incluyen distribuidores, vendedores al detalle y otros que vinculan a la firma con sus compradores. La *cadena de suministro* describe un canal más largo que abarca las materias primas, los componentes y los artículos finales que se llevan hasta los consumidores finales. Por ejemplo, la cadena de suministros de computadoras personales consiste en los proveedores de transistores y otros elementos para computadoras, los fabricantes de monitores, los distribuidores, los detallistas y otros que venden las computadoras.

Gracias al correcto manejo de la *cadena de proveedores*, en la actualidad muchas compañías fortalecen sus conexiones con sus asociados a lo largo de la cadena de proveedores. Saben que su éxito no sólo reside en un buen desempeño, sino que el éxito en la creación de relaciones con el cliente también depende del desempeño de toda su cadena de proveedores, en comparación con las cadenas de los competidores. Estas compañías no sólo tratan a los proveedores como vendedores, y a los distribuidores como clientes, sino que tratan a ambos como asociados en el valor para el cliente. Por otro lado, Lexus, por ejemplo, trabaja de cerca con proveedores seleccionados de forma cuidadosa para mejorar la calidad y la eficiencia de las operaciones. A la vez, trabaja con sus concesionarios para ofrecer apoyo de ventas y servicio de la mejor calidad, lo cual atraerá clientes y hará que regresen siempre.

Además de administrar la cadena de suministro, las compañías de hoy también están descubriendo que necesitan asociados *estratégicos* si desean ser eficaces. En el nuevo entorno global más competitivo, trabajar solo significa quedarse obsoleto. Las *alianzas estratégicas* están prosperando casi en todas las industrias y los servicios. Por ejemplo, Dell Computer recientemente lanzó anuncios que muestran cómo su sociedad con Microsoft e Intel ofrece soluciones a la medida para negocios electrónicos. Volkswagen trabaja de forma conjunta con Archer Daniels Midland para desarrollar combustible biodiesel. En ocasiones, incluso los competidores trabajan de la mano buscando un beneficio en común:

¹⁶ Kotler, *Kotler on Marketing*, p. 20.

Hewlett-Packard (HP) recientemente se asoció con Apple Computer para lanzar al mercado iPods marca HP, fabricados por Apple, como parte del esfuerzo de HP por ampliar su presencia en electrónicos de consumo. "Al asociarnos con Apple, tenemos la oportunidad de agregar valor, al integrar la oferta de música digital más grande del mundo con la estrategia de entretenimiento digital más grande de HP", afirma la presidenta y directora general de HP, Carly Fiorina. Steve Jobs, director general de Apple indica que "la meta de Apple es colocar iPods y iTunes en las manos de todos quienes amen la música alrededor del mundo, y el hecho de asociarnos con HP, una compañía innovadora, nos ayudará hacerlo".¹⁷

Como asevera Jim Kelly, ex director general de UPS, "el viejo adagio que dice que 'si no puedes vencer al enemigo, únete' se está reemplazando por el de 'únete y no podrás ser vencido'".¹⁸

Captura del valor de los clientes

Los primeros cuatro pasos del proceso de marketing implican la construcción de relaciones con el cliente, al crear y entregarle valor superior. El paso final se refiere a captar valor a cambio en forma de ventas actuales y futuras, participación de mercado y ganancias. Al crear un valor superior para el cliente, la empresa deja clientes muy satisfechos que permanecen leales y compran más. Esto, a la vez, implica mayores ganancias a largo plazo para la empresa. A continuación, analizaremos los resultados de crear valor para el cliente: lealtad y retención del cliente, participación en el mercado y participación del cliente, y valor del cliente.

Formación de la lealtad y retención del cliente

Una buena administración de las relaciones con el cliente origina alta satisfacción en él. A la vez, los clientes muy satisfechos permanecen leales y hablan a otros de manera favorable acerca de la compañía y de sus productos. Algunos estudios muestran grandes diferencias en la lealtad de los clientes casi insatisfechos, satisfechos hasta cierto punto y totalmente satisfechos. Incluso una ligera disminución de la satisfacción completa originaría un enorme descenso en la lealtad. Por lo tanto, el objetivo de la administración de la relación con el cliente no es sólo crear satisfacción del cliente, sino su deleite.¹⁹

Las compañías se están dando cuenta de que perder un cliente significa perder algo más que una venta. Significa perder el flujo de compras total que el cliente realizaría durante una vida de patrocinio. Por ejemplo, veamos un caso impresionante de valor de por vida del cliente:

Stew Leonard, que opera un supermercado sumamente redituable con tres tiendas, señala que ve volar \$50,000 de su tienda cada vez que observa un cliente enfadado. ¿Por qué? Porque su cliente promedio gasta alrededor de \$100 a la semana, compra 50 semanas al año y permanece en el área durante cerca de diez años. Si este cliente tiene una experiencia desagradable y cambia a otro supermercado, Leonard pierde \$50,000 en ingresos. La pérdida sería aun mucho mayor si el cliente desilusionado comparte su mala experiencia con otros clientes y origina que ellos deserten. Para lograr que los clientes continúen regresando, Stew Leonard creó lo que el *New York Times* denominó la "Disneylandia de las tiendas de lácteos", que incluye personajes disfrazados, horarios de entretenimiento, un zoológico de mascotas y animatronics dentro de la tienda. Desde sus humildes inicios con una pequeña tienda de lácteos en 1969, el negocio de Stew Leonard ha crecido a un ritmo sorprendente.

Valor de por vida del cliente

Valor de todo el flujo de compras que el cliente realizará durante toda una vida de patrocinio.

¹⁷ Adaptación de Jennifer Gilbert, "Partners in Branding", *Sales & Marketing Management*, marzo de 2004, p. 10.

¹⁸ Thor Valdmanis, "Alliances Gain Favor over Risky Mergers", *USA Today*, 4 febrero de 1999, p. 3B. Véase también Matthew Schiffrin, "Partner or Perish", *Forbes*, 21 de mayo de 2001, pp. 26-28; y Kim T. Gordan, "Strong Partnerships Build Marketing Muscle", *CRN*, 10 de febrero de 2003, p. 14A.

¹⁹ Véase Frederick F Reichheld, "The One Number You Need", *Harvard Business Review*, diciembre de 2003, pp. 46-54; Thomas O. Jones y W. Earl Sasser Jr., "Why Satisfied Customers Defect", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1995, pp. 88-99; Fred Reichheld y Christine Detrick, "Loyalty: A Prescription for Cutting Costs", *Marketing Management*, septiembre-octubre de 2003, pp. 24-25; Deborah L. Vence, "Keep'em Coming Back for More", *Marketing News*, 13 de octubre de 2003, p. 19; y Jacquelyn S. Thomas, Robert C. Blattberg y Edward I. Fox, "Recapturing Lost Customers", *Journal of Marketing Research*, febrero de 2004, pp. 31-45.

Lleva 29 ampliaciones a la tienda original, la cual ahora atiende a más de 250,000 clientes cada semana. Esta legión de compradores leales es resultado principalmente de la pasión de la tienda por servir al cliente. La regla #1 de Stew Leonard es que el cliente siempre tiene la razón. La regla #2 afirma que si el cliente se equivoca alguna vez, ¡será necesario aplicar nuevamente la regla #1!²⁰



Valor de por vida del cliente: para lograr que los clientes regresen, la tienda de Stew Leonard ideó la "Disneylandia de las tiendas de lácteos", Regla #1: el cliente siempre tiene la razón. Regla #2: si el cliente alguna vez se equivoca, ¡será necesario aplicar nuevamente la regla #1!

Stew Leonard no es el único que aprecia el valor de por vida del cliente. Lexus, una exclusiva y original marca de autos deportivos estima que un solo cliente satisfecho y leal tiene un valor de por vida en ventas de \$600,000. Es valor de por vida de un cliente de Taco Bell, una famosa franquicia de tacos cuya matriz se encuentra en los Estados Unidos, excede los \$12,000.²¹ Por lo tanto, trabajar para retener y cultivar a clientes tiene sentido económico. De hecho, una compañía quizá pierda dinero en una transacción específica, y aún así obtenga un gran beneficio de una relación a largo plazo.

Lo anterior significa que las compañías deben establecerse metas altas al diseñar las relaciones con sus clientes. El deleite del consumidor crea un vínculo emocional con un producto o servicio, no sólo una preferencia racional. L. L. Bean, otro detallista muy conocido por su excelente servicio al cliente y la gran lealtad de sus compradores, señala la siguiente "regla de oro": Venda buena mercancía, trate a sus clientes como seres humanos, y siempre regresarán por más". Un ejecutivo de marketing afirma que "depender de los clientes es algo 'tan básico, que da miedo'. Nosotros averiguamos las necesidades y los deseos de nuestros clientes, y luego los entregamos en exceso".²²

Incremento de la participación del cliente

Más allá del simple hecho de retener buenos clientes para captar su valor de por vida, una buena administración de las relaciones con el cliente ayudaría a que los gerentes de marketing incrementen su participación del cliente: el porcentaje que reciben de las compras del cliente en sus diferentes categorías de productos. Muchos mercadólogos ahora dedican menos tiempo a estimar la forma de incrementar la participación en el mercado, y más tiempo a intentar aumentar la participación del cliente. Así, los bancos desean incrementar la "participación de la cartera"; los supermercados y restaurantes buscan obtener mayor "participación del estómago"; las compañías automotrices quieren incrementar la "participación en la cochera"; en tanto que las líneas aéreas buscan una mayor "participación en los viajes".

Participación del cliente Porcentaje de la compra del cliente que una compañía obtiene en sus categorías de productos.

Para aumentar la participación del cliente, las empresas fortalecen sus relaciones con éste ofreciendo mayor variedad a los clientes actuales. O quizá capaciten a sus empleados para

²⁰ Información de www.stew-leonards.com/html/about.cfm, noviembre de 2004.

²¹ Véase Mark McMaster, "A Lifetime of Sales", *Sales & Marketing Management*, septiembre de 2001, p. 55; Lauren Keller Johnson, "The Real Value of Customer Loyalty", *MIT Sloan Management Review*, invierno de 2002, pp. 14-17; y Charlotte H. Mason, "Thscan Lifestyles: Assessing Customer Lifetime Value", *Journal of Interactive Marketing*, otoño de 2003, pp.54-60.

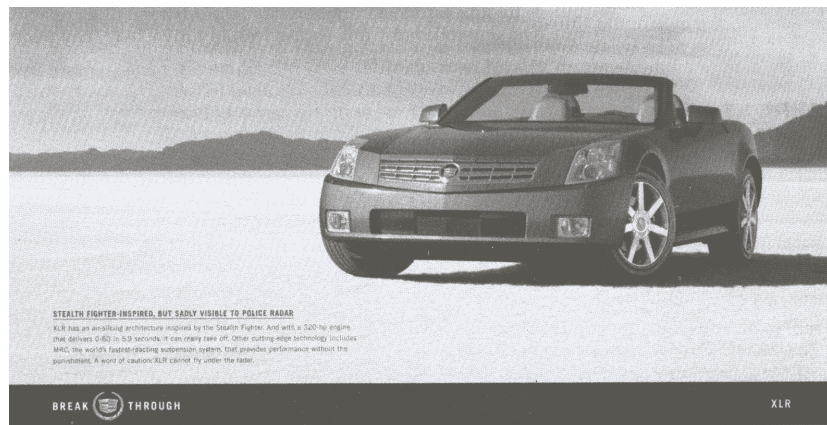
²² Erin Stout, "Keep Them Coming Back for More", *Sales and Marketing Management*, febrero de 2002, pp. 51-52; y Fiona Haley, "Fast Talk", *Fast Company*, diciembre de 2003, p.57.

lograr compras cruzadas y ventas ampliadas, para comercializar más productos y servicios con los clientes existentes. Por ejemplo, Amazon.com es muy hábil al fortalecer las relaciones con sus 35 millones de clientes, para incrementar su participación en las compras de cada cliente. Siendo originalmente un vendedor de libros *on line*, Amazon ahora ofrece a los consumidores música, videos, regalos, juguetes, artículos electrónicos, productos de oficina, artículos para el hogar, productos de jardinería, ropa y accesorios, y subastas en línea. Además, con base en el historial de compras de cada cliente, la compañía les recomienda libros, discos compactos o videos relacionados que les serían de interés. De esta forma, Amazon.com capta una mayor participación del presupuesto para esparcimiento y entretenimiento de cada cliente.

Construcción del valor del cliente

Ahora sabemos la importancia de no adquirir únicamente clientes, sino de retenerlos y cultivarlos también. La administración de relaciones con el cliente tiene una perspectiva a largo

Para aumentar el valor de por vida y el valor del cliente, el anuncio del despunte muy exitoso de Cadillac está dirigido a una generación de consumidores más jóvenes.



plazo. Las compañías no sólo desean crear clientes redituables, sino "poseerlos" de por vida, captar su valor de por vida y ganar una mayor participación en sus compras.

¿Qué es el valor del cliente?

El fin último de la administración de las relaciones con el cliente es producir un alto valor del cliente.²³ El valor del cliente es la combinación del tiempo de vida de los clientes de una empresa, descontada de los compradores actuales y potenciales de todas las compañías. Evidentemente, cuanto más leales sean los clientes redituables de la compañía, mayor será el valor del cliente para la empresa. El valor del cliente podría ser una mejor medida del desempeño de una empresa, que las ventas actuales o la participación en el mercado. Mientras que las ventas y la participación en el mercado reflejan algo pasado, el valor del cliente sugiere el futuro. Considere el ejemplo de Cadillac:

Valor del cliente
Los valores combinados totales de por vida del consumidor, de todos los consumidores de la compañía.

Durante las décadas de 1970 y 1980, Cadillac tenía a algunos de los clientes más leales de la industria. Para toda una generación de clientes de automóviles, el nombre "Cadillac" definió el lujo estadounidense. En 1976, la participación de Cadillac en el mercado de los vehículos de lujo alcanzó un enorme 51 por ciento. Con base en la participación de mercado y en las ventas, el futuro de la marca parecía brillante. Sin embargo, las medidas del valor del cliente hubieran pintado una imagen más sombría. Los clientes de Cadillac estaban envejeciendo (tenían una edad promedio de 60 años) y el valor de por vida para el cliente medio estaba disminuyendo;

²³ Véase Roland T. Rust, Valerie A. Zeithaml y Katherine A. Lemon, *Driving Customer Equity* (Nueva York: Free Press 2000); Rust, Lemon y Zeithaml, "Where Should the Next Marketing Dollar Go?" *Marketing Management*, septiembre-octubre de 2001, pp. 24-28; Robert C. Blattberg, Gary Getz, Jacquelyn S. Thomas, *Customer Equity* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001); John E. Hogan, Katherine N. Lemon y Roland T. Rust, "Customer Equity Management: Charting New Directions for the Future of Marketing", *Journal of Service Research*, agosto de 2002, pp. 4-12; y Rust, Lemon y Zeithaml, "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, enero de 2004, pp. 109-127.

muchos consumidores de Cadillacs estaban conduciendo su último automóvil. Por lo tanto, aun cuando la participación de Cadillac en el mercado era buena, el valor de sus clientes no lo era. Compare esto con BMW. Su imagen más juvenil y vigorosa no le permitió ganar la primera guerra por la participación en el mercado. No obstante, consiguió clientes más jóvenes, con mayor valor o esperanza de vida. El resultado: Cadillac ahora capta sólo aproximadamente un 15 por ciento del mercado, menos que BMW; además, el valor del cliente de BMW continúa siendo mucho más elevado, pues tiene más clientes con un mayor valor promedio por vida. De manera que la participación en el mercado no es la respuesta; deberíamos preocuparnos no sólo por las ventas actuales, sino también por las ventas futuras. El valor de por vida del cliente y su valor para la empresa son la clave del juego.²⁴

Establecimiento de las relaciones correctas con los clientes correctos

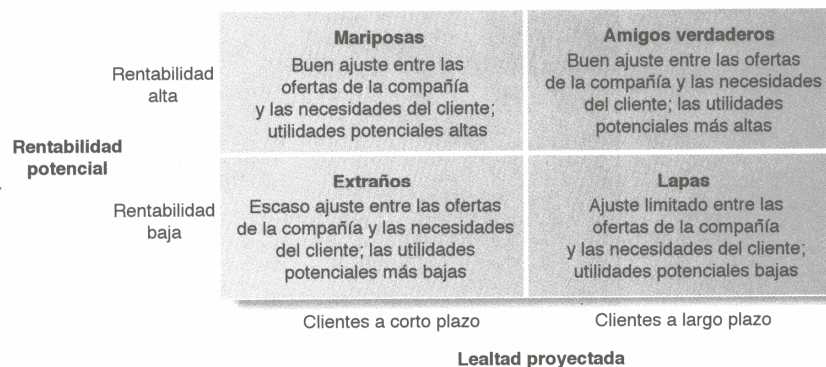
Las compañías deberían administrar el valor de sus clientes de forma cuidadosa. Tienen que considerar a los clientes como activos que necesitan ser administrados y maximizados. Pero no todos los clientes, ni siquiera todos los clientes leales, significan buenas inversiones. Sorprendentemente, algunos clientes leales podrían ser poco rentables; y algunos clientes desleales, rentables. ¿Qué tipo de cliente debería adquirir y retener la compañía? "Hasta cierto punto, la elección parece obvia: conservar a los que gastan mucho de manera consistente, y descartar a los que gastan poco de forma errática", dice un experto. "¿Pero qué hacemos con quienes gastan mucho de manera errática y quienes gastan poco de manera consistente? A menudo no está claro si deberían adquirirse o retenerse, y a qué costo".²⁵

La compañía podría clasificar a los clientes de acuerdo con su rentabilidad potencial y administrar sus relaciones con ellos en consecuencia. La figura 1.5 clasifica los clientes en cuatro grupos de relaciones, según su rentabilidad y su lealtad proyectada.²⁶ Cada grupo requiere de una estrategia diferente de administración las relaciones. Los "extraños" muestran una baja rentabilidad y una escasa lealtad proyectada; hay poca coincidencia entre las ofertas de

FIGURA 1.5

Grupos de relaciones con el cliente.

Fuente: Reproducido con autorización de Harvard Business Review. Adaptada de "The Management of Customer Loyalty" por Werner Reinartz y V. Kumar, julio de 2002, p. 93. Copyright © por el presidente y decano de Harvard College, todos los derechos reservados.



la compañía y sus necesidades. La estrategia de manejo de relaciones con estos clientes es sencilla: no invertir nada en ellos.

²⁴ Este ejemplo es una adaptación de Rust, Lemon y Zeithaml, "Where Should the Next Marketing Dollar Go?" *Marketing Management*, p. 25. Para análisis más profundos de cómo medir el valor del cliente, véase Blattberg, Getz y Thomas, *Customer Equity*, Rust, Lemon y Zeithaml, "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, pp. 109-127; y James D. Lenskold, "Customer-Centered Marketing ROI", *Marketing Management*, enero/febrero de 2004, pp. 26-32.

²⁵ Ravi Dhar and Rashi Glazer, "Hedging Customers", *Harvard Business Review*, mayo de 2003, pp. 86-92.

²⁶ Werner Reinartz y V. Kumar, "The Mismanagement of Customer Loyalty", *Harvard Business Review*, julio de 2002, pp. 86-94. Para más sobre administración del valor del cliente, véase Blattberg, Getz y Thomas, *Customer Equity*, capítulos 3-6; Sunil Gupta y Donald R. Lehman, "Customers as Assets", *Journal of Interactive Marketing*, invierno de 2003, pp. 9-24; Reinartz y Kumar, "The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration", *Journal of Marketing*, enero de 2003, pp. 77-79; Bradley E. Hosmer, "Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets", *Consulting to Management*, junio de 2003, p. 59; Sunil Gupta, Donald R. Lehman y Jennifer Ames Stuart, "Valuing Customers", *Journal of Marketing Research*, febrero de 2004, pp. 7-18; y Gupta y Lehmann, *Managing Your Customers as Investments: The Strategic Value of Customer in the Long Run* (Philadelphia: Wharton School Publishing, 2005).

Las "mariposas" son rentables pero no leales; hay un buen ajuste entre las ofertas de la compañía y sus necesidades. Sin embargo, como verdaderas mariposas, podríamos disfrutarlas durante un momento y luego se marchan. Un ejemplo son los inversionistas del mercado de valores que comercian acciones a menudo y en grandes cantidades, pero que disfrutan encontrar los mejores tratos sin establecer una relación firme con ninguna agencia de bolsa. Los esfuerzos por convertir a las mariposas en clientes leales no suelen ser fructíferos. En su lugar, la compañía debería disfrutar a las mariposas en el momento; y utilizar ataques promocionales para atraerlas, crear transacciones satisfactorias y rentables con ellas, y después dejar de invertir en ellas hasta que aparezcan nuevamente.

Los "amigos verdaderos" son rentables y leales. Existe un gran ajuste entre sus necesidades y las ofertas de la compañía. La empresa busca hacer inversiones continuas en mantener esa relación, para deleitar a esos clientes y criarlos, retenerlos y hacerlos crecer. Busca convertir a los amigos verdaderos en "creyentes verdaderos", que regresen de manera regular y cuenten a los demás sobre sus buenas experiencias con la compañía.

Las "lapas" son bastante leales pero no muy rentables; existe un ajuste limitado entre sus necesidades y las ofertas de la compañía. Un ejemplo de ellas son los pequeños clientes bancarios que hacen transacciones de manera regular, pero no generan rendimientos suficientes para cubrir el costo del mantenimiento de sus cuentas. Al igual que lapas en el casco de un barco, sólo obstruyen. Tal vez las lapas sean los clientes más problemáticos. La compañía podría incrementar su rentabilidad al venderles más, incrementar sus cuotas y comisiones o reducir el servicio que les brindan. Sin embargo, si no se vuelven rentables, deberían ser "despedidas".

Veamos un punto importante: los diferentes tipos de clientes requieren de distintas estrategias de administración de las relaciones. La meta entonces es establecer las *relaciones correctas* con los *clientes correctos*.²⁷

El nuevo panorama del marketing

Conforme el mundo avanza en el tercer milenio, ocurren cambios significativos en el mercado. Richard Love, de Hewlett-Packard, señala que "el ritmo del cambio es tan rápido, que la capacidad para cambiar ahora se ha convertido en una ventaja competitiva". Yogi Berra, el legendario *catcher* de los yanquis de Nueva York, lo resumió de forma más sencilla cuando manifestó que "el futuro ya no es lo que solía ser". Conforme el mercado cambia, también deben hacerlo quienes buscan atenderlo.

En esta sección, examinaremos las principales fuerzas y tendencias que están modificando el panorama del marketing y desafiando las estrategias de marketing. Analizaremos cuatro sucesos fundamentales: la nueva era digital, la globalización rápida, la llamada a una mayor ética y responsabilidad social, y el crecimiento del marketing sin fines de lucro.

La nueva era digital

El reciente auge de la tecnología ha creado una nueva era digital. El crecimiento explosivo en el uso de las computadoras, las telecomunicaciones, la información, el transporte y otras tecnologías ejerce una enorme influencia en la manera en que las compañías ofrecen valor a sus clientes.

Ahora, más que nunca, todos estamos conectados entre sí y con las cosas cercanas y lejanas en el mundo que nos rodea. Si alguna vez se necesitaron semanas o meses para viajar, ahora viajamos alrededor del mundo en tan sólo unas horas o unos cuantos días. Si alguna vez se requirieron días o semanas para recibir noticias sobre acontecimientos mundiales importantes, ahora los observamos mientras ocurren, gracias a las transmisiones en vivo vía satélite. Si alguna vez tomó semanas coincidir con otros individuos en lugares distantes, ahora están a segundos de distancia a través del teléfono o Internet.

²⁷ Para otro análisis interesante sobre la administración del portafolios del cliente, véase Michael D. Johnson y Fred Selnes, "Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships", *Journal of Marketing*, abril de 2004, pp.1-17.

El auge tecnológico desarrolló nuevas y emocionantes formas para conocer y seguir la pista de los clientes, y para crear productos y servicios a la medida de las necesidades individuales del cliente. La tecnología también está ayudando a las compañías a distribuir productos de manera más eficiente y eficaz, y les ayuda a comunicarse con los clientes en grandes grupos o de uno en uno.

Gracias a las videoconferencias, los investigadores de mercado que se encuentran en las oficinas centrales de una compañía en Nueva York participan en



La nueva era digital: el reciente auge tecnológico influye de manera significativa en la forma en que los gerentes de marketing se conectan con sus clientes y les entregan valor.

sesiones de grupo o grupos de enfoque en Buenos Aires o en Caracas, sin siquiera poner en pie en un avión. Con tan sólo unos clic del botón del mouse, un gerente de marketing directo accedería a servicios de datos *on line* para saber cualquier cosa, desde el automóvil que usted maneja y la lectura que le gusta, hasta el sabor de su helado favorito. O, con el uso de las poderosas computadoras de hoy, los encargados de marketing podrían crear sus propias

bases de datos detalladas de los clientes y utilizarlas para dirigirse a los clientes individuales con ofertas diseñadas para cubrir sus

necesidades específicas.

La tecnología también generó una nueva ola de herramientas para comunicación y publicidad: desde teléfonos celulares, máquinas de fax, CD-ROM y televisión interactiva, hasta quioscos de video en aeropuertos y centros comerciales. Los gerentes de marketing utilizan esas herramientas para dirigirse a clientes seleccionados con mensajes cuidadosamente diseñados.

Mediante el comercio electrónico, los clientes conocen, esbozan, solicitan y pagan por bienes y servicios; sin siquiera salir de su hogar. Luego, gracias a las maravillas de la entrega urgente, reciben sus compras en menos de 24 horas. Desde exhibiciones de realidad virtual que prueban los nuevos productos, hasta tiendas virtuales *on line* que los venden, el auge tecnológico influye en todos los rubros del marketing.

Internet

Quizá la tecnología moderna más impresionante es Internet. En la actualidad, Internet enlaza individuos y negocios de cualquier tipo entre sí, con información del mundo entero. Internet se considera la tecnología que subyace en una nueva economía. Permite conexiones a cualquier hora y en cualquier lugar para obtener información, entretenimiento y comunicación. Las compañías utilizan Internet para establecer relaciones más cercanas con clientes y asociados de marketing. Además de competir en los mercados tradicionales, ahora tienen acceso a *espacios* nuevos y emocionantes del mercado.

El uso de Internet, surgió en la década de 1990 con el desarrollo de la facilidad de usar la World Wide Web. En los albores del siglo XXI, la penetración de Internet en muchos países desarrollados ha alcanzado un 63 por ciento, con el acceso a la Web de más de muchos millones de personas a diario. Internet es realmente un fenómeno global: el número de usuarios de Internet en el mundo llegó a 719 millones el año pasado, y se espera que alcance los mil quinientos millones en 2007.²⁸ Esta población de Internet creciente y diversa muestra que todo tipo de individuos navegan ahora por la Web para buscar información y comprar bienes y servicios.

Resulta difícil encontrar en estos días una compañía que no utilice

Internet

Inmensa malla pública de redes de computadoras, que conecta a usuarios de cualquier tipo en todo el mundo, entre sí y con un acervo increíblemente grande de información.

²⁸ "Internet Penetration Rate Slows", *Silicon Valley/San Jose Business Journal*, 5 de febrero de 2003, consultado en <http://eastbay.bizjournals.com/sanjose>; "Population Explosion!" *CyberAtlas*, 14 de marzo de 2003, consultado en www.cyberatlas.com; e información *on line* consultada www.internetworldstats.com, febrero de 2004.

Internet de una forma significativa. Los negocios "tradicionales" se han convertido en negocios "tradicionales *on line*". Se aventuran a funcionar *on line* para atraer nuevos clientes y establecer relaciones más estrechas con los ya existentes. Internet originó también una clase totalmente nueva de compañías "*on line*", las denominadas "punto-com". Durante el frenesí de la Web a finales de la década de 1990, las empresas punto-com surgieron como hongos después de la lluvia; vendían cualquier cosa, desde libros, juguetes y discos compactos, hasta muebles, hipotecas y bolsas de alimento para perros de 40 kilos vía Internet. El frenesí se apaciguó durante el "deshielo punto-com" del año 2000, cuando muchos negocios electrónicos y otros proyectos de la Web mal concebidos salieron del mercado. En la actualidad, a pesar de su inicio titubeante, la compra *on line* de los consumidores está creciendo a una tasa saludable, y muchas de las empresas punto-com sobrevivientes enfrentan futuros promisorios. Más de la mitad de las compañías que sobrevivieron al "deshielo" son ahora rentables.²⁹

Si el comercio electrónico con el consumidor parece halagador, el comercio electrónico entre negocios está en pleno auge. Se estima que las transacciones entre negocios alcanzarían 4.3 billones este año, en comparación con los 107 mil millones de las compras de los consumidores. Parece que casi todos los negocios cuentan con una tienda en la Web. Gigantes como GE, IBM, Dell, Cisco Systems, Microsoft y muchas otras compañías se adelantaron a explotar el poder de Internet.³⁰

Así, el auge tecnológico ofrece oportunidades nuevas y emocionantes para los mercadólogos. Exploraremos el impacto de la nueva era digital con mayor detalle en el capítulo 18.



Muchas empresas estadounidenses desarrollan operaciones realmente globales. Coca Cola ofrece más de 300 marcas diferentes en más de 200 países, incluyendo BPM Energy Drink en Irlanda, Mare Rosso Bitter en España, Sprite Ice Cube en Bélgica, Fanta en Chile y NaturAqua en Hungría. "Coca-Cola", "BPM", "Fanta", "NaturAqua", "Bitter Mare Rosso" y el diseño de comercialización son marcas registradas de The Coca-Cola Company. "Sprite Ice" es una marca registrada de Coca-Cola Ltd.

Globalización rápida

Conforme re definen sus relaciones con clientes y asociados, los gerentes de marketing también dirigen una mirada fresca hacia las formas en que se conectan con el entorno más amplio que los rodea. En un mundo cada vez más pequeño, muchos gerentes de marketing ahora están conectados *globalmente* con sus clientes y con sus asociados de marketing.

En la actualidad, casi cualquier compañía, grande o pequeña, de algún modo enfrenta la competencia global. Un florista del vecindario compra sus flores aun vivero mexicano, en tanto que un gran fabricante estadounidense de artículos electrónicos compite en sus mercados domésticos con rivales japoneses gigantescos.. Un nuevo vendedor al detalle en Internet recibe pedidos de todas partes del mundo, al mismo tiempo que un productor estadounidense de bienes de consumo lanza nuevos productos en mercados emergentes del extranjero.

Por ejemplo, las empresas estadounidenses se han visto desafiadas localmente por el sagaz marketing de empresas multinacionales europeas y asiáticas. Compañías como Toyota, Siemens, Nestlé, Sony y Samsung a menudo superan en desempeño a sus competidores estadounidenses en el mercado de Norte América. De forma similar, compañías estadounidenses

²⁹ Robert D. Hof, "Survive and Prosper", *Business Week*, 14 de mayo de 2001, p. EB60; y Timothy Mullaney, "E-Biz Surprise", *Business Week*, 12 de mayo de 2003, pp. 60-68.

³⁰ Steve Hamm, "E-Biz: Down but Hardly Out", *Business Week*, 26 de marzo de 2001, pp. 126-130; "B2B E-Commerce Headed for Billions", 6 de marzo de 2002, consultado *on line* en www.cyberatlas.internet.com; y Mullaney, "E-biz Surprise", pp. 60-68.

de diversas industrias encontraron nuevas oportunidades en el extranjero. General Motors, ExxonMobil, IBM, General Electric, Microsoft, DuPont y muchas otras compañías estadounidenses desarrollan operaciones verdaderamente globales, fabricando y vendiendo sus productos en todo el mundo. De manera sorprendente Coca-Cola ofrece 300 marcas diferentes en más de 200 países. Incluso MTV se ha unido a la élite de marcas globales, distribuyendo versiones locales de sus programas para adolescentes en 140 países alrededor del mundo (véase Marketing real 1.2).

Actualmente las compañías no sólo intentan vender mayores volúmenes de sus bienes producidos de manera local a los mercados internacionales, sino que también compran más artículos y componentes en el extranjero. Por ejemplo, Bill Blass, uno de los principales diseñadores de moda en Estados Unidos, selecciona telas hechas de lana australiana con diseños impresos en Italia. Él diseña un vestido y envía por correo electrónico el dibujo aun agente en Hong Kong, quien hará el pedido a una fábrica china. Los vestidos terminados se transportarán vía aérea hacia Nueva York, donde se distribuirán a tiendas departamentales y de especialidad por todo el país.

Marketing real 1.2

MTV Global: La música es el lenguaje universal

Algunos dicen que el amor es el lenguaje universal; sin embargo, para MTV el lenguaje universal es más bien la *música*. En 1981, MTV empezó a ofrecer su marca única de programación para los jóvenes amantes de la música de Estados Unidos. La línea extravagante pero rítmica de los programas del canal pronto atrajo a una gran audiencia de su grupo meta de entre 12 y 34 años de edad. Rápidamente se estableció como la cadena de la cultura juvenil de la nación, ofreciendo "todo lo que le interesa a la gente joven".

Con el éxito asegurado en su país, MTV comenzó a ser una empresa mundial en 1986. La cadena experimenta desde entonces un enorme crecimiento; ahora ofrece programas en 166 países. Recientemente se convirtió en la primera cadena estadounidense por suscripción en brindar programación las 24 horas del día en China. ¿El resultado de esta expansión global? Actualmente, MTV llega al doble de gente en el mundo que CNN, en tanto que el 80 por ciento de su audiencia vive fuera de Estados Unidos. Asombrosamente, MTV llega en conjunto a 384 millones de hogares en 19 idiomas diferentes, en 37 canales distintos y en 17 sitios Web.

¿Cuál es el secreto del abrumador éxito internacional de MTV? Desde luego, ofrecer a la audiencia de todo el mundo una gran cantidad de aquello que lo hizo popular en Estados Unidos. Sintonicé la cadena en cualquier parte del mundo: París, Beijing, Moscú, San José de Costa Rica, Sao Paolo, Tierra de Fuego, o en cualquier otro lugar, y verá todos los elementos que la hacen única. Usted se siente a gusto en su hogar con los símbolos de la marca mundial de MTV, su formato de ritmo ágil, sus videos, sus rockumentales y su música, música, música.

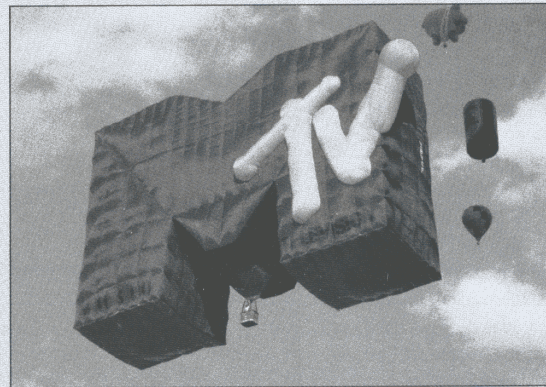
Sin embargo, en vez de sólo ofrecer una copia de los programas de Estados Unidos a su audiencia internacional, MTV regionaliza cuidadosamente su oferta. Cada canal presenta una mezcla que incluye el 70 por ciento de programas locales, diseñados a la medida de los gustos específicos del audiencia de esos mercados locales. Un analista de *Business Week* señala:

[MTV es] lo suficientemente hábil para darse cuenta de que, mientras los adolescentes del mundo quieren música estadounidense, en realidad también desean ritmos locales. Así, los productores de MTV escudriñan los mercados locales para encontrar a los grandes talentos. El resultado es un flujo interminable de sensaciones de día y de noche, que mantienen frescas sus ofertas globales. Hace poco más de un año, por ejemplo, Lena Katina y Yulia Volkova eran muy similares a cualquier estudiante moscovita. Hoy, Katina y Volkova conforman Tatu, una de las bandas más candentes que hayan surgido en Rusia.

Tatu es sólo una muestra de los grupos emergentes de música local que se están proyectando internacionalmente a través de MTV y a una audiencia mayor en Estados Unidos. La cantante de rock colombiana Shakira no se conocía fuera de Latinoamérica hasta 1999, cuando grabó un CD acústico para MTV con sus conciertos en vivo. Su CD ganó un disco de platino, así como premios Grammy (dos de ellos para latinos).

El empuje de MTV por incluir contenidos locales se convirtió en uno de los programas más creativos de la cadena. Otro analista de MTV señala que:

MTV Rusia ahora tiene un programa llamado "12 espectadores enfadados", donde intelectuales y otras personas debaten acerca de videos musicales. En Brasil, "Mochilao", un programa de viajes con mochila al hombro, es conducido por una popular modelo brasileña. En China, MTV Mandarin transmite "Mei Mei ve MTV", que presentan a un "jinete de video virtual". Y MTV India presenta "Punto tonto", que está hecho de películas cortas divertidas sobre cómo utilizar una paleta de cricket en la vida diaria.



■ MTV se ha unido a las filas de la élite de marcas globales. Llega a 384 millones de hogares en 19 idiomas diferentes, en 37 canales distintos y con 17 sitios web. Desde Alemania hasta China, "la versión globalizada de MTV funciona".

En el corazón de la pujante máquina global de MTV se encuentra Bill Roedy, presidente de MTV Networks International. Se trata de un embajador incansable cuya misión es llevar a MTV a cualquier rincón y grieta del mundo. Según *Business Week*:

Para dar a los jóvenes su dosis de rock, [Roedy] desayunó con el antiguo primer ministro israelí Shimon Peres, cenó con el fundador de Singapur Lee Kuan Yew y charló con el líder chino Jiang Zemin. [Él] incluso se reunió con el propio Caudillo (el dirigente cubano Fidel Castro), quien se preguntó si MTV podría enseñar inglés a los niños cubanos. Roedy manifiesta: "Enfrentamos muy poca resistencia una vez que explicamos que no estamos en el negocio de exportar la cultura estadounidense."

La mezcla única de programación local e internacional de MTV no sólo es popular, sino que también es bastante rentable. La captación que tiene la cadena de una población joven y cada vez más adinerada, hace que su programación sea muy popular entre los anunciantes. En conjunto, su mezcla de contenido local e internacional, combinada con un ingreso oportuno en los mercados internacionales, la hacen difícil de vencer. "MTV Networks International gana montones de dinero cada año gracias a la potente combinación de cuotas de suscripción por cable, publicidad y, cada vez más, medios de comunicación nuevos", concluye el analista. Mientras tanto, la competencia lucha por no perder dinero. VIVA, el competidor más fuerte de MTV en Europa, aún necesita reportar utilidades.

Así, en tan sólo dos décadas, MTV se ha unido a las filas de la élite de marcas globales, al lado de iconos como Coca-Cola, Levi's y Sony. El analista concluye que "la versión globalizada de MTV funciona".

Fuentes: Extractos de Kerry Capell, "MTV world: Mando-Pop, Mexican Hip Hop, Russian Rap. It's All Fueling the Biggest Global Channel", *Business Week*, 18 de febrero del 2002, pp. 81-84; y Charles Goldsmith, "MTV Seeks Global Appeal", *Wall Street Journal*, 21 de julio del 2003, p. B1. También vea "MTV to Begin 24-hour Service in Part of China", *New York Times*, 27 de marzo del 2003, p. C.13; el sitio web de MTV, www.mtv.com/mtvinternational; información obtenida de www.viacom.com, febrero del 2004; y "MTV: Music Television: The Facts", obtenido de www.viacom.com/prodbyunit1.tin?ix-BusUnit-19, mayo del 2004.

De esta manera, los ejecutivos de marketing en países de todo el mundo están tomando una perspectiva cada vez más global, no sólo local, de la industria, los competidores y las oportunidades de la compañía. Se están preguntando: ¿Qué es el marketing global? ¿En qué se diferencia del marketing doméstico? ¿De qué manera los competidores y las fuerzas globales

influyen en nuestros negocios? ¿Qué tanto deberíamos "globalizarnos"? En el capítulo 19 examinaremos con mayor detalle el mercado global.

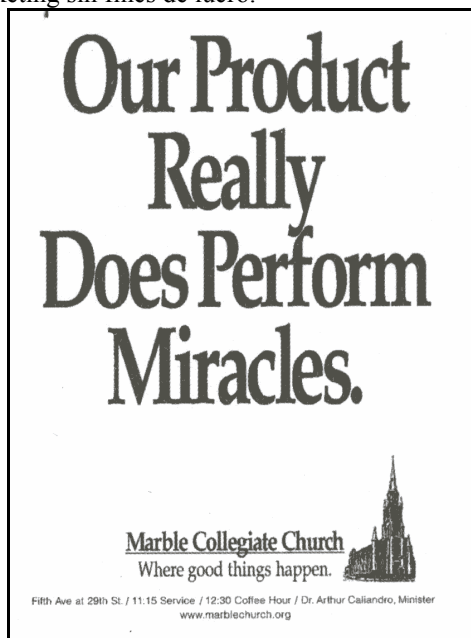
La exigencia de mayores ética y responsabilidad social

Los directivos de marketing están re examinando la relación que mantienen con los valores y las responsabilidades sociales, así como con el planeta mismo que nos sustenta. Conforme maduran los movimientos mundiales del consumismo y del ambientalismo, se espera que los actuales responsables del marketing tomen mayores responsabilidades por el impacto social y ambiental de sus actos. La ética corporativa y la responsabilidad social se han convertido en temas candentes en casi cualquier negocio. Las compañías no podrían ignorar el renovado y muy demandante movimiento ambientalista.

En el futuro los movimientos ambientalista y de responsabilidad social esbozarán demandas aún más estrictas a las compañías. Algunas empresas se resisten a ceder ante estos movimientos y lo hacen únicamente cuando se ven obligados por leyes o por reclamos de consumidores organizados. Sin embargo, las compañías que miran hacia el futuro, ya aceptan sus responsabilidades con el mundo que les rodea; consideran los actos socialmente responsables como una oportunidad para tener éxito actuando bien; buscan formas de beneficiarse al servir a los mejores intereses a largo plazo de sus clientes y sus comunidades.

Algunas compañías, como Cementos Mexicanos (cemex.com.mx), una de las tres cementeras más grandes del mundo, practican un "capitalismo con rostro humano" y se distinguen por tener un mayor interés cívico; están fomentando responsabilidad y acción sociales en el valor y la declaración de misión de su compañía. Afirman que su compromiso es crear y permear una filosofía social tanto dentro como fuera de la empresa, lo cual les ha permitido contribuir con acciones firmes en la eliminación de las barreras culturales y arquitectónicas que limitan el crecimiento de las personas con capacidades diferentes. En el capítulo 20 revisaremos con mayor profundidad la relación que hay entre el marketing y la responsabilidad social.³¹

Marketing sin fines de lucro.



Crecimiento del marketing sin fines de lucro

En el pasado el marketing se aplicaba básicamente en el sector de los negocios con fines lucrativos. Sin embargo, en años recientes el marketing también se ha convertido en parte fundamental de las estrategias de muchas organizaciones sin fines de lucro, como universidades,

³¹ Véase Ben & Jerry's declaración de misión total, www.bonjerry.com.

hospitales, museos, y orquestas sinfónicas. De forma similar, las universidades privadas, al enfrentar una disminución en su matrícula y al incrementar sus costos, utilizan el marketing para competir por alumnos y por fondos. Muchos grupos artísticos que tienen llenos totales por temporadas enfrentan grandes déficits operativos que deben cubrirse mediante marketing más agresivo hacia los donadores. Finalmente, muchas organizaciones de larga tradición, sin fines de lucro, como la MICA y los niños Scout perdieron miembros y ahora intentan modernizar sus "productos" y su misión para atraer a un mayor número de miembros y donadores.³²

Las organizaciones gubernamentales también muestran un interés creciente en el marketing. Por ejemplo, el ejército de muchos países tiene un plan de marketing para atraer reclutas; en tanto que ahora diversas agencias gubernamentales diseñan *campañas de marketing social* para fomentar la conservación de la energía y la preocupación por el ambiente, o para disminuir el tabaquismo, el alcoholismo y el consumo de drogas. Incluso los servicios postales de muchos países han desarrollado marketing innovador para vender timbres postales conmemorativos, promover sus servicios postales urgentes y para mejorar su imagen. Por ejemplo, el gobierno de Estados Unidos es el anunciante número 24 de la nación, con un presupuesto anual para publicidad de más de mil millones.³³

Entonces ¿qué es el marketing? Integrando todo

Al inicio de este capítulo, la figura 1.1 presentó un modelo básico del proceso de marketing. Ahora que examinamos todos los pasos del modelo, la figura 1.6 presenta un modelo ampliado que le ayudará a integrar todo. ¿Qué es el marketing? En términos sencillos, marketing es el proceso de diseñar relaciones redituables con el cliente mediante la creación de valor para los clientes y la captación de valor de éstos a cambio.

Los primeros cuatro pasos del proceso de marketing se enfocan en la creación de valor para los clientes. La compañía primero logra una total comprensión del mercado al investigar las necesidades del consumidor y al administrar información de marketing. Luego diseña una estrategia de marketing orientado hacia las necesidades y los deseos del cliente, con base en las respuestas a dos preguntas básicas. La primera es "¿cuáles son los consumidores a quienes atenderemos?" (Segmentación del mercado y dirección.) Las buenas compañías de marketing saben que no serían capaces de servir a todos los clientes siempre, sino que deben enfocar sus recursos en los clientes a quienes pueden servir mejor y con mayor rentabilidad. La segunda pregunta de la estrategia de marketing es "¿cómo atenderemos mejor a los clientes meta?" (Diferenciación y posicionamiento.) Aquí, el gerente de marketing establece una propuesta de valor que expone con detalle los valores que la compañía entregará para ganar clientes meta.

Una vez decidida la estrategia de marketing, la compañía diseñará un programa de marketing, consistente de los cuatro elementos de la mezcla de marketing, o cuatro P, que transforma la estrategia de marketing en valor real para los clientes. La compañía desarrolla ofertas de producto y crea identidades de marca fuertes para ellos; fija los precios de estas ofertas para crear valor real para los clientes y las distribuye para que estén a disposición de los clientes meta. Finalmente, la compañía diseña programas promocionales que comuniquen la propuesta de valor a los consumidores meta y los exhorten a que actúen respecto de la oferta de marketing.

Quizás el paso más importante del proceso de marketing sea la construcción de relaciones redituables y llenas de valor con los clientes meta. A lo largo del proceso, los gerentes de

³² Para otros ejemplos, y para un buen repaso del marketing sin fines de lucro, véase Philip Kotler y Alan R. Andreasen, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 6a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003); Philip Kotler y Karen Fox, *Strategic Marketing for Educational Institutions* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995); Norman Shawchuck, Philip Kotler, Bruce Wren y Gustavo Rath, *Marketing for Congregations: Choosing to Serve People More Effectively* (Nashville, TN: Abingdon Press, 1993); and Philip Kotler, John Bowen y James Makens, *Marketing for Hospitality and Tourism*, 3a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003).

³³ "100 Leading National Advertisers", *Advertising Age*, 23 de junio de 2003, p. 2. Para más sobre marketing social, véase Philip Kotler, Ned Roberto y Nancy R. Lee, *Social Marketing: Improving the Quality of Life*, 2a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002).

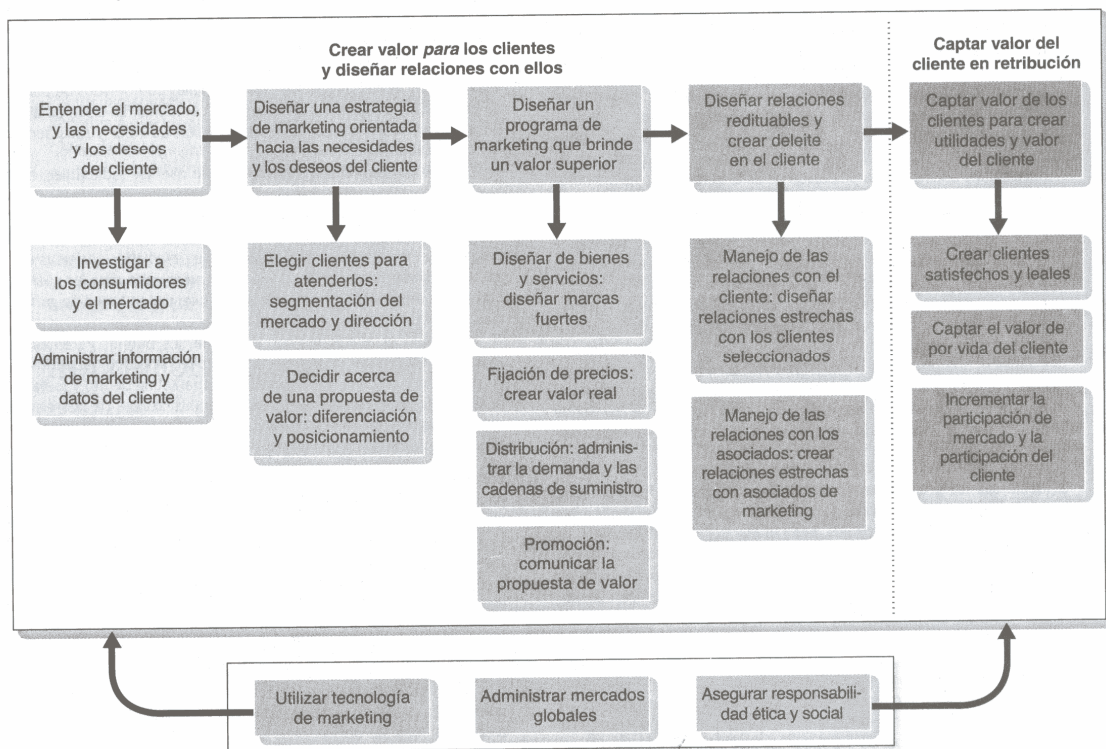
marketing practican el manejo de las relaciones con el cliente para lograr la satisfacción y el deleite de éste. Sin embargo, para crear valor y relaciones con el cliente la compañía no debe trabajar sola; necesita trabajar de cerca con asociados de marketing, tanto dentro de la compañía como en todo el sistema de marketing. Así, además de practicar un buen manejo de las relaciones con el cliente, las empresas también practican un buen manejo de las relaciones con los asociados.

Los primeros cuatro pasos del proceso de marketing crean valor *para* los clientes. En el paso final, la compañía cosecha las recompensas de sus estrechas relaciones con el cliente al captar el valor *de* los clientes. La entrega de un valor superior para el cliente origina clientes bastante satisfechos que comprarán más y de manera repetida, lo cual ayuda a que la compañía capte el valor de por vida del cliente y una mayor participación de éste. El resultado a largo plazo es un mayor valor del cliente para la empresa.

Finalmente, ante el panorama cambiante del marketing actual, las compañías deben tomar en cuenta tres factores adicionales. Para diseñar relaciones con los clientes y con los asociados, deben utilizar tecnología de marketing, aprovechar las oportunidades globales y asegurarse de que están actuando de forma ética y socialmente responsable.

La figura 1.6 es una buena hoja de ruta para los siguientes capítulos del libro. Los capítulos 1 y 2 introducen el proceso de marketing, con un enfoque en la construcción de las relaciones

FIGURA 1.6
Un modelo ampliado del proceso de marketing.



con el cliente y en la captación del valor de éste. Los capítulos 3, 4, 5 y 6 examinan el primer paso del proceso de marketing: entender el ambiente de marketing, administrar la información de marketing y analizar el comportamiento del consumidor. En el capítulo 7 estudiamos con mayor profundidad las dos principales decisiones en la estrategia de marketing: elegir a los clientes a quienes se atenderá (segmentación y dirección), y establecer una propuesta de valor (diferenciación y posicionamiento). Los capítulos 8 a 16 se refieren a las variables de la mezcla de marketing, una por una. El capítulo 17 resume la estrategia de marketing orientado a las necesidades y los deseos del cliente y la creación de ventajas competitivas en el mercado. Luego, los tres capítulos finales examinan los factores especiales de marketing: la tecnología de marketing en la nueva era digital, el marketing global, y la ética y la responsabilidad social en el marketing.

Repaso de conceptos

En la actualidad las compañías exitosas comparten un fuerte interés por el cliente y un gran compromiso con el marketing. El objetivo del marketing es diseñar y administrar relaciones redituables con los clientes.

1. Defina el marketing y describa los pasos del proceso de marketing. *Marketing* es el proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y construyen fuertes relaciones con ellos, para captar su valor a cambio.

El proceso de marketing incluye cinco pasos. Los primeros cuatro crean valor *para* los clientes. Primero, los mercadólogos necesitan entender el mercado y las necesidades y los deseos del cliente. Luego, diseñan una estrategia de marketing orientada a las necesidades y los deseos del cliente, con la finalidad de obtener, mantener y cultivar clientes meta. En el tercer paso, los gerentes de marketing establecen un programa de marketing para entregar realmente un valor superior. Todos estos pasos conforman la base para el cuarto paso: la construcción de relaciones redituables con el cliente y lograr el deleite de éste. En el último paso, la compañía se beneficia de las recompensas de las relaciones estrechas con el cliente, captando valor *de* los clientes.

2. Explique la importancia de entender a los clientes y el mercado, e identifique los cinco conceptos fundamentales del mercado. Las compañías de marketing exitosas hacen casi cualquier cosa por conocer y entender las necesidades, los deseos y las demandas de sus clientes. Esta comprensión les ayuda diseñar ofertas de marketing que satisfagan los deseos y a diseñar relaciones con los clientes llenas de valor, gracias a las cuales podrían captar el valor de por vida del cliente y una mayor participación de éste. El resultado es un incremento a largo plazo en el valor del cliente para la empresa.

Los conceptos básicos del mercado son las *necesidades*, *los deseos* y *las demandas*; la *oferta de marketing* (*productos*, *servicios* y *experiencias*); el *valor* y la *satisfacción*; el *intercambio* y las *relaciones*; y los *mercados*. Los *deseos* son la forma que toman las necesidades humanas cuando se moldean por la cultura y la personalidad del individuo. Cuando tienen el respaldo del poder de compra, los deseos se convierten en *demandas*. Las compañías analizan las necesidades al establecer una *propuesta de valor*, es decir, un conjunto de beneficios que prometen a los consumidores para satisfacer sus necesidades. La propuesta de valor se cumple mediante una *oferta de marketing* que entrega al cliente valor y satisfacción, y da como resultado relaciones de intercambio a largo plazo con los clientes.

3. Identifique los principales elementos de una estrategia de marketing orientada a las necesidades y los deseos del cliente, y analice las orientaciones del marketing que guían la estrategia de marketing. Para diseñar una estrategia de marketing ganadora, la compañía debe decidir primero *a quién* atenderá, y para ello divide el mercado en segmentos de clientes (*segmentación de mercado*) y elige los segmentos que cultivará (*mercado meta*). Después, la compañía necesita decidir *cómo* servirá a los clientes meta (como se *diferenciará* y *posicionará* en el mercado).

La gerencia de marketing podría adoptar una de cinco orientaciones de competencia en el mercado. El *concepto de producción* indica que la tarea de la gerencia es mejorar la eficiencia de producción y disminuir los precios. El *concepto de producto* sostiene que los clientes favorecen los bienes que ofrecen lo mejor en calidad, desempeño y características innovadoras; así, se requieren pocos esfuerzos promocionales. El *concepto de ventas* plantea que los consumidores no comprarán una cantidad suficiente de los productos de la organización, a menos que ésta realice un esfuerzo de ventas y promoción a gran escala. El *concepto de marketing* sugiere que el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y los deseos de los mercados meta, y de la entrega de la satisfacción deseada de manera más eficaz y eficiente que los competidores. El concepto de *marketing social* argumenta que lograr la satisfacción del cliente y bienestar social a largo plazo son fundamentales para alcanzar los objetivos de la compañía, así como para cumplir con sus responsabilidades.

4. Analice el manejo de la relación con el cliente, e identifique las estrategias para crear valor para los clientes y captar a cambio el valor de éstos. Definida de manera general, *la administración de la relación con el cliente* es el proceso de diseñar y mantener relaciones redituables con el cliente brindándole valor y satisfacción superiores. Su objetivo es fomentar las relaciones con el cliente, produciendo *mayor y mejor valor para el cliente*, que son los valores totales combinados de por vida del cliente, de todos los clientes de la compañía. La clave para establecer relaciones duraderas es la creación de *valor y satisfacción del cliente superiores*.

Las compañías no sólo desean adquirir clientes redituables, sino también lograr relaciones que los mantengan e incrementar la "participación del cliente". Los distintos tipos de clientes requieren de estrategias diferentes para estimular las relaciones con ellos. El objetivo del gerente de marketing es establecer las *relaciones correctas* con los *clientes correctos*. En retribución, por crear valor *para* los clientes meta, la compañía obtiene el valor *de* los clientes en forma de ganancias y valor del cliente.

Al establecer relaciones con el cliente, los buenos gerentes de marketing saben que no deben hacerlo solos, sino que deben trabajar de manera cercana con asociados de marketing dentro y fuera de la compañía. Además de ser buenos administradores de las relaciones con el cliente, también deben ser hábiles para *administrar las relaciones con los asociados*.

5. Describa las principales tendencias y fuerzas que están cambiando el panorama del marketing en esta nueva era de relaciones. Conforme el mundo avanza dentro del siglo XXI, en el área del marketing suceden cambios impresionantes. El auge de las computadoras, las telecomunicaciones, la información, el transporte y otras tecnologías, desarrolló nuevas e interesantes formas para conocer y seguir a los clientes, así como para crear bienes y servicios ajustados a las necesidades individuales del cliente. En un mundo cada vez más pequeño, muchos mercadólogos están ahora conectados *globalmente* con sus clientes y asociados de marketing. En la actualidad, casi todas las compañías, grandes o pequeñas, reciben la influencia de alguna forma de competencia global. Los gerentes de marketing también replantean sus obligaciones éticas y sociales, ya que ahora se les exige asumir un mayor responsabilidad por el impacto social y ambiental de sus acciones. En el pasado del marketing se habrá aplicado básicamente en el sector de los negocios con fines de lucro. Sin embargo; en los últimos años el marketing también se ha convertido en parte importante de las estrategias de muchas organizaciones sin fines de lucro: como universidades, hospitales, museos, orquestas sinfónicas e incluso Iglesias:

Como se esbozó a lo largo del capítulo, los desarrollos más importantes de marketing se resumen en una sola palabra: *relaciones*. Ahora, la gerencia de marketing de cualquier tipo de organización está aprovechando las nuevas oportunidades para establecer relaciones con sus clientes, sus asociados de marketing y el mundo que les rodea.

Términos Clave

Administración de la relación con el cliente 12
Administrar las relaciones con los asociados 19
Concepto de marketing 10
Concepto de marketing social 11
Concepto de producción 9
Concepto de producto 9
Concepto de ventas 10
Demanda 5
Deseos 5
Desmarketing 8
Estrategias de marketing 8
Intercambio 7
Internet 24
Marketing 4 Mercado 7
Necesidades 5

Oferta de marketing 5
Participación del cliente 21
Satisfacción del cliente 14
Valor de por vida del cliente 20
Valor del cliente 22
Valor percibido por el cliente 13

Análisis de conceptos

1. El "valor y la satisfacción del cliente" constituyen uno de los cinco conceptos fundamentales del mercado que se utilizan para entender el mercado y las necesidades del consumidor. ¿Cuáles son los otros cuatro conceptos básicos del mercado? De los cinco conceptos fundamentales, ¿hay un concepto que sobresalga por ser más importante que los otros? Argumente su respuesta.
2. Compare las siguientes dos orientaciones del marketing: "el concepto de ventas" y "el concepto de marketing". ¿Podría mencionar un mercado o categoría de mercado donde el "concepto de ventas" sea aún la orientación más común en la estrategia de marketing?
3. Los programas para fomentar la lealtad y retención del Cliente son importantes al establecer relaciones con el cliente y favorecer el valor del cliente. Analice por qué una cadena nacional de tiendas de abarrotes, de su país de origen, elegirla un programa de "club" sobre un programa de "cliente frecuente".
4. "En la actualidad, la mayoría de los encargados del marketing no desean conectarse con cualquier cliente." ¿Está de acuerdo con esta afirmación? ¿Por qué? ¿Qué compañía sería más proclive a seguir dicha creencia, Wal-Mart o Nextel?
5. ¿Tiene sentido el hecho de que trabajar con otros departamentos en una organización brinde mayor valor para los clientes? Realice una descripción breve de la forma en que el trabajo con su departamento de recursos humanos podría generar un mayor valor para el cliente.
6. El quinto y último paso del proceso de marketing consiste en captar valor y generar tanto utilidades como valor del cliente para la organización. Mencione los cuatro pasos en la creación de valor para el cliente de este proceso de marketing, que dan como resultado la obtención de valor para la organización. ¿El proceso de marketing es repetitivo?

Aplicación de conceptos

1. En este capítulo se analizan los conceptos del valor y satisfacción del cliente. Con base en tales conocimientos, ¿tiene sentido suponer que si usted incrementa el valor percibido por el cliente en un producto, entonces habrá un aumento correspondiente en la satisfacción del cliente? ¿En que condiciones esto no podría ocurrir?
2. Una compañía de telefonía celular gasta \$148.50 en costos totales para conseguir un nuevo usuario. En promedio, este nuevo usuario gasta \$60 al mes por realizar llamadas y servicios relacionados, en tanto que la compañía de teléfonos celulares genera un margen de utilidades del 18 por ciento, en cada uno de los 25 meses que el usuario debe permanecer con el servicio. ¿Cuál es el valor de por vida del cliente en el caso de este usuario para la compañía de telefonía celular?

Enfoque en la tecnología

Un artículo de CFO.com, escrito por John Berry, analiza el concepto del valor de por vida del cliente (aunque en el artículo se le denomina valor del cliente de por vida).* Berry describe cómo Convergys, un proveedor de soluciones para el cuidado del cliente y del empleado, desarrolló una tecnología que permitió que una compañía con \$2, 100 millones en ingresos, reportara un incremento del 16 por ciento en ganancias de la operación de su Customer Management Group. Gran parte de este incremento se originó de "ganar nuevos negocios con viejos clientes" y estaba directamente relacionado con la tecnología del "Índice de

modelamiento del valor de por vida" creada por Convergys. Bob Lento, vicepresidente de ventas de Convergys, señaló que "este índice de modelamiento del valor de por vida es una validación empírica de nuestra propia creencia instintiva, de que se cuenta con potencial para incrementar las relaciones existentes con el cliente de manera significativa". La tabla muestra el índice que Convergys desarrolló para su cliente.

1. ¿Cuál es la premisa básica en que descansa el WC?
2. Mencione su opinión sobre el valor del WC.
3. El ejemplo incluye medidas no operativas. ¿Esto tiene sentido? ¿Por qué?

EL SISTEMA DE CALIFICACIÓN DEL VVC DESARROLLADO POR CONVERGYS

Índice	Medidas	Peso
Puntuación promedio de los ingresos	Gastos actuales y proyectados	15%
Puntuación del cambio de ingresos	Gastos reales año por año	15%
Puntuación de rentabilidad	Margen de contribución del cliente	20%
Relación actual	Duración del contrato firmado, años totales como cliente	10%
Uso de tecnología	Integración de sistemas, informe, servicio de asistencia <i>on line</i> de Convergys, correo electrónico	20%
Participación del cliente	Potencial de subcontratación	10%
Sociedad	Nivel de contacto, valor futuro con referencias	10%

* Consulte "Lifetime Customer Value", CFO.com, 15 de septiembre de 2001, www.cfo.com/Article?article-4899

Enfoque en la ética

Como hermano, hermana, tío o tía, usted sabe que un gran número de mensajes publicitarios de comida está dirigido a niños de entre seis y once años de edad. Un informe reciente de Kaiser Foundation revisó los hallazgos de 40 estudios acerca del papel que tienen los medios de comunicación en el rápido aumento de la obesidad infantil en muchos países del mundo. El informe concluyó que la mayoría de las investigaciones encuentran un vínculo directo entre la cantidad de tiempo que el niño pasa interactuando con los medios de comunicación y su peso corporal. "El informe cita estudios que demuestran que el niño estadounidense promedio observa aproximadamente 40,000 anuncios de televisión al año, y que la mayoría de los anuncios dirigidos a ellos presentan dulces, cereales, bebidas gaseosas y comida rápida".*

Póngase en el lugar de un gerente de marca de un producto alimenticio (un tentempié dulce) con un mercado meta primario compuesto de niños de entre seis y once años de edad. En una entrevista telefónica, un reportero del *Wall Street Journal* plantea a usted las siguientes preguntas, en reacción al informe de Kaiser Foundation. ¿Cómo responderla?

1. ¿Los anuncios de comida para niños que se exhiben en televisión influyen para que elijan alimentos poco saludables?
2. ¿Las promociones cruzadas entre su producto y los personajes famosos de la televisión y el cine exhortan a los niños a comprar e ingerir alimentos con muchas calorías?
3. ¿Apoyaría usted disposiciones gubernamentales que busquen regular los anuncios de comida dirigidos a niños de entre seis y once años de edad?

Caso empresarial

RITZ-CARLTON CANCÚN

¿Cuál es la clave de la mejor empresa para trabajar en América Latina?

* Consulte "Making a Meal of Couch Potatoes and Doughnuts", Marketing Week, 25 de marzo del 2004, p. 28; y WWN.kff.org/entmedial7030.crm.

El 31 de diciembre de 1999, el director general del hotel Ritz-Carlton Cancún pasó tres horas planchando las fundas de las sillas que utilizaría en la celebración del milenio, y no fue porque hubiera despedido a todo el personal: tan sólo cumplía su parte del "servicio lateral", es decir, la filosofía de recursos humanos del hotel, la cual compromete a cada empleado a ayudar a otro a lograr un objetivo. "Yo no creo que haya malos empleados", señala Marcó, que dirige el hotel por segunda vez desde 2003. "Si hay malas empresas es porque ellas no desarrollaron sus talentos".

El servicio lateral del Ritz hizo más que organizar un banquete. De hecho, ayudó a convertirlo en la mejor empresa para trabajar en América Latina, según el estudio de la consultora internacional de recursos humanos Hewitt Associates y *América Economía*. La política de la cadena nació hace dos décadas con el objetivo de corregir fallas de desempeño en un programa de formación asociado con políticas de satisfacción laboral.

Todo comienza con la contratación. Para cubrir una vacante, el Ritz busca interesados entre el personal local; luego, en el resto de la cadena, y si no los encuentra así entonces publica anuncios. Sólo el 12 por ciento de los postulantes pasa de la primera a la segunda entrevista, donde se evalúan once "talentos" personales según la tipología del puesto a cubrir. Un cocinero, por ejemplo, debe tener "capacidad para aprender" una receta; un empleado de contabilidad, "exactitud" para manejar cifras. Luego del "examen", el jefe departamental evalúa si el candidato se ajusta a la filosofía del hotel. Por último el prospecto se reúne con la directora de recursos humanos y con el director general. Una vez contratado se le solicita aprenderse el manual de procedimientos durante una capacitación de dos días. En su tercera semana de labores se le evalúa nuevamente para comprobar su adaptación técnica y filosófica a la empresa. Se le aplica una prueba final 400 60 días después. Además, una vez cada año volverá aprobar su desempeño. "Nosotros no buscamos currículos sino talentos", explica el director general.

Considerado el principal hotel de Cancún y uno de los más elegantes de Latinoamérica, este hotel de cinco diamantes, está situado en una gran playa de fina arena blanca, el más exquisito de la Península de Yucatán. La atmósfera es cálida y relajada, mientras que el ambiente envuelve la originalidad de la cultura local. Aquí usted podrá explorar el fantástico mundo submarino, maravillarse con los tesoros antiguos de las cercanas ruinas Mayas y elegir entre dos de sus restaurantes que han sido galardonados con premios internacionales.

El hotel cuenta con 365 habitaciones, incluyendo 269 de lujo, 46 de nivel club y 50 Suites. Todas tienen vista al mar; y balcones o terrazas privadas.. Dispone, además, de dos piscinas, tres canchas de tenis, un gimnasio y SPA, aire acondicionado, televisión por cable... cinco restaurantes, actividades para niños de cuarto a doce años con el programa Ritz-Kids y servicio de niñeras. Sus instalaciones se encuentran muy cerca de un campo de golf.

Para su operación, la empresa diseñó estándares y manuales de procedimientos, poniendo especial atención en las instalaciones... También realizó una cuidadosa selección de "damas y caballeros", como llaman a sus empleados, quienes se capacitan y orientan cuidadosamente para asegurar la calidad del servicio. Durante un intensivo programa de inducción se les enseña la filosofía del hotel y sus estándares. Ritz-Carlton es líder en la industria al brindar 120 horas de capacitación por empleado cada año. Ésta es una de las razones por las cuales el hotel ha sido galardonado con varios reconocimientos tanto nacionales como internacionales por la calidad de su servicio.

LOS TRES PASOS DE SU EXCELENTE SERVICIO

1. *Una cálida y sincera bienvenida.* Usar el apellido del huésped cuando sea posible.
2. *Anticiparse y condescender a las necesidades del huésped.*
3. *Afectuosa despedida.* Diciendo un cálido "hasta luego", usando el nombre del huésped si es posible.

LOS PRINCIPIOS' DEL HOUL RITZ-CARLTON

- El credo es la principal guía de la empresa, y debe ser aprendido, apropiado e impuesto por todos.
- Nuestro lema es "Somos damas y caballeros sirviendo a damas y caballeros".
- Los tres pasos del servicio son la satisfacción, la retención y la lealtad.

- Todos los empleados deben completar la certificación anual para supuesto.
- Los objetivos de la compañía se comunican a todos los empleados.
- Para crear orgullo y alegría en el lugar de trabajo, todos los empleados tienen el derecho de intervenir en la planeación de su trabajo-
- Cada empleado identificará continuamente defectos a lo largo del hotel,
- Es responsabilidad de cada hotel crear un ambiente de trabajo en equipo.
- A cada empleado se le da el poder de decisión para solucionar el problema de un cliente.
- Los niveles de limpieza son responsabilidad de cada empleado.
- Para proporcionar el más fino servicio personalizado, cada empleado es responsable de identificar y llevar un récord de las preferencias individuales de cada huésped.
- Nunca se debe perder a un huésped. El calmar instantáneamente a un huésped es la responsabilidad de cada empleado.
- Sonreír y siempre mantener contacto visual positivo.
- Ser un embajador del hotel dentro y fuera del lugar de trabajo.
- Acompañara los huéspedes para llegar a otra área del hotel.
- Utilizar la etiqueta de teléfono "Ritz-Carlton". Contestar antes del tercer sonido y con una sonrisa.
- Enorgullecerse y poner cuidado en su apariencia personal.
- Siempre pensar primero en la seguridad.
- Proteger los activos del hotel.

El objetivo es "tener clientes 100 por ciento repetitivos para obtener ingresos". En cuanto a calidad el objetivo es "nunca perder a un solo huésped".

Su programa de reconocimiento al huésped incluye un archivo de cada cliente, donde se registra lo que le gusta: limonada, chocolates o ceniceros; lo que no le agrada: almohadas de plumas o ciertas bebidas alcohólicas, y todas sus fobias imaginables. Así cuando alguien hace una reservación, automáticamente aparecen en la computadora los gustos y las preferencias de quien ya se haya hospedado en algún hotel de la cadena.

ENFOQUE EN EL CLIENTE Y SU SATISFACCIÓN

"Fuentes de información sobre el cliente:

1. Información extensiva de la industria turística.
2. A través de grupos muestra de diferentes segmentos del mercado.
3. Huéspedes que recién utilizaron los servicios y productos Ritz-Carlton.
4. A través del sistema de satisfacción Ritz-Carlton de huéspedes y agentes de viajes.
5. A través de información obtenida en varios pasos del desarrollo de un nuevo hotel.

Integración de datos sobre satisfacción del consumidor y otra información referente a calidad en el sistema de administración Ritz-Carlton:

1. Liderazgo para seguir los estándares de oro: *credo, lema, los tres pasos del servicio y los Básicos Ritz-Carlton.*
2. Un grupo ejecutivo de liderazgo que opera como comité de calidad que estudia materias como el manejo de las relaciones con el cliente y la simplificación del negocio, para facilitar el hecho que un cliente haga negocios con el Ritz-Carlton.
3. Líderes de calidad en la oficina corporativa y en cada establecimiento, con proveedores de información.
4. Utilizar ampliamente el potencial y experiencia de toda la fuerza de trabajo para varios mecanismos, impulsando la participación y *empowerment* al personal.
5. Mercadotecnia dirigida al consumidor y esfuerzos de ventas que determinen las necesidades de varios segmentos y comuniquen las capacidades del Ritz-Carlton a dichos consumidores.

Los hoteles Ritz-Carlton facilitan al huésped comunicar sus necesidades y expectativas. Mediante espacios públicos y estaciones de trabajo que fomentan la interacción huésped-

empleado, los gerentes de servicio al cliente están disponibles las 24 horas al día en cada hotel y en cada habitación existen tarjetas para comentarios dirigidas al presidente y al director de operaciones del corporativo.

Puede contactarse a la compañía a través de numeros telefónicos 01-800 o gratuitos y de los principales sistemas de las aerolíneas. Los empleados tienen acceso *on line* a la información sobre preferencias de los huéspedes para dar un servicio personalizado. El sistema Ritz-Carlton de cliente repetitivo ayuda a los empleados a darles a dichos clientes un reconocimiento personal por su lealtad. Cuando los estándares para los clientes necesitan reajustarse, se utilizan equipos para resolución de problemas y mejoramiento de procesos. Estándares; como los "estándares de oro", se ajustan nacionalmente para asegurar la uniformidad en el servicio. El sistema Ritz-Carlton para medir la satisfacción del cliente y del agente de viajes verifica qué tan bien se están logrando los estándares.

La marca Ritz-Carlton ha establecido un compromiso incondicional con sus clientes: "cuando vean la marca Ritz-Carlton, esperen lo mejor". En los últimos años hizo dos mejoras en dicho compromiso: la primera con su programa de huésped frecuente, que fue el primero en reconocer las preferencias personales del huésped y la segunda con sus políticas para agencias de viajes que fueron las primeras en la industria en responder de lleno a las necesidades estas empresas, en cuanto a pago de comisiones, prácticas de reservaciones y asociaciones.

La corporación Ritz-Carlton se encuentra 32 puntos sobre el promedio de la industria en cuanto a empleados realmente comprometidos. Cada queja es importante y cada persona en la organización está constantemente observando, buscando, probando y respondiendo a quejas de los clientes. La primera persona en darse cuenta del problema se hace su dueño y, está encargada de resolverlo. Si es necesario ellos tienen la capacidad de revertir transacciones de hasta por \$2,000 sin previa autorización. Por lo que es muy alta la probabilidad de que cada queja se atienda de inmediato y se resuelva antes de la salida del huésped. La meta de Ritz-Carlton es resolver las quejas de los huéspedes en un 100 por ciento antes de su partida.

Frecuentemente se organizan paneles con los huéspedes, donde se analiza su percepción objetiva y subjetiva de la satisfacción de expectativas y el producto de Ritz-Carlton... para así actualizar sus estándares y periódicamente establecer nuevos objetivos, estrategias y planes de acción. Gracias a los grupos de enfoque se informa a clientes distinguidos o VIP acerca de nuevas promociones o de descuentos."

EL PODER DE LA TECNOLOGÍA

En la actualidad el correo electrónico se esta convirtiendo en un *medio publicitario nuevo y de rápido crecimiento*. Es útil para enviar información sobre la solicitud del cliente. Logrando así un *marketing personalizado*. Por ejemplo, un agente de viajes podría utilizar este medio para enviar información acerca del destino que desee visitar un cliente.

Compras on line. Cada vez cobra mayor importancia la publicidad a través de internet. En la industria turística se vuelve indispensable contar con sistemas globales de distribución (GDS) que permitan realizar *on line* reservaciones inmediatas y obtener al mismo tiempo información acerca de cualquier destino, de sus principales atractivos, hoteles, arrendadoras de autos., etcétera.

Para 2020 la gran mayoría de los sistemas de reservaciones operarán a través de Internet. Toda la información que actualmente necesitan los departamentos de reservaciones sería prácticamente imposible conseguir sin la tecnología de las computadoras.

El poder de la tecnología puede incrementar no sólo la rentabilidad del negocio, sino también la satisfacción del cliente. La importancia del uso y de la información disponible por las nuevas tecnologías utilizadas imaginativa, flexible e inteligentemente es de suma importancia para el sector hotelero. Por esta razón, la mayoría de las cadenas hoteleras más importantes a nivel mundial ya cuenta con un avanzado sistema de páginas electrónicas...

Ritz-Carlton Cancún fue seleccionado nuevamente por los viajeros internacionales de American Airlines como el mejor hotel de México, Centro y Sudamérica. Los resultados se dieron a conocer en la edición de verano de 2005 de la prestigiada revista *Celebrated Living*.

Preguntas para análisis

1. ¿De qué manera el Ritz-Carlton Cancún trabaja para crear con sus clientes un marketing de relación?
2. ¿Qué estrategias de manejo de calidad total está aplicando para obtener de forma permanente los más altos estándares en la satisfacción de sus clientes?
3. El concepto de marketing indica que el logro de las metas de la organización depende de identificar las necesidades y los deseos de los mercados para satisfacerlos de forma más eficaz y eficiente que sus competidores. ¿Cómo podría saber el Ritz-Carlton Cancún que está alcanzando esa meta?
4. ¿Cómo diferiría este concepto de marketing de un concepto de ventas aplicado a esta misma clase de servicio?
5. La mayoría de las cadenas hoteleras más importantes del mundo, ya cuentan con un avanzado sistema de páginas electrónicas. ¿De qué manera el Ritz-Carlton Cancún podría aprovechar esta poderosa herramienta para mejorar sustancialmente su estrategia de servicio al cliente?

Caso preparado por Laura Ruiz, profesora de Marketing del Centro de Estudios Superiores de San Ángel, Universidad Hotelera y Gastronómica, con la colaboración de Marcela Benassini.