

pleo. ¡Eso sólo lo pueden hacer los clientes!” Él destacó que todo el personal de General Electric, sin importar su departamento, ejercían una influencia significativa en la satisfacción y retención del cliente. Su mensaje era: “Si no están pensando en el cliente, entonces no están pensando”.⁷

Sociedad con otros miembros del sistema de marketing

En su búsqueda por crear valor para el cliente, la empresa necesita ver más allá de su propia cadena de valor, y observar las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y, en última instancia, de sus clientes. Considere a McDonald's, cuyos 31,000 restaurantes en todo el mundo sirven a más de 47 millones de clientes diariamente, obteniendo así una participación del 43 por ciento del mercado de las hamburguesas.⁸ La gente no abarrota los McDonald's sólo porque aman las hamburguesas de esa cadena. De hecho, por lo general, los consumidores creen que McDonald's no tiene un sabor tan bueno como Burger King o Wendy's. Los consumidores visitan multitudinariamente el *sistema* McDonald's, no sólo gracias a sus alimentos. En todo el mundo, el sistema finamente sintonizado de McDonald's ofrece un alto estándar de lo que la compañía denomina CSLV (calidad, servicio, limpieza y valor). McDonald's sólo es eficaz en la medida en que se asocia exitosamente con sus franquiciados, proveedores y otros para, de manera conjunta, entregar al cliente un valor excepcionalmente alto.

En la actualidad, más compañías se están asociando con otros miembros de la cadena de suministros para mejorar el desempeño de la **red de transferencia de valor para los clientes**. Honda, por ejemplo, diseñó un programa para trabajar de cerca con sus proveedores, para ayudarlos a reducir sus costos y a mejorar la calidad. Cuando Honda eligió a Magna Donnelly Corporation para abastecer todos los espejos de sus automóviles fabricados en Estados Unidos, envió a sus ingenieros a las plantas de su proveedor, para buscar formas de mejorar sus productos y sus operaciones. Así ayudó a que Magna Donnelly redujera sus costos en un 2 por ciento durante el primer año. Como resultado de la mejoría en su desempeño, sus ventas con Honda crecieron de 5 millones anuales a más de 60 millones en menos de diez años. A la vez, Honda ganó un proveedor eficiente y a bajo costo de componentes de calidad; en tanto que los clientes de Honda recibieron mayor valor en forma de automóviles de mejor calidad y menor costo.⁹

Cada vez con mayor frecuencia, la competencia en el mercado actual no se realiza entre competidores individuales, sino que ocurre entre redes completas de transferencia de valor, creadas por tales competidores. De ese modo, el desempeño de Honda en contra de Toyota depende de la calidad de la red general de transferencia de valor de Honda frente a la de Toyota. Incluso si Honda fabrica los mejores automóviles, perdería en el mercado si la red de distribuidores de Toyota ofreciera ventas y servicios que den mayor satisfacción al cliente.

Estrategia de marketing y mezcla de marketing

El plan estratégico define la misión y los objetivos generales de la compañía. La función y las actividades de marketing se muestran en la figura 2.4, la cual resume las principales actividades que se realizan en la administración de la estrategia de marketing y de la mezcla de marketing.

Los consumidores están en el centro. La meta es construir relaciones estrechas y redituables con el cliente. Luego viene la **estrategia de marketing**, es decir, la lógica de marketing con que la compañía espera conseguir tales relaciones. Mediante la segmentación, la búsqueda de objetivos y el posicionamiento en el mercado, la compañía decide a qué cliente atender y cómo hacerlo. Identifica así el mercado total, luego lo divide en segmentos más pequeños, elige los más promisorios, y se concentra en servir y satisfacer a los clientes de esos segmentos.

Guiada por la estrategia de marketing, la compañía diseña una mezcla de marketing conformada por factores que controla: producto, precio, plaza y promoción. Para encontrar las mejores estrategia y mezcla de marketing, la compañía realiza análisis, planeación, aplicación y control de marketing. Con estas actividades, la compañía observa y adapta los actores y las fuerzas del entorno del marketing. Ahora estudiaremos brevemente cada actividad. Luego, en capítulos posteriores, analizaremos cada una con mayor profundidad.

Estrategia de marketing centrada en el cliente

Como vimos en el capítulo 1, para tener éxito en el mercado competitivo actual, las organizaciones necesitan concentrarse en el cliente. Deben ganar clientes a los competidores, para luego retenerlos y cultivarlos entregándoles un valor mayor. Sin embargo, antes de ser capaz de

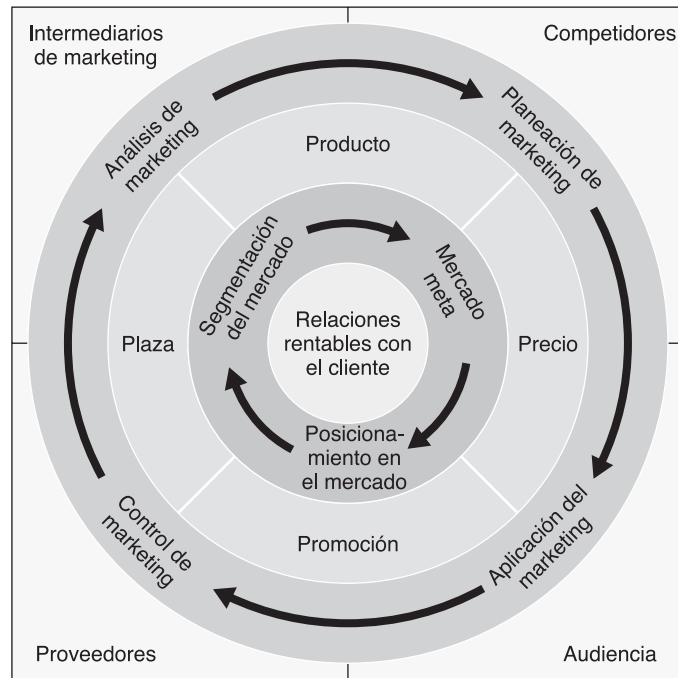
Red de transferencia de valor para los clientes

Sistema constituido por las cadenas de valor de la compañía y sus proveedores, distribuidores y, en última instancia, clientes que “se asocian” entre sí para mejorar el desempeño del sistema completo.

Estrategia de marketing

La lógica de marketing con que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de marketing.

FIGURA 2.4
Administración de la estrategia de marketing y de la mezcla de marketing.



satisfacer a los clientes, una compañía debe entender primero tanto sus necesidades como sus deseos. Así, un marketing sólido requiere de un análisis cuidadoso de los clientes.

Las compañías saben que no podrían servir de manera rentable a todos los consumidores de un mercado específico; al menos no a todos los consumidores de la misma forma. Hay muchos tipos diferentes de consumidores con demasiados tipos diferentes de necesidades. Además, la mayoría de las compañías están en posición de atender mejor a algunos segmentos que a otros. De esta manera, cada compañía debería dividir el mercado total, elegir los segmentos más promisorios, y diseñar estrategias para, de forma rentable, servir a los segmentos seleccionados. Se trata de un proceso que incluye tres fases: *segmentación del mercado*, *mercado meta* y *posicionamiento en el mercado*.

Segmentación del mercado

El mercado consta de muchos tipos diferentes de clientes, productos y necesidades. El gerente de marketing tiene que determinar qué segmentos le ofrecen la mejor oportunidad para el logro de los objetivos de la compañía. Los consumidores podrían agruparse y atenderse de diversas formas, con base en factores geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales. El proceso de dividir un mercado en distintos grupos de consumidores, con necesidades, características o conducta diferentes, que podrían requerir productos o programas de marketing separados, se denomina **segmentación del mercado**.

Todos los mercados se componen de segmentos, aunque no todas las formas de segmentación de un mercado tienen la misma utilidad. Por ejemplo, Tylenol ganaría poco si dividiera a hombres y mujeres como usuarios de analgésicos, si ambos responden de la misma forma a las campañas de marketing. Un **segmento del mercado** es un grupo de consumidores que responden de manera similar a un conjunto dado de actividades de marketing. En el mercado automotriz, por ejemplo, los clientes que desean el automóvil más grande y más cómodo, sin importar el precio, conforman un segmento del mercado. Los clientes que se preocupan básicamente por el precio y la economía de su funcionamiento constituyen otro segmento. Sería difícil fabricar un modelo de automóvil que fuera la primera opción de los consumidores de ambos segmentos. Las compañías enfocan sabiamente sus esfuerzos para cubrir las distintas necesidades de segmentos individuales del mercado.

Mercado meta

Una vez que la compañía definió los segmentos del mercado, intentará ingresar en uno o a varios segmentos de un mercado específico. El **mercado meta** implica la evaluación del atractivo de cada segmento del mercado y la elección de uno o más segmentos para ingresar en ellos. Una compañía debería enfocarse en los segmentos donde sea capaz de generar, de manera rentable, el mayor valor para el cliente y en mantenerlos con paso del tiempo.

Segmentación del mercado

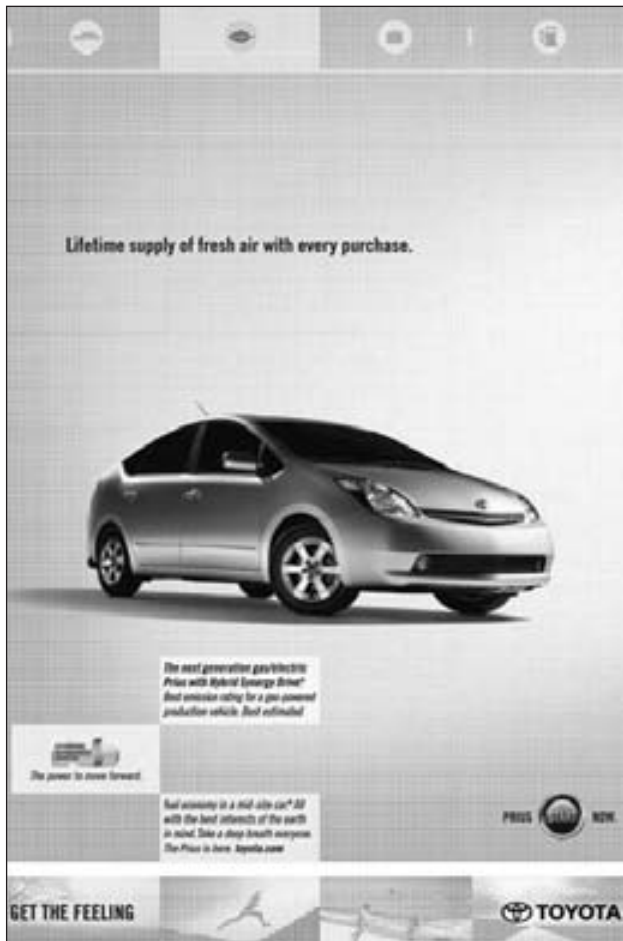
Dividir un mercado en grupos distintos de consumidores, con base en sus necesidades, características o conductas, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes.

Segmento del mercado

Grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto dado de actividades de marketing.

Mercado meta

Conjunto de consumidores que tienen necesidades o características comunes, a quienes la compañía decide atender.



- Posicionamiento: Prius de Toyota es “una revelación brillantemente disfrazada de automóvil”. Hummer es “como ninguna otra cosa (necesidad es un término muy subjetivo)”.

Una compañía con recursos limitados podría decidir dar servicio sólo a uno o a unos cuantos segmentos especiales o “nichos de mercado”. Estas empresas se especializan en atender a segmentos de mercado que sus competidores importantes subestiman o ignoran.

Arm & Hammer, por ejemplo, tiene asegurado cada rincón de muchos hogares latinoamericanos con bicarbonato de sodio en muchas categorías de productos de consumo, como pasta de dientes y desodorantes, además del típico “remedio casero” contra algunos padecimientos estomacales (véase Marketing real 2.2).

Marketing latinoamericano

Los orígenes de los laboratorios ksk en América Latina se remontan a los albores del siglo xx, la época de las boticas, que fueron las precursoras de la actual industria farmacéutica y que consistían en un local con atención al público donde se elaboraban medicamentos a partir de flores, hojas, raíces y frutos.

Durante la década de 1920 el doctor Kiso Tsuru importaba medicamentos de su natal Japón y los distribuía por toda la República Mexicana. Muy pronto decidió elaborar algunos medicamentos en México e inició la producción de las gotas oftálmicas Lumi, que en muy poco tiempo alcanzaron una gran aceptación. Tras este primer paso, continuó el desarrollo de nuevos productos.

En 1938, el doctor Tsuru fundó, en la Ciudad de México, la Compañía Internacional de Comercio con el objetivo de investigar, producir, maquilar, importar y exportar productos farmacéuticos, alimentos y cosméticos. Prácticamente desde sus inicios, la Compañía Internacional de Comercio ha llevado sus productos a otras regiones.

Uno de sus más famosos productos, la pomada Vitacilina, se vende con mucho éxito en varios países de América Latina, como un producto antibacterial y humectante para las manos; antiséptico para el tratamiento de infecciones, heridas y quemaduras leves de la piel; funguicida; desodorante, y antirroaduras del bebé (www.vitacilina.com.mx).

Marketing real 2.2

Jollibee contra McDonald's: Lo pequeño también es hermoso

Cuando alguien menciona “restaurante de comida rápida”, ¿cuál es el primer nombre que viene a la mente? Quizá sea McDonald's, la organización de servicio de alimentos más grande del mundo. En el mercado de comida rápida, McDonald's tiene una participación del 43 por ciento de las hamburguesas que se consumen en Estados Unidos, lo que supera muchas veces la participación de su competidor más cercano. Sin embargo, pregunte lo mismo en Filipinas, y es muy probable que el primer nombre que escuche sea Jollibee. Así es, Jollibee. En el enorme esquema del comercio global, Jollibee Foods Corporation no es exactamente un nombre familiar; pero en su nicho, Filipinas, es el rey del mercado de las hamburguesas. “Si McDonald's es el Goliat de la comida rápida”, señala un analista industrial, “Jollibee es el David filipino”.

A primera vista, la rivalidad entre Jollibee y McDonald's no parece ser competencia. McDonald's tiene más de 30,000 establecimientos en más de 100 países, más de 3,000 sólo en Asia, y más de 50 mil millones en ventas anuales. En cambio, Jollibee sólo posee alrededor de 400 restaurantes, cuyos ingresos anuales son de aproximadamente 516 millones. Sus ventas equivalen a menos de la mitad de los 1,300 millones que McDonald's gasta cada año en publicidad sólo en Estados Unidos. Cuando los primeros arcos dorados llegaron a Manila en 1981, todos creían que McDonald's dominaría en Filipinas, como lo hizo en todas partes.

No obstante, a pesar de esas cifras desiguales, en Filipinas el pequeño Jollibee hizo cimbrar al gigante mundial. En Filipinas Jollibee conquistó un 65 por ciento de la participación en el mercado de hamburguesas, más de la mitad del mercado de comida rápida en general y el doble de las ventas que McDonald's tiene en el país. Sus ingresos están creciendo con rapidez y rentabilidad. ¿Cuál es el secreto de Jollibee? Los nichos pequeños. En tanto que McDonald's básicamente exporta alimentos estandarizados a los consumidores de todo el mundo, Jollibee es decididamente local: se concentra en dar servicio a los gustos únicos de los consumidores filipinos.

De muchas maneras, las operaciones de Jollibee reflejan las de McDonald's: ambos ofrecen limpieza, servicio rápido y plazas accesibles. La hamburguesa Champ de Jollibee compite con la Big Mac y su tarta de durazno-mango equivale a la versión de manzana de McDonald's. Sin embargo, en contraste con los alimentos algo insípidos que ofrece McDonald's con tanto éxito en todo el mundo, el menú y los sabores de Jollibee están hechos especialmente para halagar el paladar de los filipinos. La cadena local cocina hamburguesas agrídulces y condimentadas, y sirve pollo sazonado y espagueti con salsa dulce, es decir, de la forma que les gusta a los filipinos. Sirve estos alimentos con arroz o con tallarines, en vez de papas fritas. “Ideamos estos platillos, que realmente son delicias completamente estadounidenses, para ajustarnos al paladar filipino”, afirma el vicepresidente de marketing de Jollibee. No obstante, algunos artículos son excepcionalmente filipinos. El alimento Palabok Fiesta, por ejemplo, hecho con tallarines, aderezo de camarones, y algo de pescado es muy popular en Filipinas. A la mayoría de los estadounidenses no les agrada porque huele a pescado.

Además de entender esencialmente el paladar de los filipinos, Jollibee también conoce bien la cultura y el estilo de vida del país. “Lo que sucede en la familia filipina normal es que los fines de semana se dedican especialmente a los niños”, señala un analista de negocios de Filipinas, “y los padres indagan sobre dónde quieren comer sus hijos”. Jollibee atrae a los niños con actividades y juegos dentro de la tienda, así como con un elenco de personajes cautivantes. Champ, su hamburguesa más famosa, tiene guantes de boxeo y está a la par de la Hamburglar de McDonald's. Jolly Bee, su personaje emblemático con una chaqueta color naranja, y una niña rubia con cabello en forma de espagueti llamada Hetti, son más conocidos y apreciados en Filipinas que Ronald McDonald.



■ El buscador de nichos de mercado Jollibee es el rey de las hamburguesas en Filipinas. La hamburguesa Jollibee es como “lo que una madre filipina cocinaría en casa”.

El bien conocido personaje Jolly Bee representa el espíritu filipino de la felicidad despreocupada de todos los días. Tony Tan, director general de Jollibee, explica que, como la clase trabajadora de Filipinas, “la abeja brinca por todo el lugar y produce cosas dulces para la vida, y es feliz aunque esté ocupada”. De hecho, según el analista, “la alegría de la compañía es contagiosa. Forma parte del éxito [de la cadena], tanto como sus recetas. El personal de Jollibee supera por mucho la amabilidad que se encuentra en McDonald's. [Recientemente] empezaron a saludar a los clientes con un ademán adoptado del lenguaje por señas de los sordos (un movimiento vertical para expresar ‘abeja’; y otro llevando las manos en forma de pala hacia el corazón para decir ‘feliz’), que los niños ya están utilizando en los parques. El personal de Jollibee se dirige a los clientes y entre sí como ‘señor’ y ‘mamá’, que en Filipinas es al mismo tiempo informal y respetuoso [...] En Jollibee todos proyectan diversión”.

Jollibee tiene algunas ventajas adicionales en su aparente injusta rivalidad. A pesar de ser mucho más pequeña que McDonald's en términos globales, la cadena concentra la mayoría de sus limitados recursos dentro de Filipinas, donde tienen el doble de restaurantes que McDonald's. No obstante, su ventaja principal consiste simplemente en hacer un mejor trabajo al ofrecer lo que desean a los consumidores filipinos. El analista señala que “la hamburguesa de Jollibee es similar a lo que una madre filipina cocinaría en su hogar”.

Por lo tanto, lo pequeño también es hermoso. Jollibee ha demostrado que en un nicho de mercado atendido inteligentemente, los jugadores pequeños podrían competir de manera eficaz contra los gigantes de la industria.

Fuentes: Véase “Happy Meals for McDonald's Rival”, *Business Week*, 29 de julio de 1996, p. 77; Cris Prystay y Sanjay Kumar, “Asia Bites Back”, *Asian Business*, enero de 1997, pp. 58-60; Dominic Jones y Nicholas Bradbury, “Blue Chips of the Future”, *Euromoney*, diciembre de 1998, pp. 99-102; “McDonald's Sales Momentum Continues”, edición en prensa de McDonald's, 17 de febrero de 2004, obtenido de www.mcdonalds.com/corp-news/nfpr/fpr_03052004.html; Rizzarene S. Manrique, “Special Report: Industry Report (Hoteles y restaurantes): [8]”, *BusinessWorld*, 3 marzo de 2004, p. 1; “Retail Brief-Jollibee Foods Corporation”, *Wall Street Journal*, 18 de febrero de 2004, p. 1; “Good Food, Family and Happiness”, *BusinessWorld*, 24 de febrero de 2004, p. 1; y “Our Company: The Jollibee Phenomenon”, obtenido on line de www.jollibee.com.ph/corporate/phenomenon.htm, noviembre de 2004.

Por otro lado, una compañía grande podría decidir ofrecer una gama completa de productos para llegar a todos los segmentos del mercado. La mayoría de las empresas ingresan en un nuevo mercado dando servicio a un solo segmento y, si tienen éxito, agregan otros segmentos. En última instancia las grandes compañías buscan una cobertura completa demarcada. Desean ser el General Motors de su industria. GM señala que fabrica un automóvil para cada “persona, bolsillo y personalidad”. La compañía líder por lo común tiene diferentes productos, diseñados para cubrir las necesidades especiales de cada segmento.

Posicionamiento en el mercado

Una vez que la compañía decidió a qué segmentos del mercado buscará entrar, debe decidir las posiciones que desea ocupar en dichos segmentos. La *posición* de un artículo es el lugar que éste ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los competidores. Los gerentes de marketing buscan desarrollar posiciones únicas de mercado para sus productos. Si se percibe que cierta mercancía es exactamente igual a las demás en el mercado, los consumidores no tendrían razones para comprarla.

El **posicionamiento en el mercado** significa hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos competidores. Por consiguiente, los gerentes de marketing buscan posiciones que distingan a sus productos de las marcas competidoras y que les den la mayor ventaja estratégica en sus mercados meta.

Por ejemplo, Saturn es “un tipo diferente de compañía, un diferente tipo de automóvil”; Hummer es “como ninguna otra cosa”; y Prius, el híbrido de Toyota, brinda “una vida de aire fresco en cada compra”. El lujoso Bentley promete “18 pies de lujo atrevido hecho a mano”. Estas afirmaciones engañosamente sencillas conforman la columna vertebral de la estrategia de marketing de un producto.

Con el inicio de un nuevo milenio, la industria discográfica del mundo, incluyendo a los países de América Latina, busca la manera de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, donde la música virtual está arrasando gracias a su estrella favorita: MP3. Este formato acompaña a los jóvenes en la calle, en su casa, en la escuela y en los centros de diversión, con los amigos o en los asfixiantes embotellamientos. Esto significa que el sistema MP3 está cada vez mejor posicionado en la mente de la mayoría de ellos.

Para posicionar su producto, la compañía identifica primero ventajas competitivas potenciales, sobre las cuales construir la posición. Para obtener ventaja competitiva, la empresa debe ofrecer un valor mayor a los consumidores meta, lo cual podría lograr, ya sea con precios más bajos que los competidores, o al ofrecer mayores beneficios para justificar precios más altos. No obstante, si la compañía posiciona el producto como una *oferta* de mayor valor, entonces debe *entregar* mayor valor. Así, un posicionamiento eficaz inicia con la *diferenciación* real de la oferta de marketing de la compañía, de manera que ofrezca mayor valor a los consumidores. Una vez que la compañía eligió una posición deseada, debe realizar grandes esfuerzos por entregar y comunicar dicha posición a los consumidores meta. El programa completo de marketing de la compañía debería apoyar la estrategia de posicionamiento elegida.

Creación de la mezcla de marketing

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 controlables, 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”: *Producto, precio, plaza y promoción*. 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. De manera que un producto Ford consiste en tornillos y tuercas, bujías, pistones, faros y otras miles de piezas. Ford ofrece varios estilos y docenas de características opcionales. Cada automóvil incluye servicios completos y una garantía integral, lo cual constituye una parte del producto, como si fuera 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 concesionarios podrían cobrar por un modelo de cierta marca. Sin embargo, en algunos países, 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 competitiva actual, y los ajustan a la percepción que tiene el comprador del valor del automóvil.

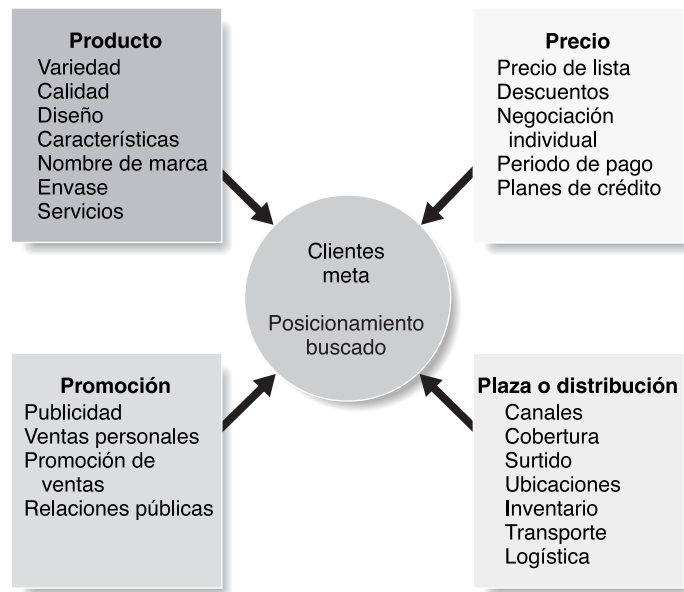
Posicionamiento en el mercado

Disponer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta.

Mezcla de marketing

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

FIGURA 2.5
Las cuatro P de la mezcla de marketing.



La *plaza* o distribución incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta. Las armadoras de autos de todo el mundo se asocian con un enorme cuerpo de concesionarios independientes que venden los diversos modelos de estas compañías. Además, eligen a sus distribuidores de manera cuidadosa y los apoyan enormemente. El concesionario mantiene un inventario de automóviles, los muestra a clientes potenciales, negocia precios, cierra ventas y da 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. Las armadoras de autos invierten muchos millones cada año en publicidad, lo cual representa en algunos casos menos del 5 por ciento por automóvil vendido, para informar a los compradores acerca de la compañía en específico y de sus diversos productos.¹⁰ Los vendedores de los concesionarios atienden a los compradores potenciales y los convencen de que su marca es el mejor automóvil para ellos. Cada armadora y sus distribuidores ofrecen promociones especiales (ventas, devoluciones 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 coordinado, 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 llegan a omitir o a 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 envase?” preguntarían los críticos. Los gerentes de marketing responderían que incluyen el envase o empaque como una de las múltiples decisiones que se toman sobre el producto. Como indica la figura 2.5, 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.

Sin embargo, hay otra preocupación válida, que señala que el concepto de las cuatro P adopta el punto de vista del mercado, no el del consumidor. Desde la perspectiva del consumidor, en ésta era de relaciones con el cliente, las cuatro P se describirían mejor como las cuatro C:

4P	4C
Producto	Solución para el Cliente
Precio	Costo para el cliente
Plaza o distribución	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 la obtención, el uso y el desecho de un producto. Los clientes desean que el producto y el servicio tengan una disponibilidad lo más conveniente posible. Finalmente, buscan una comunicación en dos sentidos (bidireccional). Los gerentes de marketing harían bien en pensar mucho en las cuatro C y luego construir las cuatro P sobre esa plataforma.

Administración de la labor de marketing

Además de ser competentes en el *marketing* de la gerencia de marketing, las compañías también necesitan 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. Ésta debe analizar sus mercados y entorno de marketing para encontrar oportunidades atractivas, y evitar las amenazas del entorno. Tiene que analizar las fortalezas y las debilidades de la empresa, así como las acciones de marketing actuales y potenciales para determinar cuáles oportunidades aprovecharía mejor. El marketing ofrece datos a cada una de las otras funciones de administración de marketing. Examinaremos el análisis de marketing con mayor detalle en el capítulo 3.

Planeación de marketing

La compañía decide lo que desea hacer con cada unidad de negocios usando la planeación estratégica. La planeación de marketing implica decidir las estrategias de marketing que ayudarán a la compañía a alcanzar sus objetivos estratégicos generales. Se necesita un plan de marketing detallado para cada negocio, producto o marca. ¿Cómo es un plan de marketing? Nuestro análisis se concentra en planes de producto o marca.

La tabla 2.2 presenta las secciones principales de un plan común de producto o marca (véase el Apéndice 2 para revisar un ejemplo de un plan de marketing). El plan inicia con un resumen ejecutivo, el cual da una rápida visión general de las principales evaluaciones, metas y recomendaciones. La principal sección del plan muestra un análisis detallado de la situación actual de marketing, así como amenazas y oportunidades potenciales. Después, establece los objetivos más importantes para la marca y señala los aspectos específicos de la estrategia de marketing para alcanzarlos.

FIGURA 2.6
Análisis, planeación, aplicación y control de marketing.

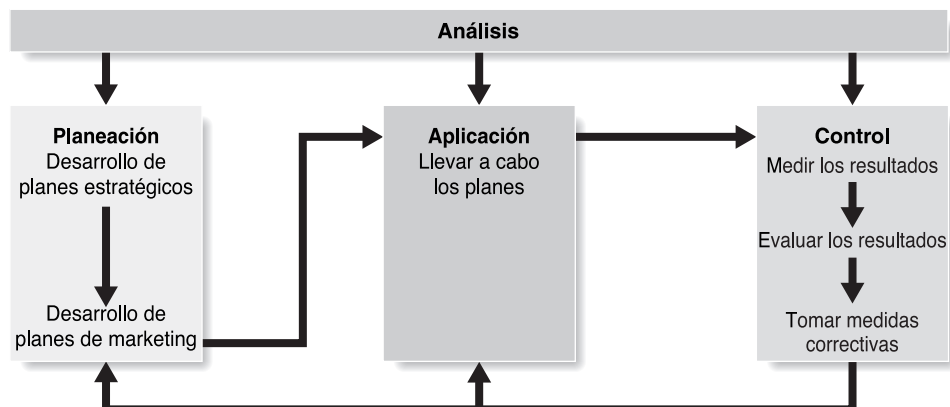


TABLA 2.2 Contenido de un plan de marketing.

Sección	Propósito
Resumen ejecutivo	Presenta un resumen de las metas y las recomendaciones principales del plan para revisión de la gerencia, permitiendo que ésta encuentre con rapidez los puntos fundamentales del plan. Después del resumen ejecutivo debería incluirse una tabla de contenido.
Situación actual de marketing	Describe el mercado meta y la posición de la empresa en él, e incluye información acerca del mercado, del desempeño de producto, de la competencia y de la distribución. Esta sección contiene: <ul style="list-style-type: none"> • Una <i>descripción del mercado</i>, que define el mercado y sus principales segmentos, y luego revisa las necesidades de los clientes y los factores del entorno de marketing que influirían en las compras de los clientes. • Una <i>revisión del producto</i> que muestra las ventas, los precios y los márgenes brutos de los productos clave de la línea. • Una revisión de la <i>competencia</i>, que identifica a los principales competidores y evalúa sus posiciones en el mercado y sus estrategias de calidad, precios, distribución y promoción de productos. • Una revisión de la <i>distribución</i>, que evalúa las tendencias recientes en las ventas y otros sucesos en los canales fundamentales de distribución.
Análisis de amenazas y oportunidades	Evalúa las principales amenazas y oportunidades que el producto enfrentaría, y ayuda a la gerencia a anticipar situaciones positivas o negativas importantes que podrían afectar a la empresa y sus estrategias.
Objetivos y puntos clave	Expresa los objetivos de marketing que la empresa busca lograr durante la vigencia del plan y estudia los puntos clave que influirían en su logro. Por ejemplo, si la meta es alcanzar una participación en el mercado del 15 por ciento, esta sección analiza la forma de llegar a esa meta.
Estrategia de marketing	Traza la lógica general de marketing, con la cual la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de marketing y las características específicas de los mercados meta, el posicionamiento y los niveles de gastos en marketing. Diseña estrategias específicas para cada elemento de la mezcla de marketing y se explica la manera en que cada uno responde ante las amenazas, las oportunidades y los puntos clave que se detallaron en secciones anteriores del plan.
Programas de acción	Detalla la forma en que las estrategias de marketing se convertirán en programas de acción específicos que contestan las siguientes preguntas: <i>¿qué se hará?</i> <i>¿Cuándo se hará?</i> <i>¿Quién se encargará de hacerlo?</i> <i>¿Cuánto costará?</i>
Presupuestos	Detalla un presupuesto de apoyo al marketing, que básicamente es un estado de resultados proyectados. Muestra las ganancias esperadas (número de unidades que se venderán según el pronóstico y su precio neto promedio) y los costos esperados (de producción, distribución y marketing). La diferencia son las utilidades proyectadas. Una vez aprobado por la alta gerencia, el presupuesto se convierte en la base para la compra de materiales, la programación de la producción, la planeación de personal y de las operaciones de marketing.
Controles	Señala la forma en que se vigilará el progreso y permite a la alta gerencia revisar los resultados de la aplicación y detectar los productos que no estén alcanzando sus metas.

Una *estrategia de marketing* consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de marketing y los niveles de los gastos de marketing. En esta sección, quien realiza la planeación explica la manera en que cada estrategia responde ante las amenazas, las oportunidades y los puntos críticos planteados anteriormente en el plan. Las secciones adicionales del plan de marketing establecen un programa de acción para llevar a la práctica la estrategia de marketing, junto con los detalles de un *presupuesto de apoyo al marketing*. La última sección establece los controles que se utilizarán para verificar el progreso y tomar medidas correctivas.

Aplicación del marketing

La planeación de buenas estrategias constituye sólo la base de un marketing exitoso. Una estrategia de marketing brillante serviría de muy poco si la compañía no logra llevarla a la práctica de forma adecuada. La **aplicación del marketing** es el proceso que convierte los *planes* de marketing en *acciones* para alcanzar los objetivos estratégicos de marketing. La aplicación requiere actividades día a día y mes a mes, que pongan a funcionar eficazmente el plan de marketing. En tanto que la planeación de marketing se ocupa del *qué* y el *porqué* de las actividades de marketing, la aplicación examina el *quién*, el *cuándo* y el *cómo*.

Muchos gerentes piensan que “hacer las cosas de la manera correcta” (aplicación) es tan importante, o incluso más, que “hacer las cosas correctas” (estrategias). El hecho es que ambas

Aplicación del marketing

Proceso que convierte las estrategias y los planes de marketing en acciones para alcanzar los objetivos estratégicos del marketing.

- Los mercadólogos deben planear continuamente sus análisis, aplicación y actividades de control.



resultan fundamentales para el éxito, y las compañías obtienen ventajas competitivas gracias a una aplicación eficaz. Una empresa podría tener en esencia la misma estrategia que otra y, sin embargo, ganar el mercado por una ejecución más rápida o mejor realizada. No obstante, la aplicación no es sencilla: idear buenas estrategias de marketing suele ser más fácil que llevarlas a la práctica.

En un mundo cada vez más interconectado, la gente en todos los niveles del sistema de marketing debe trabajar en conjunto para aplicar las estrategias y los planes de marketing. Por ejemplo, en Black & Decker la aplicación del marketing para las herramientas eléctricas de la compañía requiere de decisiones y acciones cotidianas, tomadas por miles de individuos dentro y fuera de la organización. Los gerentes de marketing toman decisiones acerca de segmentos meta, asignación de marca, empaque, fijación de precios, promoción y distribución. Ellos conversan con ingenieros acerca del diseño de producto, con el personal en la fábrica sobre la producción y los niveles de inventario, y con miembros del área de finanzas respecto del financiamiento y el flujo de efectivo. Asimismo, se relacionan con personas externas, como agencias de publicidad, para diseñar campañas de anuncios y de medios de comunicación para obtener apoyo publicitario. La fuerza de ventas solicita a Home Depot, Wal-Mart y cadenas de detallistas que anuncien productos de Black & Decker, que les asignen un gran espacio en los anaqueles y que utilicen exhibidores de la empresa.

La aplicación exitosa del marketing depende de qué tan bien la empresa combine su personal, estructura organizacional, sistema de decisiones y recompensas, cultura organizacional en un programa de acción cohesivo que apoye sus estrategias. En todos los niveles, la compañía debe tener personal con las habilidades, la motivación y las características particulares necesarias. La estructura formal de la organización de la compañía juega un papel importante en la aplicación de la estrategia de marketing, al igual que sus sistemas de decisiones y recompensas. Por ejemplo, si el sistema de remuneración de una empresa recompensa a los gerentes por obtener buenos resultados en las ganancias a corto plazo, éstos tendrán pocos incentivos para trabajar hacia el logro de objetivos para la construcción de un mercado a largo plazo.

Finalmente, para aplicarse de manera exitosa, las estrategias de marketing de la empresa tienen que ajustarse a su cultura organizacional, es decir, al sistema de valores y creencias compartido por el personal de la compañía. Un estudio sobre las firmas más exitosas en Estados Unidos, encontró que tales empresas tienen culturas que casi parecen cultos, establecidas en torno de compromisos fuertes orientados al mercado. En compañías como Wal-Mart, Dell, Microsoft, Nordstrom, Citicorp, Procter & Gamble y Walt Disney, “los empleados comparten un compromiso tan sólido, que en el fondo de su corazón saben lo que es adecuado para la compañía”.¹¹

Organización del departamento de marketing

La compañía debe diseñar una organización de marketing que ponga en práctica las estrategias y los planes de marketing. Si la empresa es muy pequeña, un solo individuo podría realizar toda la

investigación, vender, contratar la publicidad, brindar servicios al cliente y efectuar otros trabajos de marketing. Conforme la firma se expande, surge la necesidad del departamento de marketing que se encargue de planear y de llevar a cabo actividades de marketing. En compañías grandes, este departamento incluye a muchos especialistas. Así por ejemplo, General Electric y Microsoft cuentan con gerentes de producto y de marca, gerentes de ventas y vendedores, investigadores de mercado, expertos en publicidad y muchos otros especialistas.

Los departamentos de marketing modernos se organizan de diversas formas. La más común es la *organización funcional*, donde un especialista (un gerente de ventas, de publicidad, de investigación de mercados, de servicios al cliente o de nuevo producto) encabeza distintas actividades de marketing. Una empresa que vende por todo el país o internacionalmente a menudo utiliza una *organización geográfica*. Su personal de ventas y de marketing se asigna a países, regiones y distritos específicos. La organización geográfica permite que los vendedores se establezcan en un territorio, conozcan a sus clientes, y funcionen a bajo costo y viajando muy poco.

Las compañías que tienen muchos productos o marcas diferentes suelen crear una *organización de gerencia de producto*. Con este esquema, un gerente de producto desarrolla y lleva a la práctica un programa de marketing y una estrategia integral para un producto o marca específicos. La gerencia de producto apareció por primera vez en Procter & Gamble en 1929. Un nuevo jabón de la empresa, Camay, no tenía mucho éxito, y se asignó a un joven ejecutivo de P&G para que atendiera de manera exclusiva el desarrollo y la promoción de tal artículo. El gerente tuvo éxito, y pronto la compañía incorporó a otros gerentes de producto.¹² Desde entonces, muchas empresas, especialmente las que manejan bienes de consumo, han establecido organizaciones basadas en la gerencia de producto.

Para las firmas que venden una línea de productos a muchas clases distintas de mercados y de clientes, con necesidades y preferencias diferentes, quizá lo más adecuado sea una *organización de gerencia de atención al cliente* o de *marca*. Una organización con base en la gerencia de marca es similar a la organización basada en la gerencia de producto. Los gerentes de marca son responsables de desarrollar estrategias y planes de marketing para sus mercados o clientes específicos. La principal ventaja de este sistema es que la empresa está organizada alrededor de las necesidades de segmentos específicos de clientes.

Las grandes compañías que producen muchos productos diferentes, para llegar a múltiples mercados geográficos y a clientes distintos, suelen utilizar alguna *combinación* de los tipos de organización funcional, geográfica, de producto y de marca. Así se asegura que cada función, producto y mercado reciban su porción de la atención de la gerencia. Sin embargo, también podrían agregar costosas capas gerenciales y reducir la flexibilidad de la organización, aunque sus beneficios por lo común superan sus desventajas.

La organización de marketing se ha vuelto cada vez más importante en los últimos años. Como vimos en el capítulo 1, muchas empresas están descubriendo que el entorno de marketing actual requiere que se ponga menos atención a los productos, las marcas y los territorios, y más a los clientes y a las relaciones con ellos. Cada vez más compañías están cambiando su enfoque de una gerencia de marca a una *gerencia de atención al cliente*, alejándose de la administración exclusiva de la rentabilidad del producto o la marca, y yendo hacia una administración de la rentabilidad y el valor del cliente.¹³ Además, muchas compañías ahora organizan sus operaciones de marketing en torno de sus clientes importantes. Por ejemplo, compañías como Procter & Gamble y Black & Decker tienen equipos grandes, o incluso divisiones completas, para atender a clientes grandes como Wal-Mart o Home Depot.

Control de marketing

El proceso de medir y evaluar los resultados de estrategias y planes de marketing, y tomar medidas correctivas para asegurarse de que se alcancen los objetivos de marketing.

Auditoría de marketing

Examen exhaustivo, sistemático, independiente y periódico del entorno, los objetivos, las estrategias y las actividades de una empresa para determinar áreas problemáticas y oportunidades, y para recomendar un plan de acción que mejore el desempeño del marketing de la compañía.

Control de marketing

Puesto que ocurren muchas sorpresas durante la aplicación de los planes de marketing, el departamento de marketing debe realizar un control constante. El **control de marketing** implica evaluar los resultados de las estrategias y los planes de marketing y tomar las medidas correctivas necesarias para asegurar el logro de los objetivos. El control de marketing incluye cuatro pasos. El primero establece metas específicas de marketing, luego mide su desempeño en el mercado y evalúa las causas de cualquier diferencia entre el desempeño esperado y el real. Por último, la gerencia toma medidas correctivas para reducir la brecha entre las metas y su desempeño. Esto quizá requiera el cambio de los programas de acción o incluso modificar las metas.

El *control operativo* implica comparar el desempeño actual con el plan anual, y tomar medidas correctivas en caso necesario. Su propósito consiste en asegurar que la empresa logre las ventas, las utilidades y otras metas establecidas en su plan anual. También implica determinar la rentabilidad de distintos productos, territorios, mercados y canales.

El *control estratégico* requiere observar si las estrategias básicas de la compañía se ajustan bien a sus oportunidades. Las estrategias y los programas de marketing podrían volverse obsoletos muy pronto, por lo que cada empresa debe reevaluar periódicamente su enfoque general hacia el mercado. La **auditoría de marketing** es una herramienta significativa para este control estratégico. La auditoría de marketing constituye un examen periódico profundo, sistemático e

independiente del entorno, los objetivos, las estrategias y las actividades de una compañía, para reconocer tanto áreas problemáticas como oportunidades. La auditoría ofrece información útil para un plan de acción que mejore el desempeño de marketing de la empresa.¹⁴

La auditoría de marketing cubre *todas* las áreas importantes de marketing de un negocio, y no sólo algunos puntos problemáticos; evalúa el entorno, la estrategia, la organización, los sistemas, la mezcla y la productividad y rentabilidad de marketing. Por lo general, una entidad externa, objetiva y experimentada realiza la auditoría. Los hallazgos podrían resultar sorprendidos —y en ocasiones desconcertantes— para la gerencia, la cual decidiría entonces cuáles acciones son razonables, y la forma y el momento de llevarlas a cabo.

El entorno de marketing

Administrar la función de marketing sería bastante difícil si el gerente de marketing tuviera que manejar únicamente las variables controlables de la mezcla de marketing. Sin embargo, la compañía funciona en un entorno de marketing complejo, que incluye fuerzas incontrolables a las cuales debe adaptarse. El entorno provoca tanto amenazas como oportunidades. La compañía debe analizar cuidadosamente su entorno, para ser capaz de evitar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

El entorno de marketing de la empresa incluye fuerzas cercanas a ella, que afectan su capacidad para atender a los consumidores, como los otros departamentos de la compañía, los miembros del canal, los proveedores, los competidores y las audiencias. También incluye fuerzas demográficas y económicas más generales, así como fuerzas políticas y legales, fuerzas tecnológicas y ecológicas, y fuerzas sociales y culturales. En el proceso de creación y mantenimiento de relaciones redituables con los clientes y con los asociados de marketing, los mercadólogos necesitan tomar en cuenta todas esas fuerzas. En el capítulo 3 examinaremos con mayor profundidad el entorno de marketing.

Evaluación y administración del rendimiento de marketing

Los gerentes de marketing tienen que asegurarse de que sus recursos económicos para marketing se gasten adecuadamente. En el pasado, muchos mercadólogos tenían la libertad absoluta de gastar en campañas publicitarias ostentosas y otros programas de marketing costosos, a menudo sin reflexionar con detenimiento acerca de los rendimientos financieros de tales gastos. Creían que el marketing produce resultados intangibles que no les permitían medir su productividad ni su rendimiento. “Muchos piensan que el marketing es esencialmente creativo y que, como consecuencia, sus ganancias económicas no son mensurables”, señala un analista. “Desde hace mucho tiempo medir y administrar la eficacia de las inversiones de marketing para generar utilidades ha representado una enorme dificultad para las corporaciones”, afirma un consultor de productividad de marketing. “Quizás el marketing sea la única función dentro de una organización que no está sujeta a estrictos requisitos de desempeño económico.”¹⁵

Sin embargo, todo eso está cambiando. A causa de una economía más recesiva y a presupuestos más reducidos, los gerentes de marketing cada vez están más presionados para demostrar que están agregando valor a la par que el nivel de sus costos. Muchas empresas consideran el marketing como una inversión, más que como un gasto. Esperan que los mercadólogos justifiquen sus resultados en términos de influencia en el mercado y utilidades. En respuesta, los gerentes de marketing están desarrollando medidas mejores del *rendimiento de marketing*. El **rendimiento sobre la inversión (ROI) de marketing** es la utilidad neta de una inversión en marketing dividida entre el costo de la inversión en marketing. Determina las utilidades generadas por inversiones en actividades de marketing.

Es verdad que resulta complicado medir los rendimientos del marketing. Un estudio reciente encontró que el 68 por ciento de los ejecutivos de marketing tenía dificultades para medir el ROI en sus programas de marketing. En otro estudio de profesionales del marketing, el 73 por ciento de los individuos encuestados consideraron que no había las herramientas adecuadas para medir el rendimiento de marketing.¹⁶ “Existe una razón por la que las compañías no llevan registros precisos de su ROI en marketing: es más difícil de medir que otros gastos de negocios”, afirma un analista. “Uno podría imaginarse adquiriendo una pieza de equipo [...] y luego midiendo las ganancias en productividad que resultan de dicha compra”, continúa, “sin embargo, en marketing no es sencillo determinar el rendimiento en dinero de beneficios como la influencia de la publicidad. Se necesita mucha fe para establecer una cifra”.¹⁷

Una compañía podría evaluar el rendimiento de marketing en términos de medidas estándar del desempeño de marketing, como el conocimiento de marcas por parte del consumidor, las ventas o la participación en el mercado. Sin embargo, cada vez con mayor frecuencia los gerentes de marketing utilizan medidas del impacto del marketing centradas en el cliente,

Rendimiento sobre la inversión (o ROI) de marketing

Utilidad neta de una inversión de marketing dividida entre el costo de la inversión de marketing.



- Tal vez sea difícil medir en ocasiones intangibles resultados de los programas de marketing. Por ejemplo, ¿cómo mediría el “rendimiento de marketing” de un anuncio como éste?

como la obtención de clientes, la retención de clientes y el valor de por vida de los clientes. La figura 2.7 presenta los costos de marketing como inversiones que originan rendimientos en forma de relaciones más redituables con el cliente.¹⁸ Las inversiones de marketing generan mayor valor y satisfacción del cliente, lo cual, a la vez, incrementa la persuasión hacia los clientes y la retención de éstos. Así se aumentan los valores individuales de por vida del cliente y el activo general que el cliente representa para la empresa. El incremento del valor del cliente, en relación con el costo de las inversiones de marketing, determina el rendimiento del marketing.

Sin importar cómo se defina o se mida, el concepto de rendimiento del marketing llegó para quedarse. En una encuesta reciente realizada por profesionales de marketing, el 70 por ciento aseguró que el ROI de marketing representa un cambio a largo plazo en la forma en que se realizan los negocios. “Todos los buenos mercadólogos viven y mueren por medir sus resultados”, afirma el consultor de productividad de marketing. “Se hacen proyecciones, se aplica el marketing, se miden resultados y se utilizan tales conocimientos para guiar el marketing futuro... El rendimiento de las inversiones de marketing está integrado a decisiones estratégicas en [todos los niveles de] los negocios.”¹⁹

FIGURA 2.7
Rendimiento de marketing.
 Adaptada de Roland T. Rust,
 Katherine N. Lemon y Valarie
 A. Zeithami, "Return on
 Marketing: Using Customer
 Equity to Focus Marketing
 Strategy", Journal of
 Marketing, enero de 2004,
 p. 112.



> Repaso de conceptos <

En el capítulo 1 definimos el marketing y bosquejamos los pasos del proceso de marketing. En este capítulo examinamos la planeación estratégica de toda la compañía y la función del marketing en la organización. Luego, estudiamos con mayor profundidad la estrategia y la mezcla de marketing, y revisamos las principales funciones de la gerencia de marketing. De esta manera, usted tiene una visión general de los fundamentos del marketing moderno. En capítulos posteriores los examinaremos en forma más detallada.

1. Explique la planeación estratégica de toda la compañía y sus cuatro pasos.

La *planeación estratégica* sienta las bases para el resto de la planeación de la compañía. El marketing contribuye a la planeación estratégica, en tanto que el plan general define la función del marketing en la empresa. A pesar de que la planeación formal ofrece diversos beneficios a las compañías, no todas la utilizan o la utilizan bien.

La planeación estratégica implica el desarrollo de una estrategia para la supervivencia y el crecimiento a largo plazo. Consiste en cuatro pasos: definir la misión de la compañía, establecer objetivos y metas, diseñar una cartera de negocios, y elaborar los planes funcionales. La *definición de una misión clara de la compañía* inicia con un bosquejo de la declaración de la misión formal, la cual debería estar orientada hacia el mercado, ser realista, específica, motivante y consistente con el entorno de mercado. Luego, la misión se convierte en *metas y objetivos de apoyo* detallados, que sirven para guiar a toda la compañía. Con base en dichas metas y objetivos, el centro de operaciones (sede) diseña una *cartera de negocios*, decidiendo cuáles negocios y productos deberían recibir mayores o menores recursos. A su vez, cada unidad de negocios y productos debe elaborar *planes de marketing detallados* acordes con el plan general de la compañía.

2. Analice cómo se diseñan las carteras de negocios y se elaboran las estrategias de crecimiento y de reducción de la plantilla.

Guiada por la declaración de la misión y los objetivos de la compañía, la gerencia planea su *cartera de negocios*, es decir, el conjunto de negocios y productos que conforman la compañía. La empresa busca diseñar la cartera de negocios que se ajuste mejor a sus fortalezas y debilidades para aprovechar las oportunidades en el entorno. Para lograrlo, debe analizar y ajustar su cartera de negocios *actual*, y elaborar las estrategias de crecimiento y de reducción de la plantilla para ajustar la *cartera futura*. La compañía podría utilizar un método formal de planeación de cartera; sin embargo, muchas empresas ahora están diseñando métodos

de planeación de cartera hechos a la medida, que se adapten mejor a sus situaciones únicas. La *matriz de expansión de productos/ mercados* sugiere cuatro posibles rutas de crecimiento: penetración en el mercado, desarrollo del mercado y de productos, y diversificación.

3. Explique la función del marketing en la planeación estratégica y la manera en que el marketing trabaja con sus asociados tanto internos como externos para construir relaciones redituables con el cliente.

Con el plan estratégico, los principales departamentos funcionales —marketing, finanzas, contabilidad, compras, operaciones, informática, recursos humanos, y otros— deben trabajar en conjunto para lograr los objetivos estratégicos. El marketing juega un papel fundamental en la planeación estratégica de la empresa, ya que ofrece una *filosofía del concepto de marketing* y *datos* relacionados con oportunidades de mercado atractivas. Dentro de unidades de negocios individuales, el marketing diseña *estrategias* para alcanzar los objetivos de la unidad y ayuda a ponerlas en práctica de manera rentable.

Los gerentes de marketing por sí solos no podrían generar un valor superior para los clientes. El éxito de una empresa depende de qué tan bien cada departamento desempeña sus actividades de valor agregado para el cliente y del modo en que los departamentos trabajan en conjunto para servir al cliente. Así, los mercadólogos tienen que practicar la *administración de relaciones con sus asociados*. Además, deben trabajar de cerca con los asociados de otros departamentos de la empresa para formar una *cadena de valor* eficaz que sirva al cliente. También necesitan asociarse de manera efectiva con otras compañías del sistema de marketing para formar una *red de transferencia de valor* competitivamente superior.

4. Describa los elementos de una estrategia y una mezcla de marketing orientadas a satisfacer las necesidades y deseos por el cliente, así como las fuerzas que influyen en ellas.

Las relaciones con el cliente resultan fundamentales para la estrategia y los programas de marketing. Mediante la segmentación del mercado, el mercado meta y el posicionamiento en el mercado, la compañía divide el mercado total en segmentos más pequeños, elige los elementos que podrían atender mejor y decide la forma de entregar valor a los consumidores meta. Después, diseña una *mezcla de marketing* para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en las decisiones de producto, precio, distribución (*plaza*) y promoción.

5. Mencione las funciones de la gerencia de marketing, incluyendo los elementos de un plan de marketing, y analice la importancia de medir y administrar el rendimiento de marketing.

Para encontrar las mejores estrategias y mezclas, y para ponerlas en acción, la empresa realiza análisis, planeación, aplicación y control de marketing. Los principales componentes de un *plan de marketing* son el resumen ejecutivo, la situación actual de marketing, las amenazas y las oportunidades, los objetivos y los aspectos clave, las estrategias de marketing, los programas de acción, los presupuestos y los controles. En ocasiones resulta más fácil planear buenas estrategias que ponerlas en práctica. Para ser exitosas, las compañías también deben realizar una *aplicación* eficaz: convertir las estrategias de marketing en acciones de marketing.

Gran parte de la responsabilidad de la aplicación corresponde al departamento de marketing. Los departamentos de marketing se organizan de una forma o mediante una combinación de formas: *organización funcional de marketing*, *organización geográfica*, *organiza-*

ción por gerencia de producto u *organización por gerencia de marca*. En esta era de relaciones con el cliente, cada vez más compañías están modificando su enfoque organizacional, yendo de la administración del producto o del territorio, a la administración de las relaciones con el cliente. Las organizaciones de marketing llevan a cabo un *control de marketing*, tanto operativo como estratégico. Utilizan *auditorías de marketing* para determinar las oportunidades y los problemas de marketing, y para recomendar acciones a corto y largo plazo para mejorar el desempeño general de marketing.

Los gerentes de marketing deben asegurarse de que la inversión en marketing se gaste de manera adecuada. Los administradores de marketing de hoy enfrentan presiones crecientes para demostrar que están agregando valor a la par de sus costos; en respuesta, desarrollan mejores mediciones del *rendimiento de marketing* (o *ROI* de marketing). Cada vez con mayor frecuencia utilizan medidas de la influencia del marketing, que están centradas en el cliente, como información indispensable en su toma de decisiones estratégicas.

> Términos clave <

Análisis de cartera 41	Declaración de misión 39	Mercado meta 50	Red de transferencia de valor para los clientes 49
Aplicación del marketing 56	Estrategia de marketing 49	Mezcla de marketing 53	Rendimiento sobre la inversión (o ROI) de marketing 59
Auditoría de marketing 58	Matriz de expansión de productos/mercados 43	Planeación estratégica 39	Segmentación del mercado 50
Cadena de valor 47	Matriz de participación de crecimiento 42	Posicionamiento en el mercado 53	Segmento de mercado 50
Cartera de negocios 41			
Control de marketing 58			

> Análisis de conceptos <

- ¿Cuál de los dos siguientes términos cree usted que describe mejor el proceso de establecer y mantener un ajuste entre las metas y las capacidades de la organización, y sus oportunidades de marketing cambiantes: la planeación estratégica o la planeación corporativa? ¿Por qué?
- La matriz de crecimiento de participación del BCG identifica cuatro clasificaciones de UEN: estrellas, vacas generadoras de dinero, interrogaciones y perros. Comente brevemente por qué resultaría difícil para la gerencia deshacerse de una “interrogación”.
- Analice cada uno de los tres pasos que debe seguir una compañía al elegir los mejores segmentos de mercado y al diseñar sus estrategias para incrementar al máximo la rentabilidad de los segmentos seleccionados.
- Este capítulo revisa una herramienta estratégica útil para identificar oportunidades de crecimiento. Analice las diferencias entre las cuatro opciones que conforman la matriz de expansión de productos/mercados. ¿Qué opción elegiría una pequeña empresa si decidiera entrar a un mercado existente, atendido por muchos competidores grandes y bien reconocidos? Suponga que el producto que esta pequeña compañía lanza es una nueva oferta para la organización, pero que el nuevo producto ofrece diversas características únicas.
- ¿Cree usted que la estructura de las “cuatro P” de la mezcla de marketing sirve para describir las responsabilidades del gerente de marketing al preparar y administrar los programas de marketing? ¿Por qué? ¿Detecta usted algún problema en esta estructura, en relación con los productos de servicio?

> Aplicación de conceptos <

- Trabajando en equipo, analice si la siguiente afirmación de Burton Snowboards North America, fabricante y comercializador de una marca líder de esquíes para la nieve, cumple los cinco criterios de una buena declaración de misión:

“Burton Snowboards es una compañía impulsada por los esquiadores, que sólo se dedica a crear el mejor equipo de esquí en el planeta.”
- La matriz de productos/mercados de Ansoff es una herramienta de planeación de cartera que se utiliza para identificar las oportunidades de crecimiento para las compañías. Las cuatro oportunidades que define la matriz son: penetración en el mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación. Dé un ejemplo de cada una de estas cuatro posibles oportunidades de crecimiento, que haya ocurrido en la industria de las PC durante los últimos años.
- En años recientes, Nike penetró exitosamente en el mercado del golf con una línea de palos, pelotas, maletas, calzado y ropa para hombres, mujeres y niños. Como es evidente, Nike solicitó los servicios de Tiger Woods para promover sus productos de golf. Elabore un plan de marketing breve para la línea de productos de golf de Nike para el año siguiente. Al hacerlo, tome en cuenta cuáles son sus mercados meta y la forma en que posicionará sus productos de golf en ellos. Para mayor información, visite www.nikegolf.com.