

ESTRATEGIA DE  
**MARKETING**  
SEXTA EDICIÓN

---

O.C. **FERRELL** • MICHAEL D. **HARTLINE**

---

# Estrategia de marketing

SEXTA EDICIÓN

**O. C. FERRELL**

*The University of New Mexico*

**MICHAEL D. HARTLINE**

*The Florida State University*

Traducción:

**Mara Paulina Suárez Moreno**  
**Jorge Alberto Velázquez Arellano**


Revisión técnica:

**Dra. María de los Ángeles Ramos Solano**

*Departamento de Mercadotecnia*

*Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey*

*Campus Estado de México*

 **CENGAGE**  
Learning®

Australia • Brasil • Corea • España • Estados Unidos • Japón • México • Reino Unido • Singapur

*Estrategia de marketing*  
*sexta edición*

**Director Editorial para Latinoamérica:**  
Ricardo H. Rodríguez

**Editora de Adquisiciones para**  
**Latinoamérica:**  
Claudia C. Garay Castro

**Gerente de Manufactura para**  
**Latinoamérica:**  
Antonio Mateos Martínez

**Gerente Editorial en Español para**  
**Latinoamérica:**  
Pilar Hernández Santamarina

**Gerente de Proyectos Especiales:**  
Luciana Rabuffetti

**Coordinador de Manufactura:**  
Rafael Pérez González

**Editora:**  
Ivonne Arciniega Torres

**Diseño de portada:**  
Anneli Daniela Torres Arroyo

**Imagen de portada:**  
© Igor kisselev/Shutterstock.com

**Composición tipográfica:**  
Tsuki Marketing SA de CV  
Gerardo Larios García

© D.R. 2018 por Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.,  
una Compañía de Cengage Learning, Inc.  
Corporativo Santa Fe  
Av. Santa Fe núm. 505, piso 12  
Col. Cruz Manca, Santa Fe  
C.P. 05349, México, D.F.  
Cengage Learning® es una marca registrada  
usada bajo permiso.

DERECHOS RESERVADOS. Ninguna parte de  
este trabajo amparado por la Ley Federal del  
Derecho de Autor, podrá ser reproducida,  
transmitida, almacenada o utilizada en  
cualquier forma o por cualquier medio, ya sea  
gráfico, electrónico o mecánico, incluyendo,  
pero sin limitarse a lo siguiente: fotocopiado,  
reproducción, escaneo, digitalización,  
grabación en audio, distribución en Internet,  
distribución en redes de información o  
almacenamiento y recopilación en sistemas  
de información a excepción de lo permitido  
en el Capítulo III, Artículo 27 de la Ley Federal  
del Derecho de Autor, sin el consentimiento  
por escrito de la Editorial. Reg 103.

Traducido del libro, *Marketing Strategy: Text and Cases*,  
*Sixth Edition*

O. C. Ferrell and Michael D. Hartline  
Publicado en inglés por South Western, una compañía  
de Cengage Learning  
© 2014, 2011  
ISBN: 978-1-285-07304-0

Datos para catalogación bibliográfica:  
Ferrell y Hartline

***Estrategia de marketing, 6a. ed.***  
ISBN: 978-607-526-417-2

Visite nuestro sitio en:  
<http://latinoamerica.cengage.com>

*Para mi esposa, Linda*  
O.C. Ferrell

*Para Huck y ReRe*  
Michael D. Hartline



# Contenido breve

## **PARTE 1 Preparando el escenario para la estrategia de marketing**

---

**CAPÍTULO 1** El marketing en la economía actual 1

**CAPÍTULO 2** Planificación estratégica de marketing 27

## **PARTE 2 Descubriendo las oportunidades del mercado**

---

**CAPÍTULO 3** Recopilación y análisis de la información de marketing 53

**CAPÍTULO 4** Desarrollo de la ventaja competitiva y el enfoque estratégico 85

## **PARTE 3 Desarrollando la estrategia de marketing**

---

**CAPÍTULO 5** Clientes, segmentación y mercados objetivo 115

**CAPÍTULO 6** El programa de marketing 149

**CAPÍTULO 7** Branding y posicionamiento 199

## **PARTE 4 Poniendo la estrategia en acción**

---

**CAPÍTULO 8** Ética y responsabilidad social en la estrategia de marketing 227

**CAPÍTULO 9** Implementación y control del marketing 255

**CAPÍTULO 10** Desarrollo y mantenimiento de relaciones a largo plazo  
con los clientes 283

## **PARTE 5 Casos**

---

**CASO 1** *USA Today*: innovación en una industria en evolución 313

**CASO 2** La estrategia de marketing ganadora de Apple 327

**CASO 3** Monsanto equilibra los intereses de múltiples grupos de interés 339

**CASO 4** New Belgium Brewing (A): obtención de ventajas competitivas por  
medio del marketing socialmente responsable 351

**CASO 5** New Belgium Brewing (B): desarrollo de una personalidad  
de marca 361

**CASO 6** Mattel enfrenta sus desafíos de marketing 371

**CASO 7** Mistine: venta directa en el mercado tailandés de cosméticos 381

**CASO 8** BP lucha para limpiar su reputación manchada 393

**CASO 9** Chevrolet: 100 años de innovación de producto 405

<b>CASO 10</b>	<b>Wyndham Worldwide adopta una estrategia de marketing orientada hacia los grupos de interés</b>	419
<b>CASO 11</b>	<b>NASCAR: No puede mantener una buena marca abajo</b>	429
<b>CASO 12</b>	<b>IndyCar: Buscando el regreso del carril rápido a los deportes de motor</b>	441
<b>CASO 13</b>	<b>Zappos: Entregando felicidad</b>	451
<b>CASO 14</b>	<b>Sigma Marketing: Adaptación de mercadotecnia estratégica</b>	461
<b>CASO 15</b>	<b>Netflix pelea por mantenerse a la delantera en un mercado que cambia rápidamente</b>	471
<b>CASO 16</b>	<b>Gillette: Porqué la innovación podría no ser suficiente</b>	481
<b>CASO 17</b>	<b>IKEA expande lentamente su presencia en el mercado de Estados Unidos</b>	493
<b>Apéndice</b>	<b>Hoja de trabajo del plan de marketing</b>	501
	<i>Índice de marcas y compañías</i>	511
	<i>Índice de nombres</i>	525
	<i>Índice analítico</i>	529

---

## Material en línea

---

El siguiente material se encuentra disponible en línea:

- Casos 12 al 17
- Índices
- Apéndice

Ingresa a [www.cengage.com](http://www.cengage.com), busque el libro por el ISBN e ingrese el siguiente código de acceso:

# Contenido

## **PARTE 1 Preparando el escenario para la estrategia de marketing**

### **CAPÍTULO 1**

#### **El marketing en la economía actual 1**

##### **Introducción 1**

**Más allá de las páginas 1.1** Prosperando en el infierno de los productos básicos 2

#### **Los desafíos y las oportunidades del marketing en la economía actual 3**

##### **Conceptos básicos de marketing 7**

¿Qué es un mercado? 8

¿Qué es un intercambio? 9

¿Qué es un producto? 11

##### **Actividades y decisiones principales en marketing 14**

Planificación estratégica 14

**Más allá de las páginas 1.2** Estrategias innovadoras de marketing para una economía difícil 15

Investigación y análisis 16

Desarrollo de una ventaja competitiva 16

Decisiones de la estrategia de marketing 17

**Más allá de las páginas 1.3** Enfoque en los consumidores por medio del establecimiento de redes sociales en línea 18

Responsabilidad social y ética 20

Implementación y control 20

Desarrollo y mantenimiento de las relaciones con el cliente 21

##### **Enfrentar los desafíos de la estrategia de marketing 22**

##### **Lecciones del capítulo 1 24**

##### **Preguntas de análisis 25**

##### **Ejercicios 25**

### **CAPÍTULO 2**

#### **Planificación estratégica de marketing 27**

##### **Introducción 27**

**Más allá de las páginas 2.1** La historia de éxito de Redbox 28

##### **El proceso de planificación estratégica 29**

Misión organizacional *versus* visión organizacional 30

Estrategia corporativa o de la unidad de negocio 34

Metas y objetivos funcionales 35

Estrategia funcional 35

Implementación 36

Evaluación y control 36

##### **El plan de marketing 36**

Estructura del plan de marketing 37

**Más allá de las páginas 2.2** Vende por debajo del costo, ellos vendrán 41

Utilizar la estructura del plan de marketing 42



Propósito e importancia del plan de marketing	44
Aspectos organizacionales del plan de marketing	44
<b>Mantenimiento del enfoque en el cliente y equilibrio de la planificación estratégica</b>	<b>45</b>
Planificación enfocada en el cliente	46
<b>Más allá de las páginas 2.3 Amazon arde</b>	<b>47</b>
Planificación estratégica equilibrada	48
<b>Lecciones del capítulo 2</b>	<b>50</b>
<b>Preguntas de análisis</b>	<b>51</b>
<b>Ejercicios</b>	<b>51</b>

## **PARTE 2 Descubriendo las oportunidades del mercado**

---

### **CAPÍTULO 3**

<b>Recopilación y análisis de la información de marketing</b>	<b>53</b>
<b>Introducción</b>	<b>53</b>
<b>Más allá de las páginas 3.1 Los baby boomers merecen un análisis cuidadoso</b>	<b>54</b>
<b>Realizar un análisis de la situación</b>	<b>55</b>
El análisis por sí solo no es una solución	55
Los datos no son lo mismo que la información	56
Los beneficios del análisis deben superar los costos	56
Realizar un análisis de la situación es un ejercicio desafiante	56
<b>El ambiente interno</b>	<b>58</b>
Revisión de los objetivos, la estrategia y el desempeño actuales	59
Disponibilidad de recursos	59
Cultura y estructura organizacional	60
<b>El ambiente del cliente</b>	<b>60</b>
¿Quiénes son nuestros clientes actuales y potenciales?	62
¿Qué hacen los clientes con nuestros productos?	62
¿Dónde compran los clientes nuestros productos?	63
¿Cuándo compran los clientes nuestros productos?	63
<b>Más allá de las páginas 3.2 El desafío continuo de los desperdicios electrónicos</b>	<b>64</b>
¿Por qué (y cómo) seleccionan los clientes nuestros productos?	65
¿Por qué los clientes potenciales no compran nuestros productos?	65
<b>El ambiente externo</b>	<b>66</b>
Competencia	66
Crecimiento económico y estabilidad	70
Tendencias políticas	71
Problemas regulatorios y legales	71
Progresos tecnológicos	72
Tendencias socioculturales	73
<b>Recolección de datos e información de mercadotecnia</b>	<b>76</b>
Fuentes de información secundaria	76
<b>Más allá de las páginas 3.3 Un manual de asuntos corporativos</b>	<b>77</b>
Recopilación de datos primarios	80
Superar los problemas de la recopilación de datos	81
<b>Lecciones del capítulo 3</b>	<b>82</b>
<b>Preguntas de análisis</b>	<b>82</b>
<b>Ejercicios</b>	<b>83</b>

**CAPÍTULO 4**

<b>Desarrollo de la ventaja competitiva y el enfoque estratégico</b>	85
<b>Introducción</b>	85
<b>Más allá de las páginas 4.1 Innovación: una clave importante para el éxito</b>	86
<b>Hacer productivo un análisis FODA</b>	87
Manténgase enfocado	88
Investigue exhaustivamente a los competidores	89
Colabore con otras áreas funcionales	89
Examine los problemas desde la perspectiva del cliente	90
Busque las causas, no las características	92
Separar los problemas internos de los externos	92
<b>Planificación estratégica dirigida por FODA</b>	93
Fortalezas y debilidades	93
Oportunidades y amenazas	95
La matriz FODA	96
<b>Desarrollo y aprovechamiento de las ventajas competitivas</b>	98
<b>Establecimiento de un enfoque estratégico</b>	100
<b>Más allá de las páginas 4.2 Liderazgo exitoso del producto en 3M</b>	101
<b>Desarrollar metas y objetivos de marketing</b>	105
<b>Más allá de las páginas 4.3 Una visión más cercana a la estrategia de océano azul</b>	106
Desarrollo de metas de marketing	107
Desarrollar objetivos de marketing	108
Ir más allá de las metas y los objetivos	111
<b>Lecciones del capítulo 4</b>	111
<b>Preguntas de análisis</b>	112
<b>Ejercicios</b>	112

## PARTE 3 Desarrollando la estrategia de marketing

**CAPÍTULO 5**

<b>Clientes, segmentación y mercados objetivo</b>	115
<b>Introducción</b>	115
<b>Más allá de las páginas 5.1 La minería de datos permite a las compañías conocer nuestros secretos</b>	116
<b>Comportamiento del comprador en los mercados de consumo</b>	117
El proceso de compra del consumidor	117
Factores que afectan el proceso de compra del consumidor	123
<b>Comportamiento del comprador en los mercados de negocios</b>	125
Características únicas de los mercados de negocios	126
El proceso de compra de negocios	128
<b>Segmentación del mercado</b>	129
Enfoques de segmentación del mercado tradicional	129
<b>Más allá de las páginas 5.2 Los desafíos y las oportunidades de la diversidad de la población</b>	130
Enfoques de segmentación individualizados	132
Criterios para la segmentación exitosa	134
<b>Más allá de las páginas 5.3 Estrategias de cambio en el mercado del cereal</b>	135
<b>Identificación de los segmentos de mercado</b>	135
Segmentación de los mercados de consumo	136
Segmentación de los mercados de negocios	141

<b>Estrategias del mercado objetivo</b>	142
<b>Lecciones del capítulo 5</b>	143
<b>Preguntas de análisis</b>	146
<b>Ejercicios</b>	146

## **CAPÍTULO 6**

<b>El programa de marketing</b>	149
<b>Introducción</b>	149
<b>Más allá de las páginas 6.1 ¿La buena mercadotecnia puede salvar a Barnes &amp; Noble?</b>	150
<b>Estrategia de producto</b>	151
Aspectos estratégicos de la cartera de productos	151
Los desafíos de los servicios	154
Desarrollo de nuevos productos	156
<b>Estrategia de fijación de precios</b>	158
Cuestiones clave en la estrategia de fijación de precios	159
<b>Más allá de las páginas 6.2 Fijación de precios en todo el mundo</b>	160
Fijación de precios de los servicios	165
Estrategias de fijación de precios base	166
Ajuste del precio base	167
<b>Estrategia de la cadena de suministro</b>	169
Problemas estratégicos de la cadena de suministro	170
Tendencias en la estrategia de la cadena de suministro	175
<b>Más allá de las páginas 6.3 Ventajas de la cadena de suministro de Walmart</b>	176
<b>Comunicaciones integradas de marketing</b>	179
<b>Más allá de las páginas 6.4 La fragmentación cambia para siempre la publicidad en los medios</b>	180
Cuestiones estratégicas en las comunicaciones integradas de marketing	181
Publicidad	182
Relaciones públicas	184
Ventas personales y administración de ventas	186
Promoción de ventas	188
<b>Lecciones del capítulo 6</b>	192
<b>Preguntas de análisis</b>	195
<b>Ejercicios</b>	196

## **CAPÍTULO 7**

<b>Branding y posicionamiento</b>	199
<b>Introducción</b>	199
<b>Más allá de las páginas 7.1 Steinway: más que un piano</b>	200
<b>Problemas estratégicos en el branding</b>	202
Decisiones básicas de branding	204
Alianzas de marca estratégicas	206
Valor de la marca	206
Empaque y etiquetado	209
<b>Más allá de las páginas 7.2 Debacle del empaque de Tropicana</b>	210
<b>Diferenciación y posicionamiento</b>	210
Bases para la diferenciación	212
Estrategias de posicionamiento	214

<b>Gestión de las marcas a lo largo del tiempo</b>	215
Etapa de desarrollo	217
Etapa de introducción	218
Etapa de crecimiento	219
Etapa de madurez	220
<b>Más allá de las páginas 7.3</b> Estrategia de renovación de la marca Nintendo	222
Etapa de declinación	223
<b>Lecciones del capítulo 7</b>	224
<b>Preguntas de análisis</b>	225
<b>Ejercicios</b>	225

## **PARTE 4 Poniendo la estrategia en acción**

---

### **CAPÍTULO 8**

<b>Ética y responsabilidad social en la estrategia de marketing</b>	227
<b>Introducción</b>	227
<b>Más allá de las páginas 8.1</b> Salesforce.com adopta una orientación hacia los grupos de interés	228
<b>Ética y responsabilidad social en la estrategia de marketing</b>	229
Dimensiones de responsabilidad social	229
Sostenibilidad	232
Ética y estrategia de marketing	233
<b>Más allá de las páginas 8.2</b> Encontrar los verdaderos productos verdes	234
Los desafíos de ser ético y socialmente responsable	236
<b>Cuestiones éticas en el programa de marketing</b>	237
Cuestiones éticas relacionadas con el producto	238
Cuestiones éticas relacionadas con la fijación de precios	239
Cuestiones éticas relacionadas con la cadena de suministro	240
Cuestiones éticas relacionadas con la promoción	241
<b>Gestión y control de cuestiones éticas</b>	242
Regulación de la ética del marketing	242
Códigos de comportamiento	243
<b>Más allá de las páginas 8.3</b> La Agencia de Protección del Consumidor Financiero aspira a generar confianza en el sistema bancario	244
Liderazgo ético	245
<b>Relación con el marketing y el desempeño financiero</b>	246
Orientación hacia los grupos de interés	247
Desempeño financiero de marketing	247
<b>Incorporación de la ética y la responsabilidad social en la planificación estratégica</b>	249
<b>Lecciones del capítulo 8</b>	250
<b>Preguntas de análisis</b>	251
<b>Ejercicios</b>	251

### **CAPÍTULO 9**

<b>Implementación y control del marketing</b>	255
<b>Introducción</b>	255
<b>Más allá de las páginas 9.1</b> Green Mountain Coffee ha hecho las cosas bien	256
<b>Cuestiones estratégicas en la implementación del marketing</b>	257
El vínculo entre planificación e implementación	257
Los elementos de la implementación de marketing	259

<b>Enfoques para la implementación del marketing</b>	263
Implementación por medio del mando	263
Implementación por medio del cambio	263
<b>Más allá de las páginas 9.2 Las nuevas reglas para el liderazgo del director ejecutivo</b>	264
Implementación por consenso	265
Implementación como cultura organizacional	266
<b>Marketing interno e implementación del marketing</b>	268
El enfoque de marketing interno	268
El proceso de marketing interno	269
<b>Evaluación y control de las actividades de marketing</b>	270
Controles formales de marketing	271
Controles informales de marketing	275
Programación de las actividades de marketing	276
<b>Más allá de las páginas 9.3 Gestión del riesgo por medio de la cultura</b>	277
Lecciones del capítulo 9	279
Preguntas de análisis	280
Ejercicios	280

## CAPÍTULO 10

<b>Desarrollo y mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes</b>	283
<b>Introducción</b>	283
<b>Más allá de las páginas 10.1 1-800-Flowers.com se enfoca en los clientes</b>	284
<b>Gestión de las relaciones con el cliente</b>	284
Desarrollo de relaciones en los mercados de consumo	286
Desarrollo de relaciones en los mercados de negocios	288
<b>Calidad y valor: la clave para desarrollar relaciones con el cliente</b>	290
Comprender el papel de la calidad	290
Entrega de calidad superior	293
<b>Más allá de las páginas 10.2 Servicio al cliente <i>versus</i> eficiencia</b>	294
Comprender el papel del valor	295
Competir con el valor	298
<b>Satisfacción: la clave para la retención del cliente</b>	299
Comprensión de las expectativas del cliente	299
<b>Más allá de las páginas 10.3 Satisfecho, pero no leal</b>	302
Satisfacción <i>versus</i> calidad <i>versus</i> valor	303
Satisfacción y retención del cliente	304
Medición de la satisfacción del cliente	306
<b>Lecciones del capítulo 10</b>	308
<b>Preguntas de análisis</b>	310
<b>Ejercicios</b>	310

## PARTE 5 Casos

---

<b>CASO 1</b>	<b>USA Today: innovación en una industria en evolución</b>	313
<b>CASO 2</b>	<b>La estrategia de marketing ganadora de Apple</b>	327
<b>CASO 3</b>	<b>Monsanto equilibra los intereses de múltiples grupos de interés</b>	339

<b>CASO 4</b>	<b>New Belgium Brewing (A): obtención de ventajas competitivas por medio del marketing socialmente responsable</b>	351
<b>CASO 5</b>	<b>New Belgium Brewing (B): desarrollo de una personalidad de marca</b>	361
<b>CASO 6</b>	<b>Mattel enfrenta sus desafíos de marketing</b>	371
<b>CASO 7</b>	<b>Mistine: venta directa en el mercado tailandés de cosméticos</b>	381
<b>CASO 8</b>	<b>BP lucha para limpiar su reputación manchada</b>	393
<b>CASO 9</b>	<b>Chevrolet: 100 años de innovación de producto</b>	405
<b>CASO 10</b>	<b>Wyndham Worldwide adopta una estrategia de marketing orientada hacia los grupos de interés</b>	419
<b>CASO 11</b>	<b>NASCAR: No puede mantener una buena marca abajo</b>	429
<b>CASO 12</b>	<b>IndyCar: Buscando el regreso del carril rápido a los deportes de motor</b>	441
<b>CASO 13</b>	<b>Zappos: Entregando felicidad</b>	451
<b>CASO 14</b>	<b>Sigma Marketing: Adaptación de mercadotecnia estratégica</b>	461
<b>CASO 15</b>	<b>Netflix pelea por mantenerse a la delantera de un mercado que cambia rápidamente</b>	471
<b>CASO 16</b>	<b>Gillette: Por qué la innovación podría no ser suficiente</b>	481
<b>CASO 17</b>	<b>IKEA expande lentamente su presencia en el mercado de Estados Unidos</b>	493
<b>Apéndice</b>	<b>Hoja de trabajo del plan de marketing</b>	501
	<i>Índice de marcas y compañías</i>	511
	<i>Índice de nombres</i>	525
	<i>Índice analítico</i>	529



# Prefacio

Bienvenido a uno de los temas más interesantes, desafiantes e importantes en su educación comercial. Se preguntará, ¿qué hace que la estrategia de marketing sea tan interesante, desafiante e importante? Para empezar, es interesante porque 1) está inherentemente dirigida por las personas 2) nunca se estanca. Una mezcla distinta de ambos, arte y ciencia, la estrategia de marketing se trata de las personas (dentro de una organización) que encuentran formas de suministrar valor excepcional por medio del cumplimiento de las necesidades y los deseos de otras personas (clientes, accionistas, socios de negocios, sociedad en general), así como las necesidades de la organización misma. La estrategia de marketing causa que la psicología, la sociología y la economía comprendan mejor las necesidades básicas y las motivaciones de estas personas, ya sea los clientes de la organización (normalmente considerados como los más críticos), sus empleados o sus grupos de interés. En resumen, la estrategia de marketing se trata de las personas que sirven a las personas.

Por esta razón, la estrategia de marketing es interesante porque nunca se estanca. El hecho simple es que las personas cambian. Una estrategia que funciona hoy, podría no funcionar mañana. Los productos que son populares hoy, son olvidados la siguiente semana. Estos temas son importantes porque comprender verdaderamente la estrategia de marketing significa aceptar el hecho de que existen algunas reglas concretas para desarrollar e implementar actividades de mercadotecnia. Debido al estado constante del cambio en el ambiente del marketing, es casi imposible decir que debido a “esta necesidad del cliente” y “estos competidores” y “este nivel de regulación gubernamental” el producto A, precio B, promoción C y distribución D, producirá mejores resultados. La mercadotecnia simplemente no funciona así. La falta de reglas concretas y los panoramas económico, sociocultural, competitivo, tecnológico y político/legal siempre cambiantes vuelven a la estrategia de marketing un tema terriblemente fascinante.

Ahora que sabe porqué la estrategia de marketing es tan interesante, debería ser más fácil apreciar porqué también es desafiante. Incluso una estrategia perfecta ejecutada sin problemas puede fracasar. Algunas veces, las organizaciones tienen suerte y éxito a pesar de una estrategia y ejecución terribles. La naturaleza del marketing puede hacer que la planificación de la misma sea bastante frustrante.

Finalmente, la importancia de la estrategia de marketing es indudable. Ninguna otra función de negocios se enfoca en desarrollar relaciones con clientes, el sustento de todas las organizaciones (incluso aquellas sin fines de lucro). Esta declaración no disminuye la importancia de otras funciones de negocios, puesto que todas son necesarias para que una organización sea exitosa. De hecho, la coordinación con otras funciones es vital para el éxito del marketing. Sin embargo, sin clientes y programas de mercadotecnia disponibles para cultivar las relaciones del cliente, ninguna organización puede sobrevivir.

## Nuestro enfoque

Debido a este panorama de mercadotecnia, *Estrategia de marketing, sexta edición*, provee un enfoque práctico y directo para analizar la planificación y la implementación de estrategias de marketing. Nuestro enfoque se basa en el proceso creativo relacionado con la aplicación del conocimiento y los conceptos de mercadotecnia para el desarrollo y la implementación de la estrategia. Nuestra meta es alentar a los estudiantes de mercadotecnia para que piensen y actúen como profesionales de la mercadotecnia. Al analizar los conceptos clave y las herramientas de la estrategia de marketing, nuestro énfasis en el pensamiento crítico, tanto analítico como creativo, permite a los estudiantes comprender en esencia cómo se adaptan las decisiones de marketing para crear una estrategia coherente.



Nuestro enfoque en *Estrategia de marketing, sexta edición* también está relacionado con el desarrollo y la ejecución del plan de marketing. A lo largo del texto, proporcionamos un marco de planificación amplio, con base en la realización de una investigación extensa de antecedentes, el desarrollo de las capacidades del mercado y de las ventajas competitivas, el diseño de programas integrados de marketing y la gestión de las relaciones con el cliente a largo plazo. También enfatizamos la necesidad de integridad en el proceso de planificación estratégica, así como el diseño de programas de marketing que son tanto éticos como socialmente responsables. También intentamos resaltar la integración y la coordinación de las decisiones de marketing con otras decisiones comerciales funcionales, como la clave para lograr la misión y visión general de la organización. A lo largo del texto, ofrecemos ejemplos de planificación e implementación exitosa para ilustrar la forma en que las empresas se enfrentan a los desafíos de la estrategia de marketing en la economía actual.

### Propósito

Nosotros observamos la planificación estratégica de marketing no solo como un proceso para lograr las metas organizacionales, sino también como un medio para construir relaciones a largo plazo con los clientes. Crear una orientación hacia el cliente requiere imaginación, visión y valor, especialmente en los ambientes económicos y tecnológicos rápidamente cambiantes de hoy. Para ayudar a cumplir con estos desafíos, nuestro texto se enfoca en la estrategia de marketing desde prácticas “tradicionales” y “vanguardistas”. Cubrimos temas como segmentación, creación de ventajas competitivas, desarrollo de programas de marketing y el proceso de implementación con una base sólida en la mercadotecnia tradicional, pero también con la vista puesta en las prácticas emergentes. Las lecciones aprendidas a partir del ascenso, la caída y el resurgimiento del sector punto com, los recientes escándalos corporativos y la recesión económica ilustran la importancia de equilibrar las prácticas tradicionales y emergentes de la estrategia de marketing. Nuestro texto nunca pierde de vista este equilibrio.

A pesar de que nuestro enfoque nos permite utilizar la investigación sofisticada y los procesos de toma de decisiones, hemos utilizado una perspectiva práctica que permite a los gerentes de marketing en una organización de cualquier tamaño desarrollar e implementar un plan de marketing. Hemos evitado el material esotérico, abstracto y altamente académico que no se relaciona con las decisiones de la estrategia de marketing en muchas organizaciones. El marco del plan de marketing que usamos a lo largo del texto lo ha utilizado una serie de organizaciones para planificar exitosamente sus estrategias de marketing. Muchas compañías reportan gran éxito al utilizar nuestro enfoque parcialmente debido a la gran facilidad para comunicar el plan a todas las áreas funcionales del negocio.

### Audiencia objetivo

Nuestro texto es relevante para una serie de ambientes educativos, incluyendo cursos universitarios, de posgrado y de capacitación corporativa. A nivel universitario, nuestro texto es adecuado para el curso terminal o cualquier curso de integración de nivel superior, como “Gestión de marketing”, “Estrategia de marketing” o “Política de marketing”. A este nivel, el texto provee un marco excelente que se puede utilizar con los casos incluidos con base en el texto, casos de clientes en directo o una simulación de computadora. A nivel de posgrado, nuestro texto es adecuado para cursos que abordan la planificación de marketing estratégico, las estrategias de marketing competitivo para cualquier curso con base en simulación. Un segmento creciente del mercado, la capacitación corporativa, puede utilizar nuestro texto para educar a los profesionales comerciales interesados en desarrollar planes de marketing propios o interpretar e implementar los planes de otros.

Cada uno de los 17 casos incluidos en nuestro texto describe las situaciones estratégicas del mundo real, organizaciones identificables. Puesto que estos casos presentan situaciones reales, los instructores tienen la opción de utilizar el material del caso de acuerdo con su publicación o pueden dar a los estudiantes la oportunidad de actualizar los casos al realizar investigaciones para encontrar la información más reciente. Muchos recursos adicionales para estudiantes e instructores se pueden encontrar en el sitio web complementario del texto, [www.cengagebrain.com](http://www.cengagebrain.com).

## Características clave de la sexta edición

Las características clave de *Estrategia de marketing, sexta edición*, incluyen:

- Cobertura revisada y ampliada a lo largo del texto de eventos recientes en la práctica del marketing de las compañías globalmente reconocidas.
- Un enfoque en la integración de la mercadotecnia tradicional mezcla elementos (producto, precio, distribución y promoción) en un programa de marketing consistente. Por consiguiente, los cuatro capítulos mezclados de mercadotecnia han sido condensados en un solo capítulo.
- Un capítulo nuevo sobre branding y posicionamiento (capítulo 7) que añade énfasis en el uso de cada elemento del programa de marketing para lograr el éxito del desarrollo de la marca y el posicionamiento.
- Cinco casos nuevos escritos específicamente para nuestro texto:
  - El Caso 2 “La estrategia de marketing ganadora de Apple”, se enfoca en el ascenso fenomenal hacia la prominencia por medio del uso magistral del marketing, un espíritu empresarial y un branding “fresco”.
  - Caso 9, “Chevrolet: 100 años de innovación de producto”, observa el uso de la innovación del producto y el branding de Chevrolet para crear productos automotrices prácticos, deportivos y asequibles que compiten con fabricante fuertes nacionales y extranjeros.
  - Caso 10 “Wyndham Worldwide adopta una estrategia de marketing orientada hacia los grupos de interés”, examina la forma en la que el enfoque de Wyndham en la orientación hacia los grupos de interés ha colocado a la compañía como una marca global que es sinónimo de calidad, liderazgo ético, satisfacción del cliente y sostenibilidad.
  - Caso 13 “Zappos: entregando felicidad”, explora el modelo comercial y la cultura corporativa únicos de la compañía y cómo estos influyen en sus relaciones con los clientes, los empleados, el ambiente y sus comunidades.
  - Caso 15 “Netflix lucha por mantenerse a la delantera de un mercado que cambia rápidamente”, observa cómo la compañía dominante de transmisión en tiempo real de video o rentas por correo mejoró a su principal rival, Blockbuster, y la forma en que debe prepararse para un futuro incierto conforme el sector de renta de DVD se acerca al fin de su ciclo de vida.
- Se ha realizado una revisión completa de los casos a partir de la quinta edición de nuestro texto:
  - Caso 1 “USA Today: innovación en una industria en evolución”, explora la forma en la que el periódico más grande de la nación ha utilizado la innovación continua para permanecer al frente de los cambios socioculturales y tecnológicos que amenazan la existencia de la industria de los periódicos.
  - Caso 3 “Monsanto equilibra los intereses de múltiples grupos de interés”, se enfoca en el cambio de Monsanto de una compañía química a una enfocada en la biotecnología y las preocupaciones resultantes de los grupos de interés sobre la seguridad y el ambiente que viene con este cambio.
  - Caso 4 “New Belgium Brewing (A): obtención de ventajas competitivas por medio del marketing socialmente responsable”, muestra la manera en la que una empresa utiliza la responsabilidad social y la cercanía con el cliente como ventajas competitivas en el altamente competitivo mercado de la cerveza artesanal.
  - Caso 5, “New Belgium Brewing (B): desarrollo de una personalidad de marca”, explica cómo New Belgium expandió su estrategia de branding y de comunicación después de redactar su “Manifiesto de la marca”.
  - Caso 6, “Mattel enfrenta sus desafíos de marketing”, observa las amenazas que enfrenta Mattel en sus operaciones globales continuas, incluyendo las preferencias cambiantes del cliente, la competencia, la responsabilidad del producto y las ventas en decadencia.

- Caso 7, “Mistine: venta directa en el mercado tailandés de cosméticos”, explora la forma en que el posicionamiento basado en el valor llevó a la compañía hacia la cima del mercado de venta directa de cosméticos en Tailandia.
- Caso 8, “BP lucha para limpiar su reputación manchada”, considera cómo la creciente reputación de sostenibilidad de BP fue manchada por el desastre de derrame de petróleo del Golfo.
- Caso 11, “NASCAR: no puede mantener abajo a una buena marca”, observa cómo la mercadotecnia y el desarrollo de la marca de NASCAR tiene éxito y sus luchas recientes para permanecer en la cima del mercado de los deportes de motor y de espectadores número 1 en Estados Unidos.
- Caso 12, “IndyCar: buscando el regreso a Motorsports’ Fast Lane”, es un complemento excelente para el caso de NASCAR. Se examina la reunificación de las carreras del abierto de Estados Unidos y cómo la nueva IRL debe reconectarse con sus seguidores para mejorar su presencia en el mercado de los deportes de motor de Estados Unidos.
- Caso 14, “Sigma Marketing: adaptación del marketing estratégico”, explora la adaptación y la innovación de este pequeño negocio familiar conforme crecía desde una compañía de impresión regional hasta una empresa de publicidad de especialidad global.
- Caso 16, “Gillette: por qué la innovación quizá no sea suficiente”, examina la historia de la innovación del producto y la mercadotecnia de Gillette, y cómo su éxito pasado quizá no sea suficiente para mantener la supremacía en el mercado global de hojas de afeitar.
- Caso 17, “IKEA expande lentamente su presencia en el mercado de Estados Unidos”, analiza la forma en la que la estrategia de excelencia operativa de IKEA puede interponerse en el camino hacia la futura expansión en el mercado de muebles y decoración para el hogar en Estados Unidos.
- Nuestro paquete completo de casos provee cobertura actualizada sobre temas importantes y relevantes para la práctica del marketing en el siglo XXI. Estos temas incluyen innovación, responsabilidad social, sostenibilidad, aprovisionamiento global, tecnología, asuntos corporativos e iniciativa empresarial.
- Un conjunto actualizado de hojas de trabajo para el plan de marketing, se proporciona en el Apéndice. Las hojas de trabajo reflejan un enfoque conciso para el desarrollo del plan de marketing. Sin embargo, tienen un alcance amplio para ayudar a garantizar que los estudiantes y/o gerentes no omitan problemas importantes en el desarrollo de planes de marketing estratégico.
- Un estilo de escritura continuo amigable para el usuario que cubre los puntos fundamentales sin el uso intensivo de jerga. Además, el texto se ha reducido de 12 a 10 capítulos sin perder cobertura.

### **Recursos para el instructor (DISPONIBLES SOLO PARA LA VERSIÓN EN INGLÉS Y SE VENDEN POR SEPARADO)**

Los materiales de Recursos para el instructor para la sexta edición se han actualizado para ajustarse a la nueva organización del texto. Estos materiales están disponibles en un CD-ROM de Recursos para el instructor o en línea en el sitio web de recursos para el instructor protegido con contraseña.

Estos materiales incluyen:

- Un paquete revisado de PowerPoint®, que incorpora resúmenes de clases y resúmenes de puntos clave, así como figuras y tablas seleccionadas a partir del texto.
- Un Manual del instructor actualizado, que incluye lo siguiente:
  - Resúmenes de clases del capítulo: se pueden utilizar para revisar rápidamente el contenido del capítulo antes de clase o para obtener una descripción general de todo el texto. Los instructores también pueden usar los resúmenes para añadir notas personales y ejemplos antes de clase.
  - Notas de enseñanza para el caso: nuestras notas de enseñanza usan un formato consistente para ayudar a los instructores a evaluar los casos antes de utilizarlos o para ayudar a los instructores en el análisis del caso principal y en el análisis en clase. A pesar de que existen muchos enfoques diferentes para usar los casos, nuestras notas ayudarán a los instructores a identificar los problemas clave y las alternativas, ya que se relacionan con el contenido del caso y con los capítulos del texto correspondientes.
- Un Banco de pruebas actualizado. Estos materiales de revisión incluyen una variedad de preguntas de análisis, de opción múltiple y de verdadero/falso. Las preguntas del Banco de pruebas varían en niveles de dificultad y cumplen con un rango completo de requisitos de etiquetado, de tal forma que los instructores pueden diseñar a medida sus pruebas para cumplir con sus necesidades específicas.

El Sitio web de Recursos para el instructor actualizado respalda los textos y los casos. Además de los recursos antes mencionados, los instructores encontrarán resúmenes de clases, notas de enseñanza para los casos y programas de estudio muestra para utilizarlos en sus clases.

### **Recursos para los estudiantes (DISPONIBLES SÓLO PARA LA VERSIÓN EN INGLÉS Y SE VENDEN POR SEPARADO)**

Nuestros principales recursos para el estudiante se encuentran en el texto. El Apéndice incluye un conjunto detallado de hojas de trabajo para planes de marketing que ayudarán a los estudiantes a desarrollar los suyos propios. Los recursos para el estudiante restantes se pueden encontrar en línea en nuestro sitio web:

- En el Apéndice se encuentra una versión descargable en Microsoft Word de las Hojas de trabajo de los planes de marketing. Las hojas de trabajo están diseñadas de tal forma que los estudiantes puedan completar el material y editar las hojas de trabajo fuera de la clase.
- Planes de marketing de ejemplo para ayudar a ilustrar el formato y el estilo de escritura al crear el documento del plan de marketing real.
- Una versión descargable en Microsoft Word de las Lecciones de cada capítulo. Este documento proporciona un resumen completo de cada capítulo de tal forma que los estudiantes pueden añadir y editar las lecciones fuera de clase. De forma alternativa, el archivo se puede usar durante la clase como forma de organizar la toma de notas.
- Ejercicios en línea para cada capítulo. Estos ejercicios permiten a los estudiantes practicar los conceptos aprendidos en clase.
- Pruebas en línea para cada capítulo. Estas pruebas ayudan a los estudiantes a prepararse para los exámenes del curso.
- Un tutorial sobre cómo realizar un análisis del caso. Este tutorial sugiere una forma de realizar análisis de casos. Los instructores pueden utilizar este tutorial o proporcionarles uno propio.

### **Reconocimientos**

A lo largo del desarrollo de este texto, algunos individuos extraordinarios proporcionaron su talento y experiencia para realizar contribuciones importantes. Una serie de individuos han realizado muchos comentarios y recomendaciones útiles, como revisores de este texto. Nosotros apreciamos la generosa ayuda de estos revisores:

Lynn Allendorf, *Universidad de Iowa*

Dr. Fazal Ahmed, *Universidad de Pennsylvania*

Julia Cronin-Gilmore, *Universidad Bellevue*  
A. Cemal Ekin, *Colegio Providence*  
Steven McClung, *Universidad Mercer*  
Joseph Ouellette, *Universidad Bryant*  
Jeffry Overby, *Universidad Belmont*  
Norman Alan Ross, *Universidad del Norte de Arizona*  
Kim Saxton, *Universidad Indiana*  
Herbert Sherman, *Universidad Long Island, Campus Brooklyn*  
George David Shows, *Universidad Louisiana Tech*  
Ziad Swaidan, *Universidad de Houston—Victoria*  
Uday Tate, *Universidad Marshall*  
Linda Wright, *Universidad Longwood*

También apreciamos ampliamente la ayuda de varias personas, quienes representaron una función importante en el desarrollo de los casos y otros materiales. Específicamente, agradecemos a las siguientes personas:

Timothy W. Aurand, *Universidad del Norte de Illinois*  
Harper Baird, *Universidad de Nuevo México*  
Chandani Bhasin, *Universidad de Nuevo México*  
Christin Copeland, *Universidad del Estado de Florida*  
Linda Ferrell, *Universidad de Nuevo México*  
John Fraedrich, *Universidad del Sur de Illinois, Carbondale*  
Bernadette Gallegos, *Universidad de Nuevo México*  
Jennifer Jackson, *Universidad de Nuevo México*  
Kimberly Judson, *Universidad Estatal de Illinois*  
Cassandra Lopez, *Universidad de Nuevo México*  
Kevin Mihaly, *Universidad del estado de Florida*  
Kelsey Reddick, *Universidad del estado de Florida*  
Don Roy, *Universidad Estatal de Middle Tennessee*  
Mike Sapit, *Sigma Marketing*  
Jennifer Sawayda, *Universidad de Nuevo México*  
Beau Shelton, *Universidad de Nuevo México*  
Bryan Simpson, *New Belgium Brewing Company*  
Debbie Thorne, *Universidad del Estado de Texas*  
Jacqueline Trent, *Universidad de Nuevo México*  
Robyn Watson, *Universidad del estado de Florida*  
Celeste Wood, *Universidad del estado de Florida*

Apreciamos enormemente los esfuerzos de Jennifer Sawayda, Universidad de Nuevo México. No podemos agradecer suficiente al personal de edición, producción y mercadotecnia en Cengage. Con mucho aprecio, agradecemos a Mike Roche y Sarah Blasco.

Finalmente, expresamos nuestro aprecio por el respaldo y estímulo de nuestras familias, amigos y colegas en la Universidad de Nuevo México y la Universidad Estatal de Florida.



# Acerca de los autores

## O.C. Ferrell, Ph.D.

*La Universidad de Nuevo México*

O. C. Ferrell (Ph.D., Universidad Estatal de Louisiana) es un profesor distinguido de mercadotecnia de la universidad y Bill Daniels es profesor de ética empresarial en la Escuela Anderson de mercadotecnia en la Universidad de Nuevo México. Ha servido, al igual que Bill Daniels, como profesor distinguido de ética empresarial en la Universidad de Wyoming y como jefe del departamento de mercadotecnia en la Universidad Estatal de Colorado. Antes de su llegada a CSU, el doctor Ferrell fue profesor distinguido de mercadotecnia y ética empresarial en la Universidad de Memphis. También sirvió como profesor de la Universidad de Tampa, la Universidad de Texas A&M, la Universidad del Estado de Illinois y la Universidad del Sur de Illinois. Sus grados de Licenciatura y Maestría en Administración de Empresas provienen de la Universidad del Estado de Florida.

El doctor Ferrell es ex presidente del Consejo Académico de la Asociación Estadounidense de Mercadotecnia y expresidente del Comité de Ética de la Asociación Estadounidense de Mercadotecnia. Bajo su liderazgo, el Comité desarrolló el Código de Ética AMA y el Código de Ética para Mercadotecnia de AMA en internet. Es un Miembro de la Sociedad para Avances de Mercadotecnia y Vicepresidente de Publicaciones para la Academia de Ciencias de la Mercadotecnia. Es un antiguo miembro del Consejo de Directores como Miembro Distinguido de la Academia de Ciencias de Mercadotecnia. Además, recibió el primer premio como Educador Innovador de la Asociación de Administración de Mercadotecnia.

El doctor Ferrell ha enseñado una amplia variedad de cursos, incluyendo estrategia de marketing, principios de marketing, ética del marketing, mercadotecnia internacional, así como muchos cursos universitarios en marketing. Anualmente, el doctor Ferrell enseña un curso de posgrado en estrategias competitivas de marketing en la Universidad de Thammasat en Bangkok, Tailandia.

El doctor Ferrell es el coautor de 20 libros y más de 100 artículos. Su investigación se publica en el *Journal of Marketing Research*, *the Journal of Marketing*, *the Journal of Business Ethics*, *the Journal of Business Research*, *the Journal of the Academy of Marketing Science*, así como otros diarios. Su texto *Marketing: Concepts and Strategies*, coescrito con Bill Pride, es uno de los textos de principios de marketing más ampliamente adoptados en el mundo. Además, su texto, *Business Ethics: Decision Making and Cases*, es el principal texto sobre ética empresarial.

El doctor Ferrell ha servido como un testigo experto en muchos casos de litigación civil de alto perfil, relacionados con ética del marketing. Más recientemente, ha ayudado a corporaciones internacionales y trabajado con agencias regulatorias estatales al modificar programas de marketing para mantener el cumplimiento de los requisitos tanto éticos como legales. Actualmente, trabaja con la Asociación Nacional de Consejos Estatales de Contabilidad para desarrollar una certificación de liderazgo ético para estudiantes. Ha sido invitado al programa NBC Today y citado en periódicos nacionales como *USA Today*.

El doctor Ferrell y su esposa Linda (también un miembro docente en la Universidad de Nuevo México) viven en Albuquerque. Disfruta el golf, esquiar, leer y viajar.



## Michael D. Hartline, Ph.D.

*Universidad del Estado de Florida*

Michael D. Hartline (Ph.D., Universidad de Memphis) es un Decano Asociado para Iniciativas Estratégicas y profesor Charles A. Bruning de Administración Empresarial en el Colegio de Negocios en la Universidad Estatal de Florida, donde es responsable de las relaciones externas, la educación ejecutiva y los programas estratégicos. Antes de unirse a la docencia FSU en 2001, el doctor Hartline era docente en la Universidad de Arkansas en Little Rock, Universidad Estatal de Louisiana y en la Universidad de Samford. Sus grados de Licenciatura y Maestría en Administración de Empresas provienen de la Universidad Estatal de Jacksonville en Alabama.

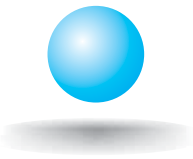
El doctor Hartline enseña principalmente cursos universitarios en Estrategia de marketing y Gestión de asuntos corporativos, así como cursos de posgrado en Mercadotecnia de servicios. Ha ganado muchos premios de enseñanza e investigación y realizado muchas presentaciones para industrias y audiencias académicas. El doctor Hartline también ha servido como consultor para varias organizaciones con y sin fines de lucro en áreas de desarrollo de planes de marketing, análisis de viabilidad del mercado, medición de satisfacción del cliente, capacitación de servicio al cliente y política de fijación de precios. También ha servido en el comité ejecutivo de la Academia de Ciencias de la Mercadotecnia, copresidió dos conferencias internacionales para la Asociación Estadounidense de Mercadotecnia y ha servido en los consejos de revisión editorial de una serie de los principales diarios de marketing.

La investigación del doctor Hartline aborda problemas de implementación de marketing en empresas de servicio. Específicamente, su trabajo examina la función de los empleados y de los grupos de trabajo de contacto con el cliente en la entrega eficaz de servicios de calidad para el cliente. La investigación del doctor Hartline aparece en el *Journal of Marketing*, *Journal of Service Research*, *the Journal of Business Research*, *the Journal of Relationship Marketing*, *the Journal of Services Marketing*, *the Cornell Quarterly*, *the Journal of Strategic Marketing*, *the Journal of Business Ethics* and *the Marketing Science Institute Working Paper Series*.

El doctor Hartline y su esposa Marsha viven en Tallahassee con sus hijas, Meghan, Madison y Mallory. Tienen dos perros, Bella y Chief (ambos Spaniel japonés) y un gato, Snickers. El doctor Hartline es un entusiasta autoproclamado de la electrónica y los gadgets, que disfruta la música, la lectura, las computadoras, los viajes, el fútbol universitario (¡Vamos Seminoles!) y ser padre.

## CAPÍTULO 1

# El marketing en la economía actual



### Introducción

Como se observa en la historia de apertura, *Más allá de las páginas 1.1*, competir en la economía actual significa encontrar formas para salir el estatus de los productos básicos para cumplir con las necesidades de los clientes mejor que las empresas competidoras. Todas las organizaciones, tanto con fines de lucro como sin ellos, requieren una planificación efectiva y una estrategia de marketing acertada para hacerlo de manera adecuada. Sin estos esfuerzos, las organizaciones no serían capaces de satisfacer a los clientes o cumplir con las necesidades de otros públicos de interés. Por ejemplo, tener una estrategia de marketing eficaz permite a Apple desarrollar productos populares, como iPhone, iPad y su línea de computadoras portátiles MacBook. Además, la planificación y la estrategia efectivas permiten a Cola-Cola continuar como el líder en venta de refrescos y ejecutar una adquisición clave en su compra de la marca Vitamin Water, todo mientras continúa su expansión hacia el rentable mercado chino. Estas y otras organizaciones usan una acertada estrategia de marketing para aprovechar sus fortalezas y capitalizar las oportunidades que existen en el mercado. Todas las organizaciones, desde su restaurante local favorito hasta las corporaciones multinacionales; desde los gobiernos municipales, estatales y federales, hasta las organizaciones benéficas como Hábitat for Humanity y la Cruz Roja Estadounidense, desarrollan e implantan estrategias de marketing.

La forma en que las organizaciones planean, desarrollan e implantan estrategias de marketing es el foco de este libro. Para alcanzar este enfoque, explicamos un proceso sistemático para desarrollar estrategias de marketing orientadas hacia el cliente y planes de marketing que adaptan una organización a sus ambientes internos y externos. Nuestra perspectiva se centra en las aplicaciones en el mundo real y los métodos prácticos de planificación, incluyendo el proceso de desarrollo de un plan de marketing. Los capítulos de este libro describen los pasos de este proceso. Nuestra meta es brindar al lector una comprensión más profunda de la planificación, la capacidad para organizar la enorme cantidad de información necesaria para completar el proceso de planificación y un sentimiento real hacia el desarrollo de los planes de marketing.

En este primer capítulo revisamos algunos de los principales desafíos y oportunidades que existen en la planificación de la estrategia de marketing en la economía actual. También estudiamos la naturaleza y el alcance de las actividades fundamentales de marketing y las decisiones que se presentan a lo largo del proceso de planificación. Finalmente, consideramos algunos de los desafíos más importantes relacionados con el desarrollo de dicha estrategia.

## Más allá de las páginas 1.1

### Prosperando en el infierno de los productos básicos<sup>1</sup>

¿Ha observado que, sin importar el tipo de industria, muchos bienes y servicios ofrecidos por las compañías competidoras son inquietantemente los mismos? La mayoría de los electrodomésticos, como refrigeradores, lavadoras y estufas, ofrecen las mismas características básicas y son de color blanco, beige, negro o acero inoxidable. Casi todos los teléfonos inteligentes con base en Android muestran las mismas características a precios similares. Incluso los vuelos comerciales de Nueva York a Los Ángeles son en esencia los mismos. Hacia cualquier parte que usted mire, muchas compañías ofrecen los mismos productos básicos a los mismos grupos de clientes más o menos con precios similares. A esta situación se le conoce como “infierno de los productos básicos” y es una situación difícil para muchas compañías. La mercantilización está en todos lados y es el resultado de mercados maduros, donde los bienes y servicios carecen de cualquier medio real de diferenciación. Por desgracia para muchas compañías, cuando los clientes comienzan a percibir que todos los productos rivales ofrecen más o menos los mismos beneficios, el precio es lo único que importa.

La mercantilización es una consecuencia de las industrias maduras, en las que la innovación cada vez más lenta, la extensa variedad de productos, el exceso de suministros y los consumidores frugales fuerzan los márgenes hasta el piso. Puesto que las empresas tienen pocas diferencias competitivas, son incapaces de incrementar los márgenes. También deben gastar mucho dinero en promoción para atraer más clientes. Esta situación hace que sean más vulnerables ante la entrada de competidores nuevos. Considere la industria de las aerolíneas; a pesar de algunas diferencias menores, muchos viajeros aéreos perciben a todas las aerolíneas de manera casi igual. Todas llevan a los pasajeros desde un punto A hasta un punto B, mientras les ofrecen los mismos servicios. Esto convierte al precio en la fuerza que impulsa la toma de decisiones del consumidor y permite que las aerolíneas de descuento, como Southwest y Jet Blue, se roben a los clientes de los transportistas de tiempo completo. Esta misma situación precaria existe en un amplio rango de industrias, como los servicios telefónicos, los hoteles, los bienes empaquetados, los automóviles, los electrodomésticos y el comercio minorista.

Como usted podría esperar, a los líderes de los precios bajos les va bastante bien en los mercados mercantilizados. Southwest, por ejemplo, fue renta-

ble durante más de 33 años hasta que la recesión económica golpeó a la industria en 2008. Actualmente, Southwest amplía sus rutas por medio de la adquisición de compañías rivales (como AirTran). La compañía también se distingue de otras con su innovadora campaña promocional “Sin cargos por equipaje” (“No Bag Fees”). Sin embargo, otras empresas evitan el estatus de productos con las tácticas básicas de la mercadotecnia: la construcción de la marca. Aquí, las empresas se liberan del estatus de producto al desarrollar una posición de marca distintiva que las separa a ellas y a sus productos de los de la competencia. Las empresas que nos vienen a la mente son Apple, Coca-Cola y Chick-fil-A. Al aportar razones convincentes para que sus clientes adquieran sus productos, la construcción de la marca permite a las empresas aumentar los márgenes. Apple, en especial, disfruta de los márgenes de utilidad más altos que cualquier otra empresa en el sector de tecnología.

Starbucks es otro buen ejemplo. Es claro que vende uno de los productos más ubicuo y mercantilizado de todos los tiempos: el café. Sin embargo, su presidente, Howard Schultz, no acepta que su empresa se encuentra en el negocio del café. Por el contrario, ve a Starbucks como un “tercer lugar” para pasar el tiempo (el hogar y el trabajo son los números 1 y 2, respectivamente). Con base en esta mentalidad, Starbucks ofrece a sus clientes mucho más que café, como acceso inalámbrico a internet, música, comida y relajación. Starbucks ha continuado sus actividades de construcción de marca al introducir combos de desayuno, un café instantáneo (Via) y el impulso continuo de su marca Seattle’s Best en restaurantes, oficinas, hospitales y máquinas expendedoras.

Salir del infierno de los productos básicos no es una hazaña fácil. Para hacerlo, las empresas deben ofrecer a sus clientes una razón convincente para comprar sus productos en lugar de los de la competencia. Al final, ganar el juego de los productos es cosa de innovación. Considere las empresas al principio de la lista de las Compañías más innovadoras del mundo para 2011 (en orden) de *BusinessWeek*: Apple, Twitter, Facebook, Nissan, Groupon y Google. Cada una de estas compañías ofrece productos innovadores, procesos o experiencias que se destacan de la competencia; no obstante, cada una compite en industrias maduras conocidas por su mercantilización. Estas compañías prueban que la innovación y las buenas estrategias son antídotos para el infierno de los productos básicos.

## Los desafíos y las oportunidades del marketing en la economía actual

Las ideas tradicionales sobre la estrategia de marketing comenzaron a cambiar para siempre a mediados de la década de 1990. Los avances en computación, comunicación y tecnologías de la información modificaron de manera irreversible el mundo y las formas en que las empresas llegan a los clientes potenciales. El colapso de la burbuja punto com a finales de la década de 1990 estuvo seguido de una caída histórica de la economía a nivel mundial en 2008. Las compañías centrales eléctricas del pasado se debilitaron y perdieron relevancia en una economía marcada por un cambio constante y por el escepticismo del consumidor. Considere estas alteraciones fundamentales en la mercadotecnia y la práctica comercial, así como nuestra conducta personal de compra:

- **Transferencia de poder hacia los clientes.** Tal vez, el cambio individual más importante durante las últimas dos décadas es la transferencia de poder de los mercadólogos a los clientes. En lugar de que los negocios tengan la capacidad para manipular a los clientes por medio de la tecnología, a menudo los clientes manipulan a los negocios debido al acceso que tienen a la información, la capacidad para comprar con base en la comparación y el control que tienen sobre sus gastos. Los clientes individuales y comerciales pueden comparar los precios y las especificaciones de los productos en cuestión de minutos. Con un teléfono inteligente y la aplicación de Amazon, pueden caminar por los pasillos de Target, escanear códigos de barras para verificar los precios en Amazon y ordenar artículos para su entrega en la tienda después de dos días. En otros casos, los clientes pueden establecer sus propios precios, como al comprar boletos de avión en Priceline.com. Ahora, los clientes pueden interactuar entre sí como comerciantes, Amazon e eBay les permiten compartir opiniones sobre la calidad del producto y la confiabilidad del proveedor. Conforme el poder continúa transfiriéndose a los clientes las empresas no tienen más que garantizar que sus productos son únicos y de mejor calidad, de este modo proporcionan a los clientes una razón para adquirirlos y seguir siendo leales a ellos.
- **Aumento masivo en la selección de productos.** La variedad y el surtido de bienes y servicios que se venden por internet y en las tiendas tradicionales son asombrosos. Tan solo en las tiendas de comestibles los clientes se enfrentan en los pasillos a innumerables opciones de cereal y refrescos. En la actualidad el crecimiento del comercio minorista en línea permite a los consumidores adquirir un automóvil en CarsDirect, exóticos regalos hechos a mano de Mojo Tree ([www.mojo-tree.co.uk](http://www.mojo-tree.co.uk)) o una caja de su vino favorito en



© OmniTerra Images

Los consumidores pueden encontrar al instante los precios de los competidores mientras están en la tienda.

**Wine.com.** El aumento de la eficiencia de las transacciones (por ejemplo, acceso las 24 horas, los siete días de la semana, con entrega en el hogar o la oficina) permite a los clientes satisfacer sus necesidades con mayor facilidad y de modo más conveniente que nunca. Además, las grandes cantidades de información disponible en línea ha cambiado la forma en la que nos comunicamos, leemos las noticias y nos entretenemos. Hoy los clientes pueden recibir las noticias de inmediato a través de las aplicaciones para los teléfonos inteligentes como Flipboard, que las obtienen de cientos de fuentes. Este aumento radical en la selección de productos y la disponibilidad ha expuesto a las empresas a incursiones de los competidores de cada esquina del planeta.

- **Audiencia, fragmentación de medios.** Los cambios en el uso de los medios y la disponibilidad de otros nuevos han forzado a los profesionales de la mercadotecnia a reconsiderar la forma en la que se comunican con los clientes potenciales. Desde el advenimiento de la televisión por cable en la década de 1970, las audiencias de medios masivos cada vez están más fragmentadas. Las audiencias televisivas, por ejemplo, abandonaron a las tres grandes cadenas (ABC, CBS, NBC) y comenzaron a mirar la programación en ESPN, HGTV, Nickelodeon y Discovery Channel. Cuando el crecimiento de la internet, la radio satelital y la comunicación móvil, se añaden a esta mezcla, se vuelve cada vez más difícil para los mercadólogos llegar a una verdadera audiencia masiva. Las audiencias de los medios se han fragmentado debido a 1) el gran número de opciones de medios disponibles en la actualidad y 2) el tiempo limitado que tenemos para dedicar a cualquier medio. Hoy los clientes obtienen cada vez más información y noticias de Facebook y Twitter en lugar del *New York Times* o CBS. Pasan una cantidad cada vez mayor de tiempo en línea o interactuando con dispositivos portátiles del que pasan leyendo revistas o viendo televisión. Como se muestra en la figura 1.1, el uso de los medios tradicionales por parte del consumidor disminuye, mientras el uso de internet y los medios móviles aumenta. Sin embargo, a pesar del desafío de llegar a las audiencias masivas hoy en día, la fragmentación de los medios tiene una gran ventaja: es más fácil alcanzar a las audiencias pequeñas y altamente enfocadas que son más receptivas a los mensajes de marketing específicos.
- **Cambio de las propuestas de valor.** Incluso antes de que comenzara “la gran recesión” en 2008, los consumidores y los compradores comerciales ya se enfrentaban al incremento de los costos relacionados con la energía, la gasolina, la comida y otros básicos. Entonces, la economía se debilitó, los compradores se vieron obligados a apretar sus cinturones y buscar formas de disminuir los gastos. En realidad, esta tendencia comenzó después del colapso punto com, ya que los consumidores observaron por primera vez que podían evitar algunos tipos de empresas y hacer cosas por sí mismos. Por ejemplo, los agentes de viajes y de bienes raíces han sido fuertemente golpeados por el comercio electrónico. Ahora, muchos clientes se dirigen a Travelocity y Expedia, en lugar de buscar agentes de viajes, cuando necesitan ayuda para reservar boletos de avión, cruceros o estancias en

**FIGURA 1.1** Cambio en el uso diario de los medios por parte de los adultos estadounidenses, 2008–2011

	Porcentaje de cambio (%)
Televisión y video	7.9
Internet	21.9
Radio	-7.8
Móvil	103.1
Periódicos	-31.8
Revistas	-28.0
Otros	0.0

Fuente: Media Literacy Clearinghouse, “Media Use Statistics”, <http://www.frankwbaker.com/mediause.htm>, consultado el 18 de julio de 2012.



hoteles. Un cambio similar ha tenido lugar en la industria de los bienes raíces, conforme los compradores realizan en línea su búsqueda de casas, mientras los vendedores toman cada vez con mayor frecuencia la ruta “a la venta por el propietario”. Por consiguiente, muchos profesionales de la mercadotecnia aprendieron una lección difícil: en situaciones en las que los clientes perciben los bienes y servicios como productos básicos, elegirán la alternativa más conveniente y menos costosa.

En la actualidad muchos de estos consumidores enfrentan las reducciones de salarios o la pérdida de sus empleos, además de gastos cada vez mayores. Estas y otras dificultades económicas han forzado al consumidor y a los compradores comerciales a reconsiderar las propuestas de valor y a enfocarse en la importancia de la frugalidad. Los efectos en los negocios han sido drásticos. Por ejemplo, como se describe en el capítulo 11, Kodak cayó en bancarota a principios de 2012 frente a un mercado altamente mercantilizado y una dura competencia por parte de otros fabricantes de cámaras y teléfonos inteligentes con tecnología más avanzada. Conforme los consumidores se dieron cuenta de que la mejor cámara era la que tenían con ellos (es decir, sus teléfonos inteligentes), huyeron de los fabricantes de cámaras tradicionales como Kodak.<sup>2</sup> Una sacudida similar ocurre en el segmento de comercio minorista de libros. Las fronteras, por ejemplo, cerraron sus puertas después de que una competencia feroz entre Barnes & Noble, Amazon, Walmart y Target alejó a sus compradores. De igual forma, solo empezamos a ver los efectos de los lectores de libros electrónicos, como Kindle de Amazon, y las soluciones de publicaciones personales, como los iBooks de Apple, en la industria editorial. Puesto que los libros se han vuelto altamente mercantilizados, por lo general los consumidores buscan los precios más bajos en lugar de las retribuciones en especie ofrecidas por las librerías tradicionales. Los lectores de libros electrónicos añaden a ello que son más amigables desde el punto de vista ecológico. Esta es la esencia de ser frugal, ya que los clientes siempre buscan maneras de recortar los gastos en partes innecesarias de sus vidas.

- **Modificación en los patrones de la demanda.** En algunos casos, los cambios de la tecnología han alterado la demanda del cliente para ciertas categorías de productos. Las noticias son un ejemplo muy conocido, pues los periódicos tradicionales desaparecen lentamente, mientras las noticias en línea y en dispositivos móviles continúan creciendo. Hoy muchas compañías de periódicos han cerrado y algunas están a punto de cerrar, mientras otras han recortado sus publicaciones a solo algunos días por semana. Otro ejemplo es el crecimiento explosivo en la distribución digital de la música y el video. El éxito de iPod e iTunes de Apple, YouTube y Netflix, junto con la integración continua de la televisión y las computadoras, ha modificado drásticamente la demanda de las industrias de la grabación y las películas. Los estudios cinematográficos de Hollywood luchan con la baja demanda en los cines y la decreciente popularidad de los DVD, en tanto que los clientes buscan cada vez más opciones de películas en línea u otras formas de entretenimiento, como los videojuegos. Al final, esta tendencia condujo a la desaparición de Blockbuster en 2011.
- **Preocupaciones sobre la privacidad, la seguridad y la ética.** Los avances en la tecnología han hecho que nuestra sociedad sea más abierta que en el pasado. Como resultado, estos avances han forzado a los profesionales de la mercadotecnia a abordar las preocupaciones reales sobre seguridad y privacidad, tanto en línea como fuera de línea. Las empresas siempre han recopilado información de rutina sobre sus clientes. Ahora, los clientes están en mayor sintonía con estos esfuerzos y los propósitos para los que se usará la información. Aunque aprecian la conveniencia del comercio electrónico y el acceso móvil a la información, desean que se garantice que su información se mantiene segura y confidencial. Las preocupaciones sobre la privacidad y la seguridad son especialmente agudas respecto a los negocios en línea como Facebook, Google y los dispositivos móviles que pueden rastrear, literalmente, todos los movimientos que realizamos. Estas preocupaciones también son profundas respecto a los niños. Por ejemplo, muchas compañías reconocidas y respetadas, como Mrs. Fields Cookies, Sony BMG y Hershey Foods, han recibido multas por violar los estándares de la Ley de Protección de la Privacidad Infantil en Internet (COPPA; siglas de Children’s Online Privacy Protection Act). Por ejemplo, Playdom, Inc., una compañía de juegos en línea propiedad de Disney,

## FIGURA 1.2 Ley de Protección de la Privacidad Infantil en Internet (COPPA)

La Ley de Protección de la Privacidad Infantil en Internet se aplica a los operadores de sitios web comerciales y servicios en línea que intentan recopilar información personal sobre los niños menores de 13 años. La ley explica lo que se debe incluir en la política de privacidad de la empresa, cuándo y cómo buscar el consentimiento verificable de un padre o tutor, y las responsabilidades de la empresa para proteger la privacidad y la seguridad de los niños. Las empresas no pueden evadir las disposiciones de la ley al declarar que los niños menores de 13 años no pueden visitar sus sitios web; ni que pueden hacer que la información sea opcional o preguntar la edad del visitante.

Al implementar las disposiciones de la COPPA, la Comisión Federal de Comercio (FTC, siglas de Federal Trade Commission) emitió la Regla de Protección de la Privacidad Infantil en Internet, que está diseñada para dar a los padres el control de la información recopilada sobre sus hijos. La regla requiere que los operadores de los sitios web:

- Publiquen una descripción de su política de privacidad en la página de inicio del sitio web y cualquier otra área en la que se recopile información personal.
- Notifiquen a los padres sobre las prácticas de recopilación de información del sitio. Esta divulgación completa debe describir 1) el tipo de información recabada, 2) la razón por la que se recaba la información, 3) cómo se usará y almacenará la información, 4) si la información será divulgada a terceras partes y 5) los derechos parentales respecto al contenido y el uso de la información.
- Obtengan consentimiento parental verificable para la recopilación y el uso interno de la información personal del niño. El operador también debe dar a los padres la oportunidad de elegir no divulgar esta información a terceras partes.
- Proporcionen a los padres acceso a la información de sus hijos, les otorguen el derecho y los medios para revisar y/o eliminar dicha información y den a los padres la oportunidad de retractarse de la futura recopilación o uso de información.
- No soliciten que los niños proporcionen más información de la razonablemente necesaria para participar en una actividad. No se debe solicitar que proporcionen información como una condición para participar.
- Mantener la seguridad, confidencialidad e integridad de toda la información personal recopilada de los niños.

Fuente: United States Federal Trade Commission, Bureau of Consumer Protection, [http://business.ftc.gov/privacy-and-security/ children's-privacy](http://business.ftc.gov/privacy-and-security/childrens-privacy).

pagó una multa de tres millones de dólares a la Comisión Federal de Comercio por recopilar, utilizar y divulgar información personal de niños menores de 13 años sin el permiso de sus padres. Esta fue la penalización civil más grande jamás impuesta para una violación de la COPPA, la cual se describe en la figura 1.2.<sup>3</sup>

- **Jurisdicción legal poco clara.** Cuando una compañía hace negocios en más de un país (como muchas empresas basadas en internet), a menudo enfrenta un dilema relacionado con los distintos sistemas legales. En la actualidad esta diferencia es de interés especial para las empresas que hacen negocios tanto en Estados Unidos como en China. Google, por ejemplo, atraviesa por una situación difícil al tratar con las demandas de censura por parte del gobierno chino. Aunque Google es una empresa estadounidense, debe cumplir con el requerimiento chino al operar un servicio de búsqueda completamente separado que censura la información que el gobierno chino considera negativa.<sup>4</sup> Hacer negocios en China también es un problema respecto a la protección de los derechos de propiedad intelectual, pues las leyes de ese país no ofrecen las mismas garantías que las de Estados Unidos. Por ejemplo, la Comisión Internacional de Comercio de Estados Unidos estima que la piratería china cuesta a la economía estadounidense aproximadamente 48 000 millones de dólares cada año. La mayor parte de esto en el sector de información, mientras que los sectores de la alta tecnología y la manufactura también muestran pérdidas considerables debido a las infracciones de los derechos de propiedad intelectual de las empresas chinas.<sup>5</sup>

Otro problema legal importante implica la recaudación de los impuestos sobre las ventas para las transacciones en línea. En los primeros días del comercio electrónico, muchos comerciantes en línea no pagaron impuestos sobre las ventas por las transacciones en línea (lo cual les dio una enorme ventaja sobre los comerciantes de las tiendas tradicionales). De hecho, una decisión del Tribunal Supremo, en 1992, exentó a los minoristas de fuera del estado del pago de impuestos sobre las ventas en los estados en los que no estaban físicamente presentes. Los estados respondieron que perdían millones de dólares en ingresos fiscales anuales, pero estaban mal organizados para realizar un esfuerzo de recaudación. En 2003, los minoristas más importantes, como Walmart, Target y Toys “R” Us, en un acuerdo con un consorcio de 38 estados y el Distrito de Columbia, acordaron la recaudación de impuestos sobre las ventas en línea. Amazon planea recaudar impuestos sobre las ventas a partir de los consumidores en ocho estados más durante los siguientes cuatro años. Sin embargo, muchos comerciantes en línea siguen sin cobrar los impuestos sobre las ventas. Hoy en día, los estados (mucho más organizados que antes) estiman que tienen una pérdida colectiva de 23 000 millones de dólares por año en ingresos por impuestos. Más de una docena de estados han aprobado leyes para forzar la recaudación de impuestos sobre las ventas en línea y una legislación similar está pendiente en otros 10 estados.<sup>6</sup>

Aunque el efecto total de estos desafíos no se reconocerá durante algún tiempo, las circunstancias han empujado los negocios hacia adelante al adaptar sus actividades de mercadotecnia tanto a nivel estratégico como a nivel táctico. A medida que revisamos los conceptos y las actividades más importantes en este capítulo, veremos cómo los desafíos actuales han afectado la planificación estratégica en estas áreas.

## Conceptos básicos de marketing

El marketing o mercadotecnia consiste en muchas cosas diferentes. Muchas personas, en especial las que no tienen un empleo en esta área, la perciben como una función de los negocios. Desde esta perspectiva, el marketing es paralelo a otras funciones como producción/operaciones, investigación, administración, recursos humanos y contabilidad. Como función de negocios, la meta de la mercadotecnia es conectar a las organizaciones con sus clientes. Otros individuos, en particular los que trabajan en el área, la observan como un proceso de gestión del flujo de productos desde el punto de concepción hasta el punto de consumo. La principal organización de comercio del campo, la American Marketing Association (Asociación Estadounidense de Marketing), ha modificado la definición del marketing a través del tiempo para reflejar los cambios en los ambientes económico y de negocios. Desde 1985 hasta 2005, la AMA lo definió así:

*“Marketing es el proceso que consiste en planear y ejecutar la concepción, la fijación de precios, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfacen objetivos individuales y organizacionales”.<sup>7</sup>*

Observe cómo se enfoca esta definición en las cuatro “P”, o la mezcla de mercadotecnia. En 2005, la AMA modificó la definición para reflejar mejor las realidades de la competencia en el mercado:

*“Marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes en formas que benefician a la organización y a sus partes interesadas”.<sup>8</sup>*

Esta definición coloca el enfoque lejos de la mezcla de marketing y lo centra en la creación de valor para los clientes. En 2007, la AMA modificó de nuevo la definición:

*“Marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen algún valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general”.<sup>9</sup>*



Observe que los cambios en la definición no son solo de naturaleza cosmética. Las definiciones más antiguas se enfocaban en el proceso de marketing para entregar valor y administrar las relaciones con el cliente. La concepción más reciente va del “valor” a las “ofertas que tienen valor”. Además, la noción de grupos de interés se vuelve más explícita. ¿Por qué la AMA realizaría estas modificaciones? Una razón está relacionada con la mercantilización, como se analiza en el recuadro *Más allá de las páginas 1.1*. Liberarse del estatus de producto significa encontrar formas para diferenciar la oferta. La nueva definición reconoce que la diferenciación puede provenir de cualquier parte de la oferta, mientras las conceptualizaciones más antiguas de la mercadotecnia colocan la responsabilidad de la diferenciación en el producto mismo. La segunda razón está relacionada con el papel más amplio de la mercadotecnia en la corporación actual. Las empresas no solo venden productos; venden la empresa como un todo. Las relaciones corporativas con los socios, los medios, el gobierno, los inversionistas, los empleados y la sociedad es tan importante como las relaciones con los clientes. Estos tipos de relaciones (que crecen y prosperan con valor excepcional) son una necesidad absoluta en el estatus dirigido por el producto de muchos mercados. Mientras que las definiciones más antiguas de mercadotecnia tienen un enfoque indudablemente transaccional, la nueva acepción enfatiza las relaciones a largo plazo que proporcionan valor tanto para la empresa como para sus grupos de interés.

Un pensamiento final sobre el marketing se relaciona con la satisfacción de las necesidades humanas y sociales. Esta amplia visión une la mercadotecnia con nuestro estándar de vida, no solo en términos de más consumo y prosperidad, sino también del bienestar de la sociedad. Por medio de las actividades de marketing, los consumidores pueden comprar automóviles de Corea del Sur y vinos de Sudáfrica, y las organizaciones pueden obtener una ganancia viable y hacer felices tanto a sus empleados como a sus clientes. Sin embargo, el marketing también debe responsabilizarse por cualquier efecto negativo que pudiera generar. Esta visión demanda que los profesionales de la mercadotecnia consideren las implicaciones sociales y éticas de sus acciones, y si practican la buena ciudadanía al devolver algo a sus comunidades. Como se ejemplifica en el caso New Belgium Brewing al final del texto, las empresas pueden satisfacer con éxito las necesidades humanas y sociales a través de la mercadotecnia y las prácticas de negocios socialmente responsables.

Observemos más de cerca varios conceptos básicos de marketing. Como veremos, los cambios en curso en la economía actual han alterado para siempre nuestra forma de pensar sobre estos aspectos fundamentales.

### ¿Qué es un mercado?

En su nivel más básico, un *mercado* es un conjunto de compradores y vendedores. Tendemos a pensar en un mercado como un grupo de individuos o instituciones con necesidades similares que pueden satisfacerse con un producto en particular. Por ejemplo, el mercado de los bienes raíces es un conjunto de compradores y vendedores de inmuebles residenciales, mientras el mercado de automóviles incluye compradores y vendedores de transportes automotores. Los profesionales de la mercadotecnia o los vendedores tienden a usar la palabra “mercado” para describir solamente a los compradores. La comprensión básica de un mercado no ha cambiado en mucho tiempo. Sin embargo, lo que ha cambiado no es tanto el “qué”, sino el “dónde” de un mercado; es decir, la ubicación de los compradores y los vendedores. En los mercados tanto del consumidor (como inmuebles y automóviles) como de los negocios (refacciones y materias primas), la respuesta a la pregunta “¿dónde?” se convierte rápidamente en “cualquier parte” ya que los mercados son menos definidos desde el punto de vista geográfico.

En días más recientes los profesionales de la mercadotecnia han considerado un mercado como una ubicación física en la que los compradores y los vendedores se reúnen para realizar transacciones. Aunque estos puntos de reunión (por ejemplo, las tiendas de comestibles, los centros comerciales y los mercados de pulgas) todavía existen, la tecnología media algunos de los mercados de más rápido crecimiento. El término *mercado virtual* se ha acuñado para describir estos mercados electrónicos desvinculados del tiempo o el espacio.<sup>10</sup> En un mercado virtual, los bienes físicos, los servicios y la información se intercambian a través de redes de computadoras. Algunos de los mercados virtuales más grandes, como Amazon, eBay y Monster, ahora son nombres familiares. De hecho, Amazon se ha convertido en un mercado

virtual equivalente a un centro comercial, ya que ahora vende zapatos, ropa, joyas, productos de belleza y artículos deportivos, además de su oferta tradicional de libros y electrónica. También existen mercados virtuales en el sector de negocio a negocio. El cambio de los mercados por mercados virtuales tiene ramificaciones significativas para los profesionales de la mercadotecnia. El hecho de que los clientes puedan comprar, hacer órdenes e intercambiar información las 24 horas de los siete días de la semana significa que estos negocios deben ser capaces de operar en ese mismo marco de tiempo. De hecho, los operadores del mercado virtual nunca descansan a la hora de cerrar: nunca cierran. También significa que las empresas pierden parte del control sobre la información de su compañía o de sus productos que se distribuye. En los blogs, los foros de discusión o incluso en Twitter, los clientes pueden intercambiar información sobre el mercado virtual fuera de él. Además, la sustitución de la tecnología por la interacción humana puede ser tanto una bendición como una maldición. Algunos mercados virtuales, como CarsDirect, tienen éxito porque eliminan el problema de tratar con otros seres humanos en los procesos de compra. Muchos clientes, sin embargo, han aceptado con lentitud los mercados virtuales porque éstos carecen del elemento humano. En estos casos, el diseño y la implementación de la experiencia en línea es un desafío importante para los operadores del mercado virtual. Finalmente, la riqueza de la información disponible en los mercados virtuales actuales no sólo hace que los clientes estén más educados que antes, también aumenta su poder por medio de las compras y la negociación del precio.

Otro giro interesante relacionado con los mercados es el advenimiento de los metamercados y los metamediarios. Un *metamercado* es una agrupación de bienes y servicios estrechamente relacionados centrados en la actividad específica de consumo. Un *metamediario* proporciona un solo punto de acceso donde los compradores pueden ubicar y establecer contacto con muchos vendedores diferentes en el metamercado.<sup>11</sup> Por ejemplo, suponga que está comprometido(a) para casarse. ¿Cuántas decisiones de compra diferentes tendrán que tomar usted y su prometida(o) durante los siguientes meses? ¿Cuántos anuncios de periódicos, sitios web y revistas explorarán? A pesar de que los negocios y las decisiones son diversas, todas convergirán en el mismo tema de la planificación de la boda. Este es el principio rector de un metamercado. La figura 1.3 muestra ejemplos sobre los metamercados y metamediarios comunes. Aunque los clientes no usan estos términos, comprenden completamente el concepto de encontrar información y soluciones en un lugar. Por ejemplo, iVillage ([www.ivillage.com](http://www.ivillage.com)) se ha convertido en el metamediario eminente de la internet respecto a los problemas de las mujeres. Una de sus secciones más populares trata del embarazo y la paternidad, la cual se ha convertido en la primera opción para muchos padres ansiosos que necesitan consejo. Los metamediarios como iVillage satisfacen una necesidad vital al ofrecer acceso rápido y compras de una sola parada (*one-stop shopping*) para una amplia variedad de información, bienes y servicios.

### ¿Qué es un intercambio?

En estrecha relación con el concepto de mercado, nuestras ideas sobre el intercambio se han modificado en los últimos años. El *intercambio* se define por tradición como el proceso de obtener algo de valor a partir de alguien que ofrece algo a cambio; normalmente esto implica obtener productos por dinero. Para que el intercambio ocurra deben cumplirse cinco condiciones:

1. **Debe haber por lo menos dos partes para el intercambio.** A pesar de que este siempre ha sido el caso, en la actualidad el proceso de intercambio puede incluir potencialmente un número ilimitado de participantes. Las subastas en línea constituyen un buen ejemplo. Los clientes que promueven un artículo en eBay pueden ser uno de los muchos participantes en el proceso de intercambio. Todos los participantes cambian el proceso para los otros, así como el resultado final del postor ganador. Algunas subastas incluyen grandes cantidades de un artículo, por lo que existe el potencial para múltiples transacciones dentro de un proceso de subasta.
2. **Cada parte tiene algo valioso para la otra parte.** El intercambio sería posible, pero no muy probable, sin este requisito básico. La internet nos ha expuesto a una gran variedad de bienes y servicios que antes no sabíamos que existían. Hoy no solo podemos comprar