

Microsoft en segundo lugar. Y aunque Logitech ni siquiera se acerca al gran tamaño de Microsoft, es más redituable proporcionalmente. Durante los últimos siete años, y a pesar de los problemas económicos que enfrentaron las industrias de las computadoras personales y los aparatos electrónicos, las ventas y utilidades de Logitech fueron de más del doble que antes. Al ver hacia delante, mientras Logitech siga avanzando en su nicho de aparatos periféricos personales, se encuentra en una buena posición para enfrentar las recientes tormentas económicas y resurgir más fuerte que nunca.

“Nuestro negocio se refiere a la última pulgada que existe entre las personas y el contenido y la tecnología”, explica Guerriño De Luca, director ejecutivo de Logitech. Nadie cubre mejor esa última pulgada que Logitech. La próxima vez que navegue en su PC, que observe o escuche el contenido de audio o video que haya bajado de Internet, o que tome el control remoto de un

sistema de entretenimiento, es muy probable que en su mano sostenga un aparato Logitech. También es muy probable que en realidad le guste lo que siente y cómo funciona. “La meta [es] pasar la prueba del ‘oohh’”, afirma el líder de proyectos de la compañía, “creando una experiencia visceral que comunique tanto el desempeño como el lujo”.

Fuentes: Lisa Johnston y John Laposky, “Logitech Intros Accessories, Ships Billion Mouse”, *TWICE*, 15 de diciembre de 2008, p. 84; Cliff Edwards, “Here Comes Mighty Mouse”, *BusinessWeek*, 4 de septiembre de 2006, p. 76; Cliff Edwards, “The Mouse That Soars”, *BusinessWeek*, 20 de agosto de 2007, p. 22; Haig Simonian, “Logitech Warns of Gloom Ahead”, *FT.com*, 21 de enero de 2009, www.ft.com/cms/s/ba17c7e4-e75b-11dd-ae2f-0000779fd2ac.html; “Logitech International S.A.”, *Hoover’s Company Records*, 13 de mayo de 2010, p. 42459; e informes anuales y otra información de: <http://ir.logitech.com/overview.cfm?cl=us.en> y www.logitech.com, consultado en octubre de 2010.

BMW es “la máxima máquina para conducir”. La Escape de Ford promete “mucha diversión con poco combustible”. En el sitio Hulu de videos usted puede “ver sus favoritos, en cualquier momento, gratis”. YouTube le permite “transmitirse a usted mismo”. En McDonald’s dirá “me encanta”, mientras que en Burger King puede “comerla a su manera”. Estas afirmaciones engañosamente sencillas conforman la columna vertebral de la estrategia de marketing de un producto.

● Por ejemplo, Burger King diseña toda su campaña mundial de marketing integrado a nivel mundial (desde los anuncios para televisión y los comerciales impresos, hasta sus sitios web), alrededor de su posicionamiento “Cómala a su manera”.

Al posicionar su(s) producto(s), la compañía primero identifica posibles diferencias de valor para los clientes que proporcionen ventajas competitivas a partir de las cuales construir su posición. La compañía puede ofrecer mayor valor para el cliente al cobrar precios más bajos que los competidores u ofrecer más beneficios para justificar los precios más altos. Sin embargo, si la compañía *promete* mayor valor, entonces debe *entregarlo*. Así, un posicionamiento eficaz inicia con una **diferenciación**, es decir, *diferenciar* realmente la oferta de mercado de la compañía para que entregue mayor valor a los consumidores. Una vez que la empresa ha elegido una posición deseada, debe tomar medidas firmes para entregar y comunicar esa posición a sus consumidores meta. Todo el programa de marketing de la compañía debe apoyar la estrategia de posicionamiento elegida.



● Posicionamiento: Burger King construye toda su campaña de marketing mundial alrededor del posicionamiento “Cómala a su manera”.

Diferenciación

Diferenciar en realidad la oferta del mercado para crear mayor valor para el cliente.

Mezcla de marketing

Conjunto de herramientas tácticas de marketing (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta.

Creación de una mezcla de marketing integrada

Una vez que la compañía decidió su estrategia general de marketing, está lista para empezar a planear los detalles de la mezcla de marketing, que es uno de los conceptos más importantes del marketing moderno. La **mezcla de marketing** es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro P”. La figura 2.5 muestra las herramientas específicas de marketing para cada P.

- El *producto* es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta. Así, una camioneta Escape de Ford consiste en tornillos y tuercas, bujías, pistones, faros y otras miles de piezas. Ford ofrece varios modelos Escape y docenas de características opcionales. Cada automóvil incluye servicios completos y una garantía integral, que forman una parte del producto, así como el tubo de escape.

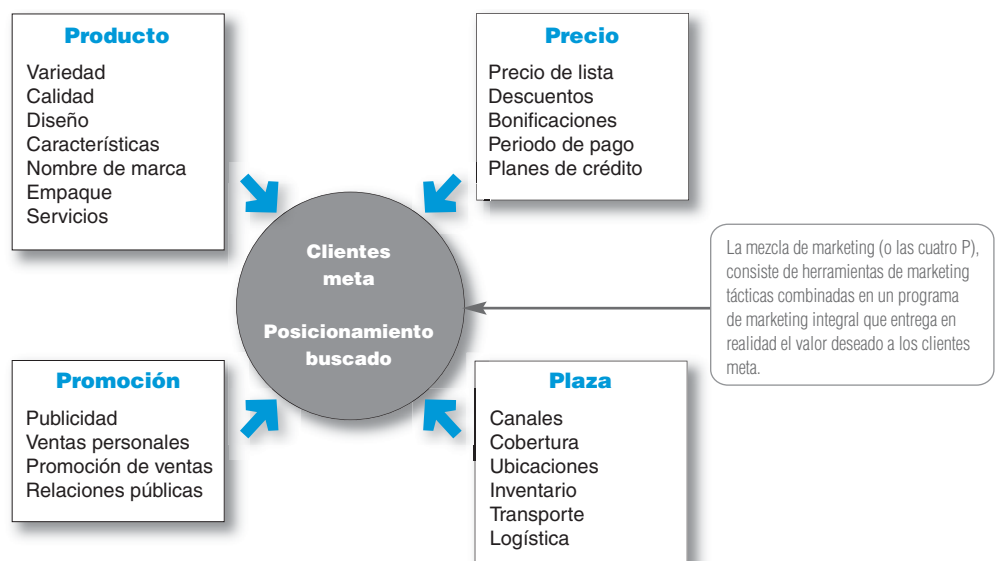
- El *precio* es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto. Ford calcula precios sugeridos al detalle que sus agencias podrían cobrar por cada Escape. Sin embargo, los distribuidores de Ford casi nunca cobran el precio total de la etiqueta, sino que negocian el precio con cada cliente, y ofrecen descuentos, negociaciones individuales y planes de crédito. Tales acciones ajustan los precios a la situación económica competitiva actual, y a la percepción que tiene el comprador del valor del automóvil.
- La *plaza* incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta. Ford se asocia con un enorme cuerpo de concesionarios independientes que venden los diversos modelos de esta compañía. Además, Ford elige a sus agencias de manera cuidadosa y las apoya mucho. Las agencias mantienen un inventario de automóviles Ford, los muestran a clientes potenciales, negocian precios, cierran ventas y dan servicio a los automóviles después de la venta.
- La *promoción* implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren. Ford gasta más de 1 500 millones de dólares al año en publicidad para Estados Unidos con el propósito de hablarle a los consumidores acerca de la empresa y de sus diversos productos.¹³ Los vendedores de las agencias atienden a los compradores potenciales y los convencen de que Ford es el mejor automóvil para ellos. Ford y sus distribuidores ofrecen promociones especiales (ventas, reembolsos en efectivo, bajas tasas de financiamiento) como incentivos de compra adicionales.

Un programa de marketing eficaz combina todos los elementos de la mezcla de marketing en un programa integrado, diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la compañía al entregar valor a los consumidores. La mezcla de marketing constituye el conjunto de herramientas tácticas de la empresa para establecer un fuerte posicionamiento en los mercados meta.

Algunos críticos consideran que las cuatro P podrían omitir o subestimar ciertas actividades importantes. Por ejemplo, preguntan: “¿Dónde están los servicios?” El hecho de que no se escriban con una P inicial no justifica su omisión. La respuesta es que los servicios, como la banca, las líneas aéreas y los supermercados, también son productos. Podríamos llamarlos *productos de servicio*. “¿Dónde está el empaque?” preguntarían los críticos. Los mercadólogos responderían que incluyen el empaque como una de las múltiples decisiones que se toman sobre el producto. Todos dicen, como indica la **figura 2.5**, que muchas actividades de marketing, que aparentemente quedan fuera de la mezcla de marketing, se incluyen en alguna de las cuatro P. Lo importante aquí no es si deberían ser cuatro, seis o diez P, sino qué estructura sería más útil para diseñar programas de marketing integrado.

Sin embargo, hay otra preocupación válida, que señala que el concepto de las cuatro P adopta el punto de vista que tiene el vendedor del mercado, no el del consumidor. Desde la perspectiva del comprador, en esta era de valor para el cliente y relaciones con él, las cuatro P se describirían mejor como las cuatro C:¹⁴

FIGURA | 2.5
Las cuatro P de la mezcla de marketing



4 P	4 C
Producto	Solución para el Cliente
Precio	Costo para el cliente
Plaza	Conveniencia
Promoción	Comunicación

Por lo tanto, mientras que los mercadólogos se consideran a sí mismos como productos de venta, los clientes se ven a sí mismos como valor de compra o soluciones a sus problemas. Los consumidores están interesados en algo más que el precio; les interesa el costo total de obtener, usar y desechar un producto. Los clientes desean que el producto y el servicio tengan una disponibilidad lo más conveniente posible. Por último, buscan una comunicación bidireccional. Los mercadólogos harían bien en pensar primero en las cuatro C y luego construir las cuatro P sobre esa plataforma.

Comentario del autor | Hasta ahora nos hemos enfocado en el *marketing* de la administración de marketing. Ahora abordaremos la *administración*.

Administración de la labor de marketing

Además de ser competentes en el *marketing* de la administración de marketing, las compañías también deben poner atención en la *administración*. Administrar el proceso de marketing requiere de las cuatro funciones de la gerencia de marketing que se muestran en la **figura 2.6: análisis, planeación, aplicación y control**. La compañía primero desarrolla planes estratégicos para toda la organización, y luego los traduce en planes de marketing y de otros tipos para cada división, producto y marca. Mediante la aplicación, la empresa convierte los planes en acciones. El control consiste en medir y evaluar los resultados de las actividades de marketing y en tomar medidas correctivas donde sea necesario. Por último, el análisis de marketing brinda la información y las evaluaciones necesarias para todas las demás actividades de marketing.

Análisis de marketing

La administración de la función de marketing inicia con un análisis completo de la situación de la compañía. El mercadólogo debe realizar un **análisis FODA** (SWOT, por sus siglas en inglés), mediante el cual evalúa las fortalezas (F), las oportunidades (O), las debilidades (D) y las amenazas (A) generales de la compañía (vea la **figura 2.7**). Las fortalezas incluyen capacidades, recursos y factores situacionales positivos e internos que podrían ayudar a la compañía a servir a sus clientes y a alcanzar sus objetivos. Las debilidades incluyen limitaciones internas y factores situacionales negativos que podrían interferir con el desempeño de la misma. Las oportunidades

Análisis FODA

Evaluación general de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa.

FIGURA | 2.6
Administración de marketing: análisis, planeación, aplicación y control

Cerraremos este capítulo estudiando la forma en que los mercadólogos administran esas estrategias y planes; es decir, cómo aplican las estrategias y los programas de marketing, y la forma en que evalúan los resultados.

La primera parte del capítulo se refirió a esto (desarrollo de estrategias y planes de marketing para toda la compañía).

