



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.  
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

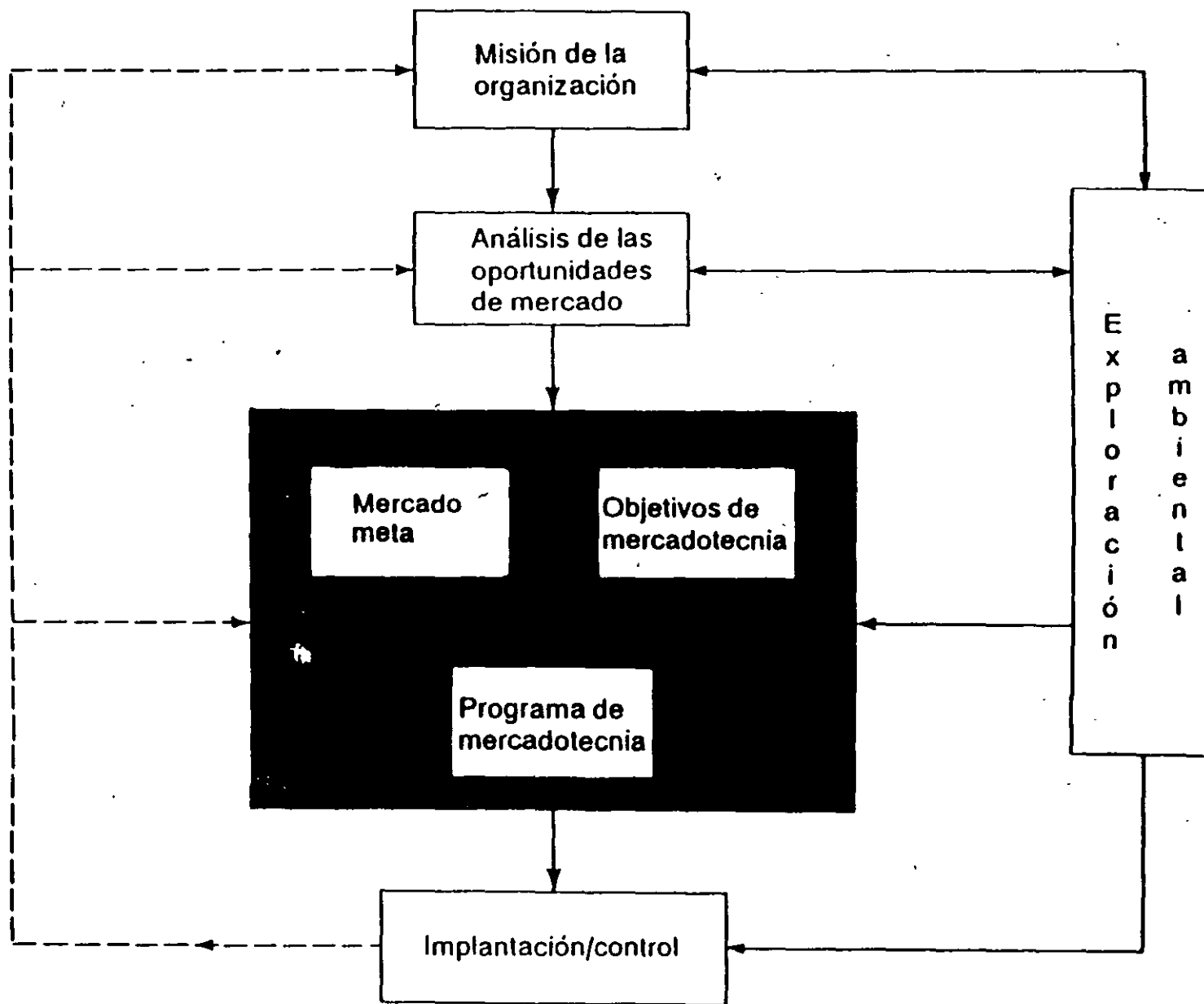
**CURSOS INSTITUCIONALES**

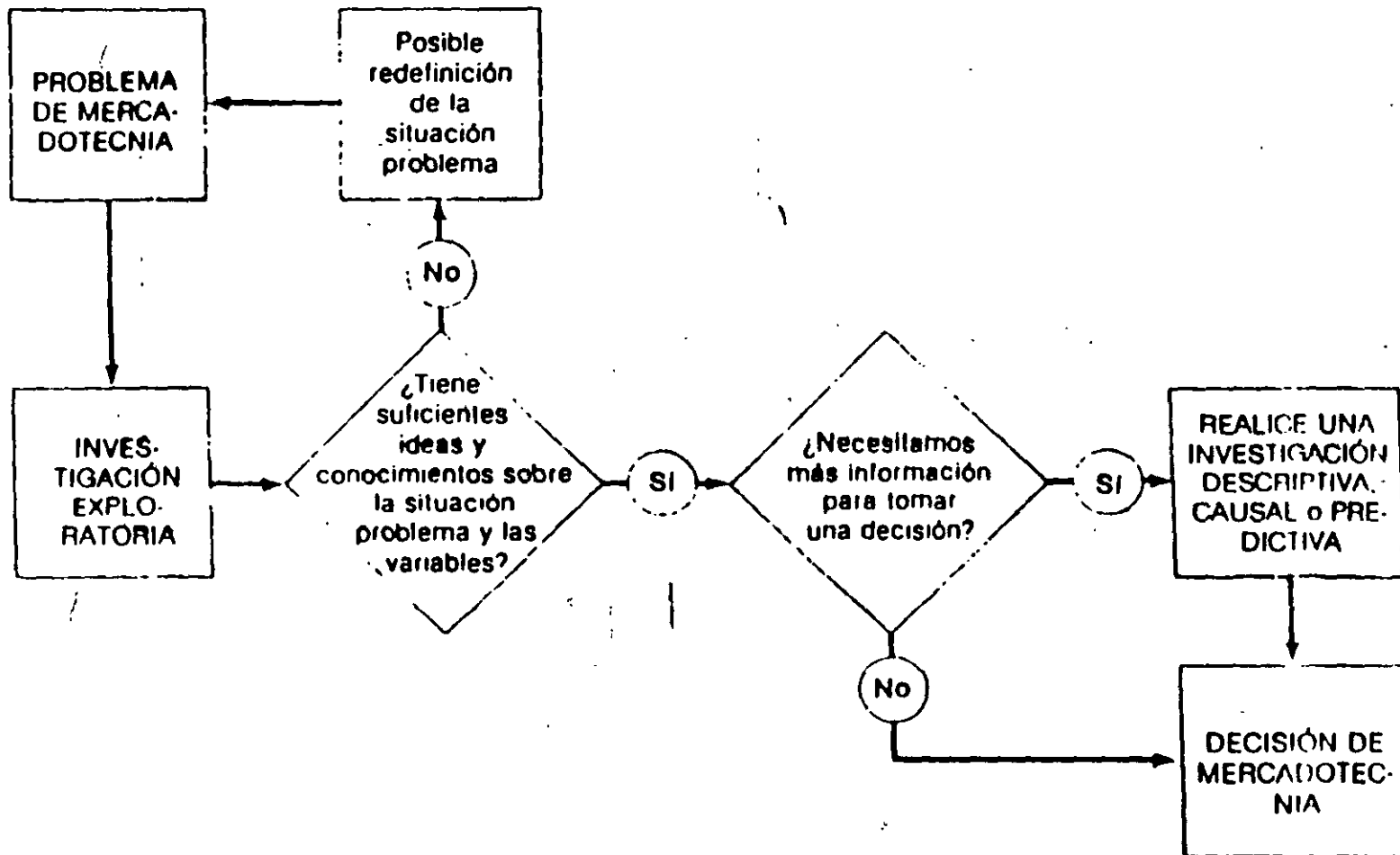
DIPLOMADO  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

MÓDULO II.- MERCADOTECNIA ESTRATÉGICA  
Apuntes Generales

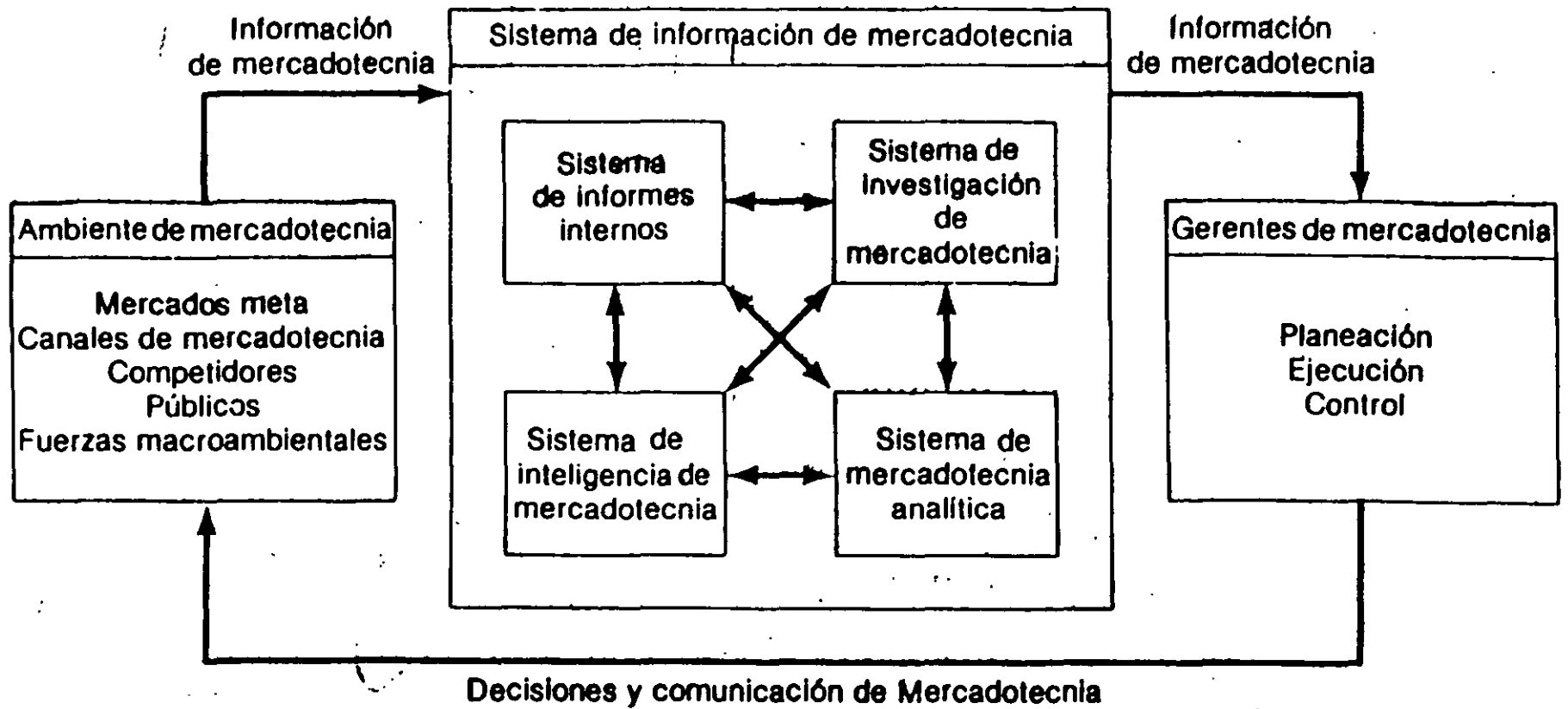
M. en A. Ricardo Reyes Pimentel  
PALACIO DE MINERÍA  
1997

**FIGURA 1-5. La administración de mercadotecnia en acción.**





2



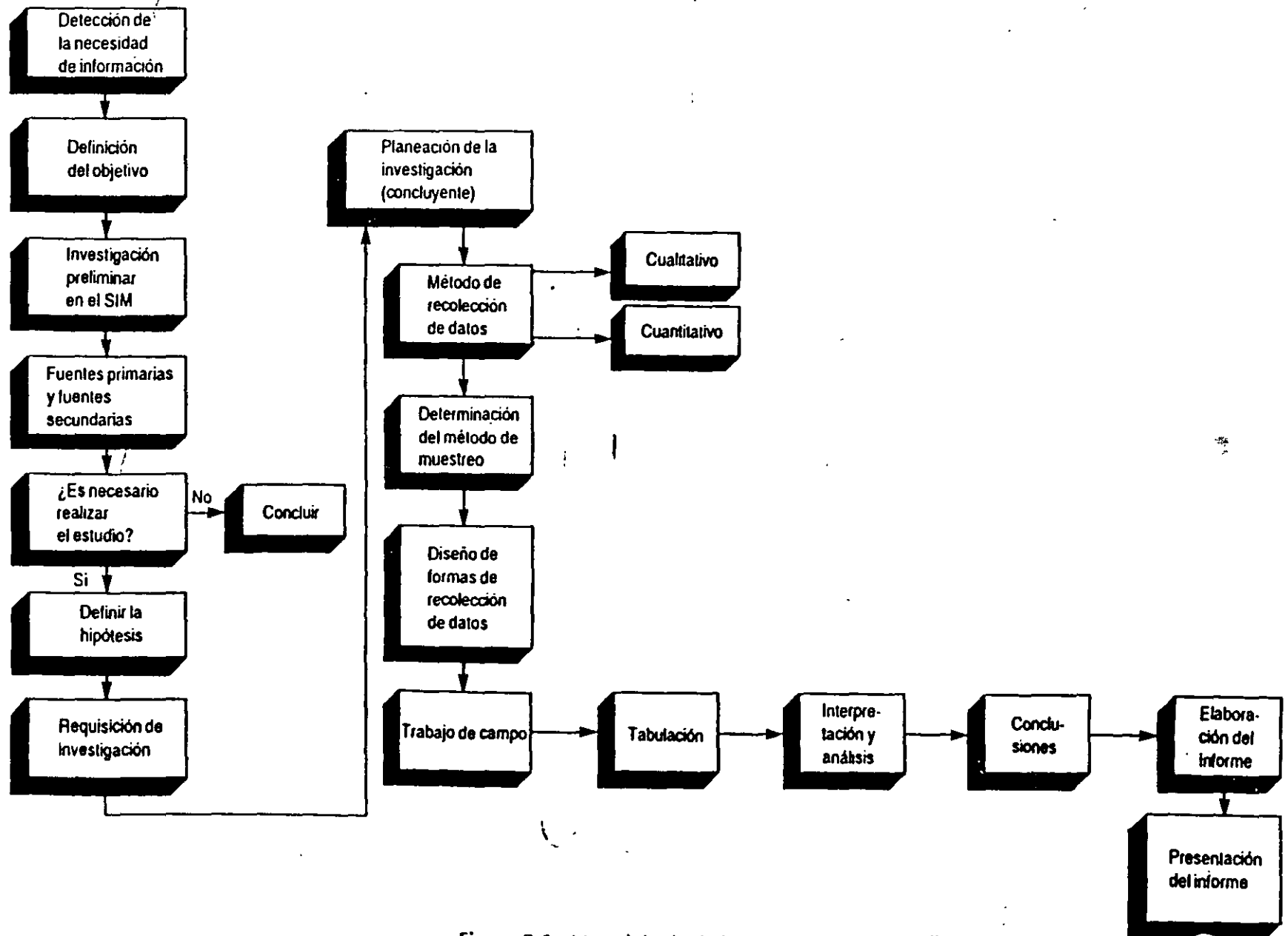


Figura 2.1 Metodología de la investigación

**Generación de efectivo:  
(participación relativa del mercado)**

		<i>Alta</i>	<i>Baja</i>
<b>Consumo de efectivo: (índice de crecimiento del mercado)</b>	<i>Alto</i>	<b>"Estrella"</b>	<b>"Niño problema"</b>
		Efectivo generado   +++	Efectivo generado   +
		Efectivo consumido   ---	Efectivo consumido   ---
		----- 0,-	----- --
<i>Bajo</i>		<b>"Vaca lechera"</b>	<b>"Pozo sin fondo"</b>
		Efectivo generado   +++	Efectivo generado   +
		Efectivo consumido   -	Efectivo consumido   -
		----- ++	----- -,0

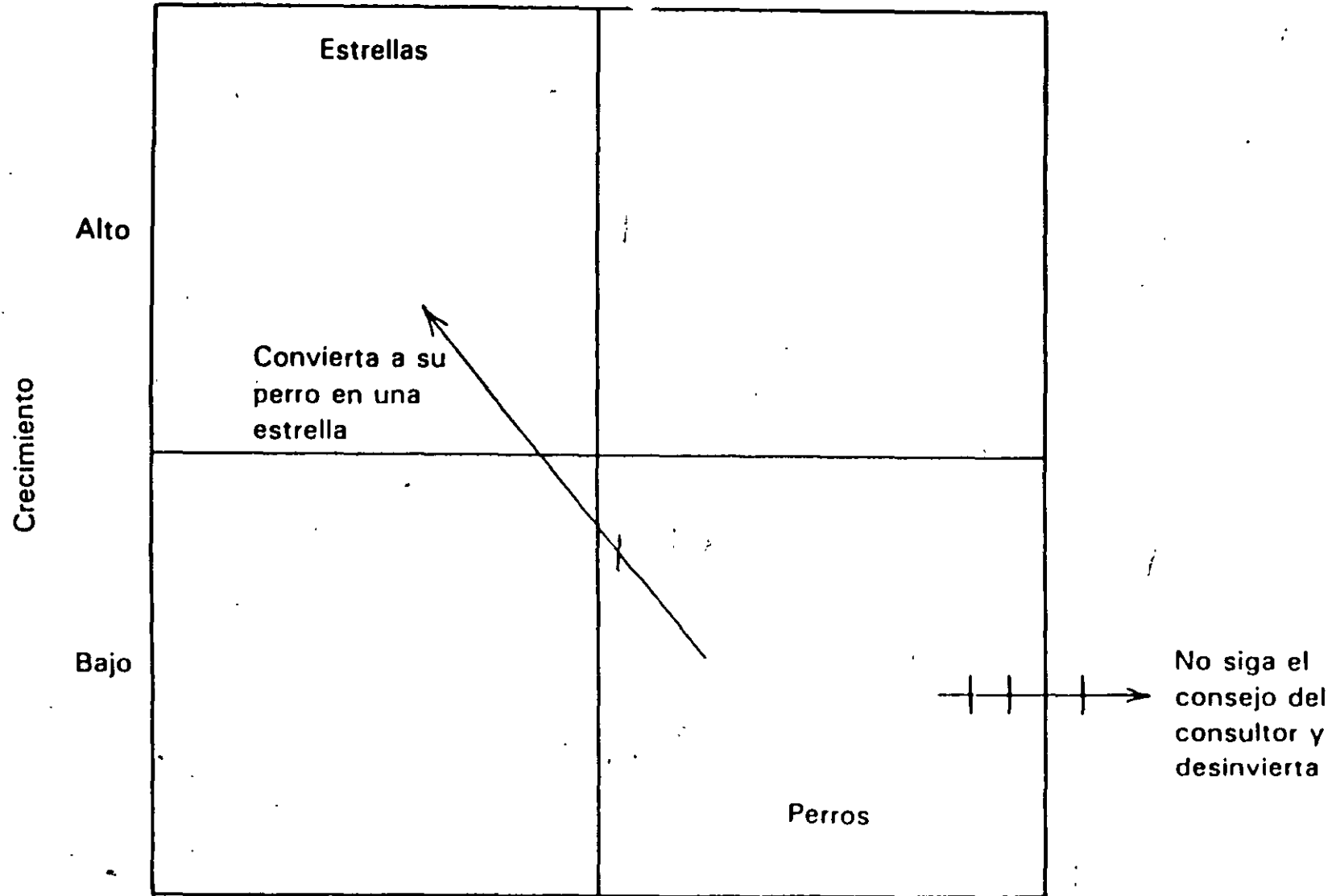
\*algunas veces conocido como "Punto de interrogación"

**Figura 2.1 Consumo y generación de efectivo**

Utilidad

Altas

Bajas



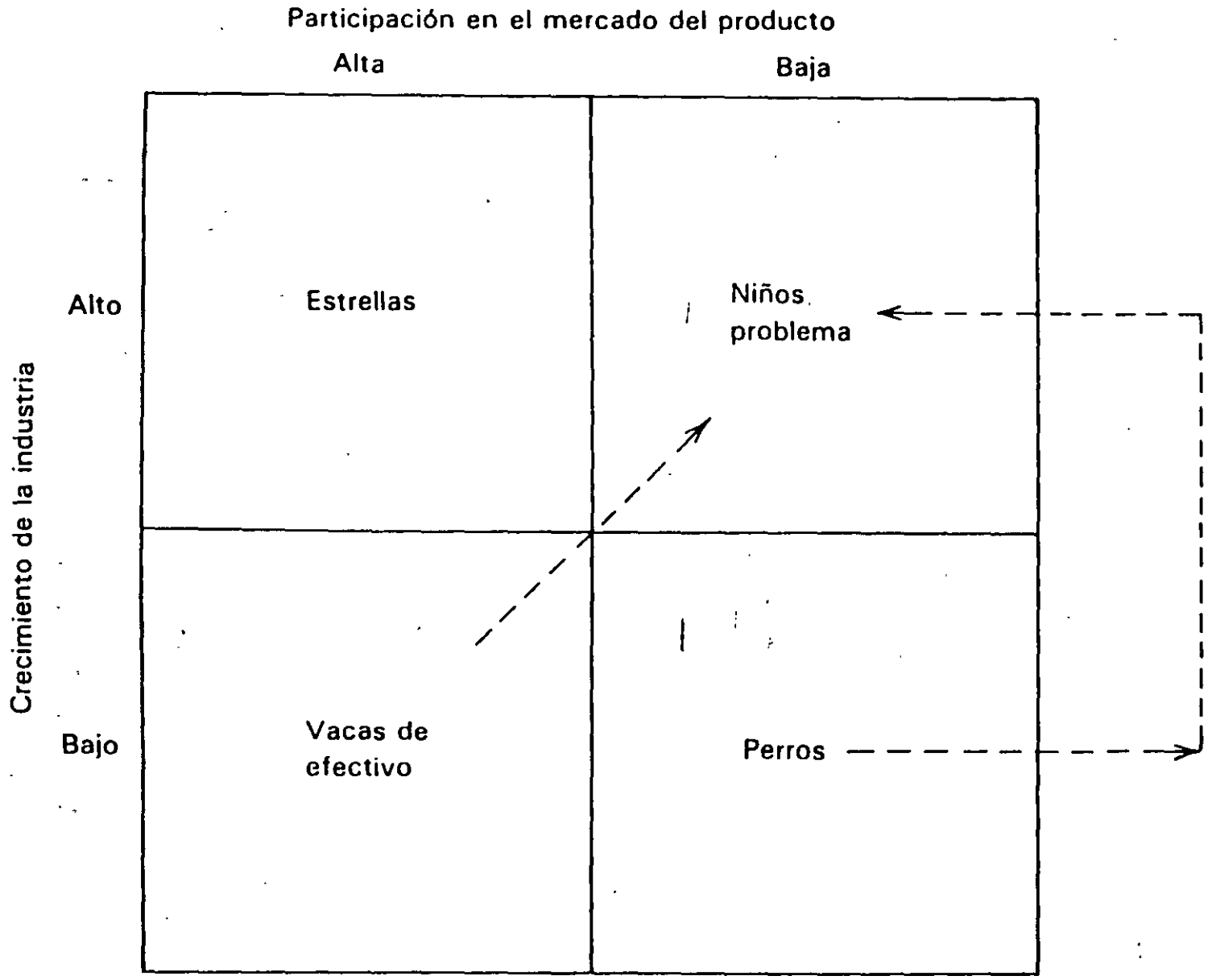


Figura 1.2 Grid BCG.

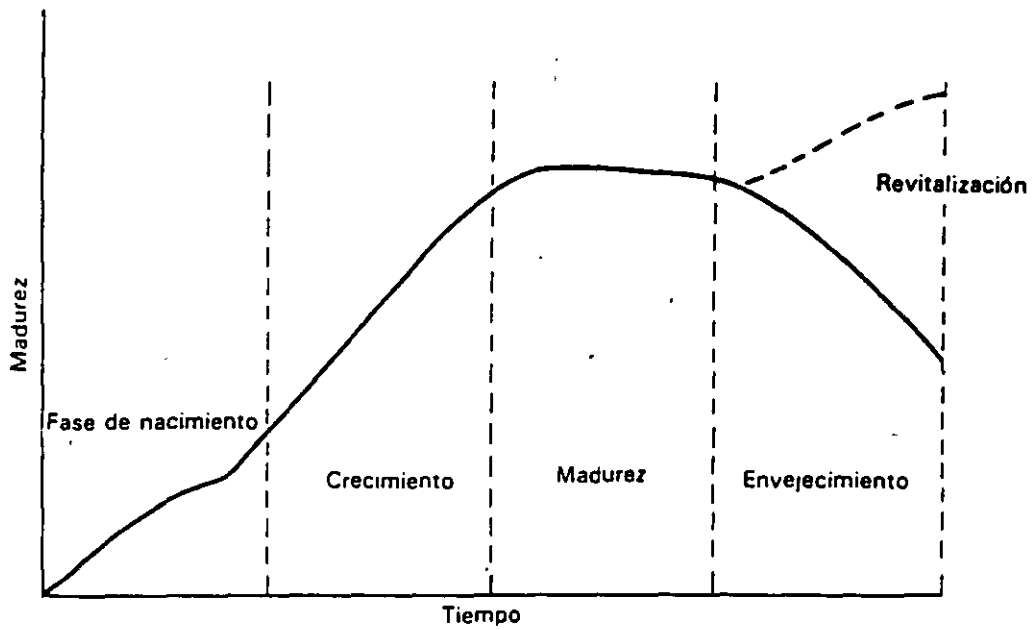


		<i>Poco atractivas</i>	<i>Normales</i>	<i>Atractivas</i>
<b>Capacidades competitivas de la compañía</b>	<i>Débiles</i>	Desinvertir	Retirada escalonada  Vigilar	Doble o nada
	<i>Promedio</i>	Retirada escalonada	Vigilar  Crecer	Aviso
	<i>Fuertes</i>	Generador de efectivo	Crecer  Lider	Lider

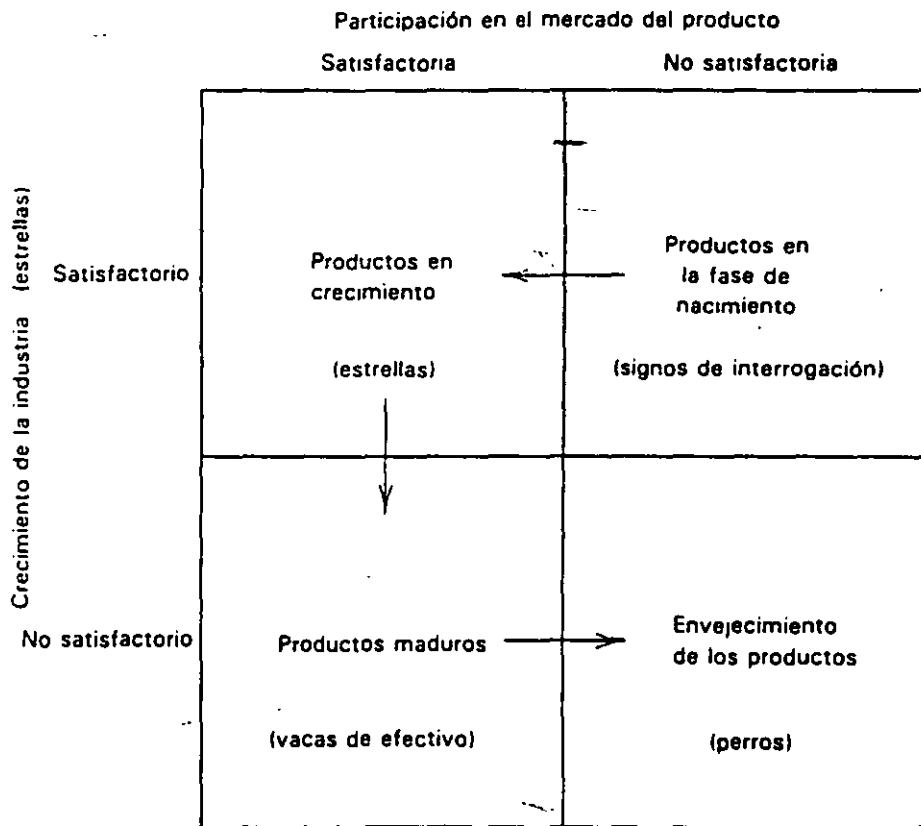
**Matriz de políticas direccionales de la compañía**

	<b>Mercado existente</b>	<b>Nuevos mercados</b>
<b>Usos existentes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atrincheramiento</li> <li>2. Cambio a intermediarios</li> <li>3. Consumo obligatorio</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Internacionalización</li> <li>5. Ampliación de los horizontes del producto</li> </ol>
<b>Nuevos usos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Nuevas aplicaciones</li> <li>7. Nuevas situaciones</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Reposicionamiento</li> <li>9. Redefinición de mercados</li> </ol>

Un marco de referencia conceptual.



Curva del ciclo de vida de un producto.



Combinación del ciclo de vida de un producto y del grid BCG.

Fuerza del negocio

		Fuerza del negocio		
		Alta	Media	Baja
Atractivo de la industria	Alto	Invertir y crecer	Invertir y crecer	Mantener
	Medio	Invertir y crecer	Mantener	Cosechar o desinvertir
	Bajo	Mantener	Cosechar o desinvertir	Cosechar o desinvertir

Matriz estratégica de posición.

# CASO 1

## LA SUPER MOJADORA

### LA SITUACIÓN DE MERCADOTECNIA

Durante 35 años la importante compañía Larami fue conocida en el comercio como una pequeña productora de juguetes económicos "yo también". Por primera vez intentó competir con los principales fabricantes de juguetes mediante fuertes inversiones en apoyo publicitario para una original pistola de agua neumática llamada la "Super mojadora". Al principio, Larami introdujo el juguete sin publicidad alguna, como solía hacerlo con todos sus productos nuevos. Las ventas de la Super mojadora en el primer año fueron de 200 000 unidades, una cifra modesta en términos absolutos, pero relativamente grande para una compañía del tamaño de Larami.

Larami se enfrentó con el ciclo importante de incrementar las ventas de la Super mojadora. Aun un modesto presupuesto publicitario podría tomar beneficios significativos y flujo de efectivo de la compañía. Las ventas de la Super mojadora tendrían que llegar cuando menos a 500 000 unidades, más del doble de la cifra alcanzada en el primer año, para cubrir la inversión publicitaria. Además, la reputación de Larami podría dificultar la labor de convencer al comercio de juguetes para que adquieran suficientes cantidades del juguete con antelación a la temporada de compras del verano relativamente corta.

### LOS OBJETIVOS DE LA CAMPAÑA

El principal objetivo de la campaña era aumentar el interés de los niños y los vendedores de juguetes por la pistola de agua suficiente como para incrementar el nivel de ventas de las 200 000 unidades sin publicidad del año anterior, a 500 000 unidades.

El objetivo secundario era crear los cimientos sobre los que Larami pudiera continuar creciendo para convertirse en una fuerza más importante para los detallistas.

### LA ESTRATEGIA CREATIVA

El enfoque creativo de la campaña fue ubicar a la Super mojadora como el juguete que "debo tener", por ser la pistola de agua más grande y poderosa disponible. La publicidad capitalizaba el deseo de los niños de poseer los juguetes más grandes y mejores del mercado. Se seleccionó

a la televisión como el medio perfecto para demostrar lo divertido y poderoso que era el juguete. La temática emocional de la historia se centraba en la manera en que el "pequeñito" lograba salir airoso con la Super mojadora. La cápsula televisiva fue presentada al comercio en la Feria del Juguete de Hong Kong en un mercado bajo un clima animado, seis semanas antes del lanzamiento nacional para mostrar la sensibilidad publicitaria del producto.

### EL PÚBLICO OBJETIVO

El público objetivo principal de la campaña eran niños de seis a once años de edad y el mercado secundario eran los chicos de 11 en adelante:

### LOS RESULTADOS OBTENIDOS

A pesar de su reducido tamaño, Larami sorprendió a la industria del juguete al hacer de la Super mojadora el juguete número uno en todo el país, aventajando a competidores tales como las tortugas Ninja y las muñecas Barbie. Las ventas alcanzaron la cifra de tres millones de unidades, seis veces más que la meta original de 500 000. Larami estimó que hubiera podido vender seis millones de unidades de haberlas tenido en existencia.

El éxito comercial de la Super mojadora fue muy sonado dentro del gremio, incluso aparecieron reportajes al respecto en *Playthings* y *Toy Book*. Además, el juguete se presentó en los medios de comunicación para públicos en general, tales como "The Tonight Show", "Live with Regis and Kathie Lee", *Time*, *Newsweek*, *Chicago Tribune*, *The Atlanta Journal*, y otros.

El éxito publicitario junto con las relaciones públicas para la Super mojadora aseguraron una virtual venta total del inventario de 1992. Esta exitosa venta total conllevó al logro del segundo objetivo de la campaña de proporcionar a Larami los cimientos necesarios para continuar creciendo. El resultado directo de la campaña publicitaria de la Super mojadora fue que una pequeña compañía tomó un juguete que había tenido un éxito moderado y lo convirtió en el juguete número uno en el mercado. La campaña incrementó las ventas de la Super mojadora en más de 15 veces. Cortesías de Sive Young & Rubicam.

## CASO 8

### ALIMENTOS DEL MONTE CAMBIA A LAS REVISTAS Y LOGRA AUMENTAR SUS VENTAS Y SU PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Hace tres años, esta comercializadora líder en alimentos realizó un cambio drástico en su mezcla de medios, y colocó casi todo su presupuesto en las revistas. Del Monte sorprendió a la competencia y desde entonces ha sido capaz de incrementar de manera consistente sus ventas y su participación en el mercado.

George W. Pace, vicepresidente general de mercadotecnia de Del Monte habla con franqueza: "Aunque ahora utilizamos un poco de televisión como táctica, sentimos que los beneficios de nuestra línea de productos podrían comunicarse de manera más adecuada en publicaciones. Necesitábamos de mayor *continuidad* y las revistas resultaron ser la manera de conseguirla —si hubiéramos invertido 20 millones de dólares en televisión no habríamos logrado tanto".

Con el deseo de conservar una presencia de "más de unas cuantas semanas en un trimestre", Del Monte, junto con su agencia McCann-Erickson, planearon una campaña de 12 meses de duración y crearon una serie de anuncios a color de cuatro páginas en la que figuraban nuevas recetas o formas de presentar los alimentos. "Las revistas nos permiten llegar a nuevos usuarios para nuestros productos, a los ya existentes, o a los que no los usan de manera constante", comenta el señor Pace. "También queríamos atraer a *clientes más jóvenes* a nuestra franquicia, y descubrimos que las revistas eran un excelente vehículo

para lograrlo".

La fotografía a color es un factor vital. "Cuando se ven alimentos presentados de modo atractivo, se produce una *percepción positiva del gusto* antes de siquiera haberlos probado", nos explica el señor Pace. Y todos los anuncios de Del Monte poseen el mismo formato gráfico, de modo que cuando los consumidores dan vuelta a la página de inmediato saben que, "Este es un anuncio de Del Monte". La consistencia gráfica de la compañía —junto con el plan de medios— opera para generar una franquicia general de marca, al mismo tiempo que promueven productos individuales tan diversos como chicharos, salsas de tomate, o una práctica copa de budín de vainilla.

*Resultados de 1990.* Las cuatro categorías publicitarias de Del Monte: vegetales, frutas, postres de frutas, y salsas de tomate aumentaron su porcentaje en el mercado el año pasado. (Los postres de frutas subieron 5.9 puntos!). Esto es lo que el señor George Pace dice acerca de la decisión de su compañía de utilizar las revistas: "Estamos en lo absoluto comprometidos con esa decisión".

*El poder de las revistas.* A lo largo del año pasado, los lectores de revistas gastaron cerca de 750 mil millones de dólares en productos alimenticios, lo cual representó un incremento del 4% con relación al año anterior. Si usted vende alimentos, ponga su producto en las manos del consumidor, póngalo en una revista.



Cortesía de: Magazine Publishers of America

## La buena promoción requiere algo más que sentido común

Algunas personas no llegan a reconocer que la promoción es algo más que sólo publicidad, por lo que pasan por alto el papel importante que los otros cuatro métodos pueden desempeñar en la estrategia. A continuación se presenta un ejemplo de un programa promocional casi sin publicidad.

Desde hace mucho tiempo, los europeos comen carne de caballo, que es de bajo costo y de alto valor nutritivo. Hace una década consumían aproximadamente una libra per cápita anual. Sin embargo, los crecientes precios y la presión de los grupos protectores de animales han rebajado las ventas a la mitad en Bélgica, Francia, España e Italia. La mayor parte de las industrias, al enfrentarse a una disminución en las ventas de esta magnitud, llevarían a cabo una campaña de anuncios agresiva para estimular la demanda. Sin embargo, la industria de la carne de caballo temió que una estrategia así sería demasiado directa y que le haría perder más clientes de los que podría ganar. Por consiguiente lanzó un programa promocional amplio pero sutil, en el que se utilizaban varios componentes de la mezcla promocional, a saber:

- Un libro de cocina con recetas que usan carne de caballo (promoción de ventas).
- Demostraciones en programas de cocina en la TV con platos con carne de caballo, incluyendo carne a la tartara, espaguetis y pizza (publicidad).
- Envío de correspondencia por correo a los médicos explicando los beneficios nutritivos de la carne de caballo, baja en grasas y con alto contenido de proteínas (relaciones públicas).
- Grandes fotografías que presentaban a personas saludables de edad media con el lema "Carne de caballo: para energía" (publicidad).

La campaña es relativamente barata, muy bien dirigida para alcanzar el mercado potencial y lo bastante discreta para evitar la ira de los grupos defensores de los derechos de los animales.

Fuente: "A Horse Is a Horse, Of Course, Of Course, Unless It's a Dinner", de Mark M. Nelson, en *The Wall Street Journal*, 26 de sep., 1989, pp. A1, A17.

## El servicio al cliente, la quinta 'P'

A principios de los años 80, la mayor parte de las compañías dizque 'orientadas a la mercadotecnia', y sus ejecutivos diplomados en administración de empresas, ya habían aprendido las 'reglas' convencionales de la guerra de la mercadotecnia, además de las expresiones clave de moda, desde las 'curvas del aprendizaje' hasta las 'estrategias de posicionamiento'. Tan era así, que habían logrado desarrollar cierto parecido en sus actividades competitivas, al grado de que cualquier acción de una empresa era rápidamente contrarrestada por sus rivales. En el estancamiento resultante quedaron atrapadas muchas empresas, incapaces de escapar por falta de nuevas ideas. Pero el alto y constante índice de fracasos de nuevos productos también dio a entender que muchas eran las empresas que en esa época aún no habían aprendido los elementos básicos de la mercadotecnia.

Como vimos en el capítulo 10, en su libro de 1985 *The Marketing Edge*, Thomas Bonoma expresaba su asombro porque sus investigaciones demostraban que los mercadólogos tenían muchí-



simos problemas para llevar a cabo las tareas de 'bloqueo y tacleo' de los niveles inferiores. Bonoma consideraba que uno de los factores que contribuía a todo eso era lo que él llamó 'mediocridad global', y por lo cual los gerentes no emprendían alguna de sus tareas con auténtico entusiasmo, sino que más bien trataban de desempeñarlas todas más o menos bien. Bonoma concluía que esa 'democrática capacidad promedio' acabaría por engendrar 'la mediocridad de todos'.

En contraste, argüía, en las empresas que sobresalen por la forma en que realizan las cosas en los niveles inferiores:

se nota un empeño real por manejar una o dos funciones de mercadotecnia, cuando menos, con grandeza o intuición, y en el peor de los casos con competencia. Ningún mercadólogo es bueno en todo, pero los más hábiles se dedican a realizar una labor sobresaliente en unas cuantas subfunciones y una labor adecuada en las demás.

Al centrar su atención en un número selecto de tareas, Bonoma decía: "El resultado es lo que los consultores llaman una 'ventaja competitiva duradera'." (1)

Pero en los mercados actuales de alta velocidad, no todo el mundo comparte este punto de vista acerca de lo que da lugar a una ventaja competitiva duradera. Muchos detallistas, enfrentados al doble problema de un escaso crecimiento de la población y de un mercado fragmentado, están descubriendo que les es cada vez más difícil sobrevivir. En el artículo de 1986, "There are two kinds of supermarkets: the quick and the dead", *Business Week* observaba que:

Menos clientes nuevos significa una competencia más violenta. En estos días, los minoristas están obligados a pelear por su parte del mercado. Pero en el negocio de los supermercados se trata de una auténtica feria de golpes, dado que la utilidad neta de cada dólar, en promedio apenas supera el centavo. Un ejecutivo nos dijo: 'No es posible hacer dos cosas bien. Es menester hacerlo todo bien.'

Los productores comparten este punto de vista y un ejemplo de ellos encontramos en E&J Gallo Winery de Modesto, Cali-

fornia, que domina totalmente el sector vitivinícola estadounidense valuado en más de 8000 millones de dólares. En 1985, Gallo embarcó más de 682 millones de litros de vino y se apropió de más de 25% del mercado. Compañías con una mercadotecnia sobresaliente, —como Coca-Cola, que compró a Taylor California Cellars—, han tratado de ganar a Gallo, y una tras otra han tenido que retirarse de la palestra.

En su artículo de 1986, "How Gallo crushes the competition", que publicó la revista *Fortune*, Jaclyn Fierman preguntó a Ernest Gallo, el mayor de los hermanos y director comercial de la empresa, cuál era el secreto de su éxito. Su respuesta fue: "Esforzarnos constantemente por lograr la excelencia en cada uno de los aspectos de nuestro negocio...ya que, a diferencia de nuestros principales competidores, nuestro único negocio es el vino." La señora Fierman concluía: "En pocas palabras, (los Gallo) saben mejor que nadie en el mundo cuáles son los pormenores del negocio del vino. Son más astutos, más concienzudos y más precisos. Y no temen ejercer su poder sobre los viticultores, los distribuidores o quien sea."

El poder que detentan lo pusieron en evidencia por medio de su marca de refresco de vino Bartles & Jaymes, que actualmente ocupa el primer lugar de lo que se ha convertido en uno de los pocos segmentos en crecimiento de ese mercado. El líder anterior, California Cooler, fue desplazado apenas un par de años después de que Gallo entró a la palestra. Un alto ejecutivo que ayudó a lanzar el California Cooler explicó: "Disparan con todo lo que tienen al mismo tiempo."

### *Se necesitan más armas*

Sobre todo en los mercados maduros, —se trate de bienes tangibles o de servicios intangibles— todos los 'productos' deben llevar la semilla de un negocio continuo y repetido por parte de clientes satisfechos. En 1985, el presidente y director ejecutivo de Mack Trucks Inc. decía a *Dun's Business Month* que, cuando menos en el negocio de los camiones de plataforma, es crucial aferrarse a los clientes: "Si perdemos un cliente hoy, un cliente

tradicional de Mack, por lo menos no lo volveremos a ver hasta dentro de unos seis o siete años.”

En consecuencia, las compañías están tratando de descubrir nuevas formas de capturar y retener a los clientes. Cada vez encuentran más formas de ampliar los cuatro elementos tradicionales de la ‘mezcla’ de mercadotecnia —*producto, precio, plaza y promoción*— con el fin de alcanzar ese par de objetivos. Entretanto, algunos han descubierto una quinta ‘P’: el *servicio al cliente*. Es muy probable que los mercadólogos con éxito, que ya conocen a fondo su campo de acción digan que es algo que, para empezar, nunca debió haber dejado de formar parte de la mezcla de mercadotecnia.

En su artículo de cubierta, “Pul-eeze! Will somebody help me?”, publicado en 1987, la revista *Time* declaraba: “El servicio personal se ha convertido en un producto de consumo exasperantemente escaso en el mercado estadounidense.” *Time* culpaba de la desaparición del servicio a los ‘trastornos económicos’ de la década anterior:

Primero fue la gran inflación de principios de los 70, que forzó a los negocios a recortar el servicio para evitar que sus precios se les fueran a las nubes. Después llegó la desreglamentación, que provocó mayores guerras de precios y más recortes. Mientras tanto, los empleados de servicio empezaron a escasear debido a la falta de mano de obra en otras áreas. Al mismo tiempo, los directivos empezaron a descubrir que podían reducir sus costos sustituyendo a sus trabajadores humanos con computadoras y con sistemas de autoservicio.

*Time* también dijo que una cantidad cada vez menor de empleados, con frecuencia impedidos de cobrar horas extra, contaban con menos tiempo para atraer la atención por parte de sus clientes. En este sentido, el dirigente sindical de una aerolínea hizo notar: “Si los aviones ‘jumbo’ de hoy se integraran con los mismos niveles de personal de hace una década, cada uno de ellos llevaría una tripulación de cabina de 20 personas, y no de 12 o 14.” *Time* también informaba del creciente uso de las computadoras para mejorar el desempeño de muchos grupos de personal de servicio como, por ejemplo, los empleados de reservacio-

nes que atendían a los clientes por teléfono. Un observador de la industria dijo al respecto: “Estos métodos de tipo ‘línea de ensamblaje’ aumentan las utilidades al incrementar la productividad, pero encubren un costo a largo plazo: el deterioro del servicio.”

Según *Time*, los clientes ya empezaron a reaccionar ante esta baja en el servicio: “Si durante la era de los incrementos de precios los estadounidenses toleraron, y hasta dieron la bienvenida, al autoservicio, actualmente se ha iniciado una contracorriente. Resultado: algunas compañías se están esforzando por corregir esta falla y la ‘calidad del servicio’ está en vías de convertirse en la próxima frase clave de los negocios.”

### Atención al cliente

En 1984, el presidente y director ejecutivo de la división Travel Related Services de American Express, entonces la más rentable de esa empresa, informó a *Business Week*: “El servicio es nuestra mejor arma estratégica de mercadotecnia.... Es lo único con que contamos para diferenciar nuestro producto en el mercado.” Aun cuando pudiera considerarse que American Express Co. compete en un segmento del sector ‘servicios’, esta declaración no refleja una semántica retorcida. Como le fue señalado a *Business Week*, se trata más bien de que esta división de AmEx ha elevado la función del servicio a su más alto nivel dentro de la mercadotecnia, ahí donde se emplea como el vínculo fundamental con los clientes. Sin embargo, hasta para este tipo de negocio, decía *Business Week*, “Emplear el servicio como una herramienta activa de mercadotecnia es un fenómeno muy raro.”

En vez de considerar que el servicio al cliente es sinónimo de atender las quejas de los clientes, “relegándolo a la trastienda e integrándolo con empleados indiferentes de segundo nivel”, otras compañías como IBM, General Electric, General Motors y Procter & Gamble, recientemente empezaron a ampliar sus departamentos de atención al cliente. Según *Business Week*, la razón principal de lo anterior era que “Un creciente número de empresas ha empezado a considerar a los clientes como elementos fundamentales para el diseño, la producción y la venta de sus productos y servicios”.

Otra razón por la cual las compañías están solicitando activamente retroalimentación por parte de sus clientes actuales y potenciales es que, aprovechando el costo relativamente bajo de las 'líneas telefónicas por cobrar' y vinculándolas con el poder de las minicomputadoras, las empresas están descubriendo que una "estrecha relación con los clientes les permite obtener una enorme cantidad de información sobre el mercado, la cual les ayuda a incrementar sus utilidades". Estas compañías están encontrando que las personas que las llaman no sólo lo hacen para quejarse, sino también para obtener asesoría e información, y hasta para hacer sugerencias constructivas. En consecuencia, declaraba *Business Week*, las compañías que cuentan con un grupo de empleados bien capacitados en atender a los clientes pueden obtener de quienes las llaman un tesoro de información:

- Detalles demográficos y de otra índole, como uso y mal uso o abuso.
- Efecto de la publicidad y de sus demás esfuerzos promocionales.
- Competencia del personal de ventas propio.
- Identificación de fallas específicas en las mercancías, que de inmediato pueden ser comunicadas a producción para que las corrija.
- Detalles de las preocupaciones de los clientes.
- Claves sobre la vida probable de los productos.
- Cuáles son los aspectos de los productos que pueden ser reparados en casa por los clientes industriales.
- Ideas para mejoras, y hasta para nuevos productos y servicios.

La compensación más importante es que los clientes satisfechos tienen más probabilidades de permanecer leales al fabricante o proveedor, lo cual significa mayores ingresos por ventas y utilidades más altas. *Business Week* citaba un estudio que mostraba por qué las compañías debían atender con esmero a los compradores que padecían un problema grave —es decir, que pudiese costarles 142 dólares o más— con algún producto de consumo duradero. Normalmente, menos de una sexta parte de ellos reporta su queja directamente con el fabricante, sobre todo porque consideran que nadie va a atender sus quejas como es debido. Y a de 90% de los clientes insatisfechos dejan de comprar

cierta marca, en comparación con el 55% que siguen siendo leales cuando la compañía atiende sus quejas satisfactoriamente. El propio estudio daba un valor en dólares a cada cliente fiel. Por ejemplo, entre 1979 y 1984, y ajustando los precios de acuerdo con la inflación, un fabricante de autos podría haber hecho negocios por unos 142 000 dólares con un solo cliente satisfecho.

### *Valor agregado por medio del servicio*

Como ya dijimos, los servicios al cliente —o 'el servicio'— pueden considerarse como una función de mercadotecnia que implica algo más que simplemente atender las quejas y contestar las preguntas de los clientes. Cuando a un producto se le agrega el servicio o la atención al cliente, automáticamente se aumenta el nivel de satisfacción del cliente, tanto esperado (antes de la venta), como real (después de la venta). Por lo tanto, el servicio puede considerarse como una función que lo mismo diferencia a un producto de entre sus competidores y le agrega valor, que ayuda a la compañía a aumentar sus perspectivas de conseguir nuevas compras y más recompras.

De acuerdo con Theodore Levitt en *The Marketing Imagination*, un producto es más que un objeto tangible, y desde el punto de vista del cliente "el producto es una promesa, un conjunto de expectativas de valor del cual forman parte integral tanto sus elementos tangibles como los no tangibles". Por lo tanto, decía Levitt, "las compañías que venden productos tangibles invariablemente prometen más que los propios productos tangibles".(2) Una empresa automotriz y sus distribuidores pueden brindar características adicionales de servicio al cliente, que pueden ir desde condiciones especiales de crédito antes de la compra, hasta contratos de servicio de postventa, todos ellos superiores a las normas establecidas. En relación con este último punto, en 1986 los fabricantes de autos de Detroit adquirieron enormes compromisos para tratar de vender más autos por medio de créditos con intereses muy bajos para la compra de autos. Con ello, es posible que hayan convertido a sus subsidiarias de crédito en auténticas y poderosas compañías financieras, lo cual no debe haber causado mucho gusto a los prestamistas tradicionales, los banc

### Establecimiento de relaciones

Si bien algunos críticos pueden argumentar que por medio de créditos baratos las compañías tratan de desviar la atención de sus clientes de la calidad y del valor percibido de un auto nuevo, con el fin de dejar de competir en precio y debido a que están encontrando cada vez más difícil ganar con base en el simple producto, muchas compañías están agregando elementos de servicio extras. En los mercados maduros y de alta velocidad, una ventaja tecnológica a menudo es un suceso efímero. En consecuencia, las compañías están recurriendo a otros medios —en particular a la atención al cliente— para ganar y/o conservar la lealtad de los clientes. La siguiente matriz muestra algunas opciones disponibles para establecer relaciones duraderas con los clientes: (véase Fig. 11.1)

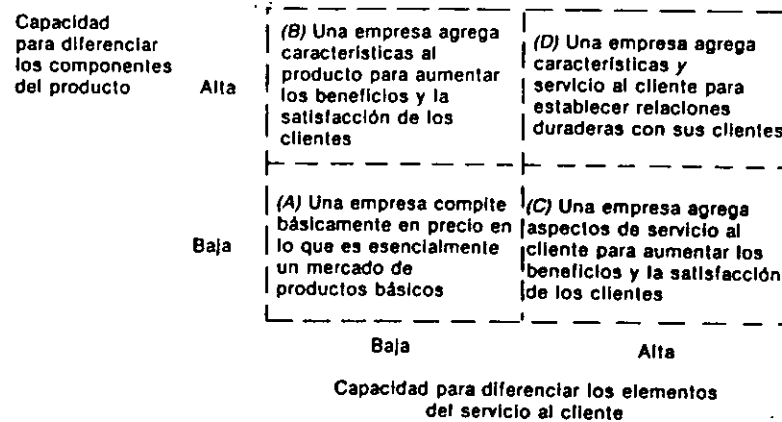


Figura 11.1 Establecimiento de relaciones con los clientes

#### Compañía orientada a precios

En el cuadrante (A), una compañía no tiene ventajas ni en producto ni en servicio al cliente; a falta de ello, para poder ganar y conservar la lealtad de sus clientes se ve forzada a competir esen-

cialmente en precios. Bajo estas condiciones, a menos que la compañía pueda conservar el privilegio de contar con el costo de producción más bajo, su éxito a largo plazo estará en peligro.

#### Compañía orientada a los productos

En el cuadrante (B), una compañía pretende la superioridad tecnológica para poder brindar beneficios superiores y niveles de satisfacción más altos a través de sus productos y de esa manera ganar y conservar la lealtad de sus clientes. En ciertos casos el comprador puede hacerse de la vista gorda ante ciertas fallas en la atención al cliente mientras el desempeño del producto siga siendo superior. Por ejemplo, los compradores de autos de lujo y de alto rendimiento pueden aceptar los costos elevados de los repuestos y la inconveniencia de la escasez de talleres de servicio, a cambio de disfrutar del maravilloso placer de manejar y de poseer un auto que sólo unos cuantos elegidos pueden darse el lujo de comprar.

Esta puede ser una estrategia difícil de mantener dado que los clientes siempre establecen un límite a los problemas que están dispuestos a tolerar en cuestión de servicio. En 1987, *Time* dijo al respecto:

Los clientes muestran un nivel razonable de satisfacción con los productos que adquieren, gracias, sobre todo, a los adelantos tecnológicos. Pero el inhóspito mundo de la economía de servicio vuelve a hacer mella sobre su satisfacción cuando un producto moderno sufre una falla. En cierto sentido, los consumidores son víctimas de la bonanza tecnológica de hoy.... Los autos se han vuelto máquinas tan complicadas que, por lo general, sólo los distribuidores autorizados cuentan con los dispositivos de la era espacial que se necesitan para arreglarlos.

*Time* podría haber agregado: "aunque también cobran precios de otro mundo".

#### Compañía orientada al servicio

En el cuadrante (C), después de reconocer la dificultad de conservar la ventaja en el desempeño de su producto basándose úni-

camente en una superioridad tecnológica a largo plazo, una compañía puede dedicarse con tezon a brindar características adicionales de servicio para dotarlo de una ventaja competitiva. En estas condiciones, algunos compradores de autos pueden sentirse perfectamente satisfechos con un modelo que sólo ofrece características de desempeño normales, pero que les permite vivir con tranquilidad de espíritu porque cuenta con la garantía de un distribuidor al que conocen y en quien confían.

La debilidad de esta estrategia radica en que siempre acaban surgiendo productos técnicamente superiores, que se venden a precios competitivos, que están respaldados por una garantía y términos de servicio generosos y que finalmente erosionan la lealtad de los clientes de las compañías orientadas al servicio, aun cuando sean del tamaño de IBM. En un artículo de 1987 titulado "IBM's big blues: a legend tries to remake itself" y publicado por *Fortune*, Carol Loomis decía:

Los clientes ya no dependen de IBM tan esclavizadamente como antes. Los ejecutivos encargados de los servicios de información de las principales corporaciones han ido ganando experiencia y confianza y consideran que ya no necesitan trabajar bajo el ojo vigilante de IBM.... Es más, en los niveles gerenciales más bajos la proliferación tanto de minicomputadoras como de computadoras personales, o micros, ha creado montones de nuevos compradores que quizás admiren a IBM, pero a los que ni siquiera se les ha ocurrido la idea de serle fiel. Pausadamente se ha ido desintegrando el factor TID —temor, incertidumbre y duda— que otrora atacaba a los clientes cuando se ponían a pensar en adquirir equipos de algún proveedor que no fuese IBM.

El nuevo adagio podría ser el de que "Nadie ha logrado una promoción sólo por comprar IBM".

#### *Compañía orientada a las relaciones*

En el cuadrante (D), una compañía trata de ofrecer un 'paquete' integral, con base en un producto y en un desempeño del servicio bastante superiores. En esta situación, la compañía no sólo gana

y conserva a sus clientes satisfechos; además, desarrolla sistemáticamente una relación de compromiso con el cliente basada en las expectativas y en la confianza de los compradores de que no habrá de abandonarlos *por ninguna razón*.

Levitt tenía un punto de vista muy estricto sobre el establecimiento de esas relaciones:

Con una interdependencia creciente, más y más trabajo económico del mundo se lleva a cabo por medio de relaciones a largo plazo entre vendedores y compradores. Y no se trata nada más del deseo de conservar a un cliente una vez que se le ha ganado. Es más bien cuestión de lo que quiere el comprador. Quiere un proveedor que cumpla sus promesas, que siga ofreciendo y respaldando lo que promete.

De acuerdo con Levitt, es posible que en un principio el comprador realice una compra sobre todo por la tecnología del producto que se le ofrece. Pero con el paso del tiempo esa tecnología pasa a ocupar un lugar de segunda importancia en relación con:

el sistema de beneficios del cual la tecnología sólo es una parte. Con el paso del tiempo, más importantes que la propia tecnología acaban siendo los demás beneficios —como los servicios, las entregas, la confiabilidad, el interés— y la calidad de las relaciones recíprocas, humanas y organizacionales, entre el vendedor y el comprador.

En su artículo "Build customer relationships that last" publicado en la *Harvard Business Review*, Barbara Jackson advertía en 1985 que no de todas las situaciones comprador-vendedor pueden esperarse relaciones duraderas con el cliente. Es obvio que hacía mención, sobre todo, de la mercadotecnia industrial, y decía que en algunas situaciones, como en la mercadotecnia de servicios de embarques, al proveedor podría resultarle demasiado caro mantenerse en contacto con todos y cada uno de sus clientes. Si bien el comprador puede apreciar el beneficio de una estrecha relación de servicio con un proveedor en particular, hay muchísimos casos en los que a todas luces es más conveniente poder 'salir de compras' o tener a la mano a varios proveedores.

Esta es una realidad que deben reconocer muchos proveedores y con la cual han de vivir. En estas circunstancias, decía la señora Jackson, el vendedor debe practicar una 'mercadotecnia de transacción', no una 'mercadotecnia de relación'.(3)

De acuerdo con Barbara Jackson, la mercadotecnia de relación es apropiada cuando el comprador de ciertos productos o servicios escoge a un proveedor en particular y "generalmente espera continuar con ese proveedor durante mucho tiempo. En pocas palabras, cuando espera una relación". La señora Jackson citaba a los clientes de sistemas de cómputo medianos y grandes como ejemplo de los que requieren de este tipo de relación. Y agregaba:

Debido a que los compromisos que exigen de sus clientes por lo general abarcan periodos bastante largos, los proveedores de grandes equipos de cómputo han tenido tiempo para analizar las relaciones con sus clientes. Pero para lograr esos compromisos, ellos han tenido que realizar ciertas inversiones previas, ayudar a sus clientes a planificar sus necesidades de cómputo a largo plazo y, por lo general, actuar como si la relación con el cliente fuese a continuar. Para ellos, la mercadotecnia de relación es la opción más lógica.

Esta también era la clase de situación a la que se refería Levitt.

### *Ruptura de relaciones*

Hablando de los bienes al consumidor, la industria automotriz estadounidense fue una donde se rompieron las relaciones a largo plazo con los clientes. Normalmente, los fabricantes de Detroit trataban de capturar a los compradores 'primerizos' con los modelos básicos de sus líneas para después irles vendiendo modelos cada vez mejores y más caros a medida que fueran recorriendo el ciclo de vida familiar y mejorando sus posibilidades económicas. Para General Motors, el cliente ideal era aquel que iniciaba su ciclo de compra de autos nuevos adquiriendo un Chevrolet Biscayne y terminaba con un Cadillac Fleetwood Brougham. Sin embargo, ese tipo de progresión se rompió cuando, principalmente los japoneses, empezaron a ofrecer el mejor valor a los

compradores 'primerizos', y los fabricantes europeos de autos de lujo pusieron a disposición de los compradores maduros la mejor calidad y máxima categoría. En otras palabras, los fabricantes de Detroit perdieron sus ventajas de producto por su mala calidad y, en opinión de muchos compradores de autos estadounidenses, también por la mala calidad del servicio al cliente que habían tenido que tolerar durante tantos años y que les sirvió de aliciente para decidirse a realizar el cambio. Quizás resulte irónico que, en 1986, General Motors, cuya misión es proporcionar "productos y servicios de tal calidad que nuestros clientes reciban valor superior", haya tenido que recurrir a un flujo continuo de descuentos en precio y de préstamos baratos como único medio a corto plazo para evitar que continuara deteriorándose su participación en el mercado. Pero hasta eso le falló.

### *Expectativas de los clientes*

En el artículo "Good product support is smart marketing" que publicó la *Harvard Business Review* en 1983, Lele y Karmarker también dijeron que al hacer sus compras, es muy posible que los clientes piensen que compran algo más que el simple producto físico: también tienen expectativas acerca del tipo y la cantidad del soporte de postventa con que cuenta. De acuerdo con Lele y Karmarker:

El soporte al producto abarca todo aquello que pueda ayudar a maximizar la satisfacción del cliente después de la venta: partes, servicio y garantía, amén de adiestramiento de los técnicos, capacitación en mantenimiento, entrega de repuestos, ingeniería de confiabilidad, ingeniería de reparación y hasta diseño del producto.(4)

En otras palabras, el soporte al producto, al igual que el servicio al cliente, es todo aquello que ayuda a cimentar una relación ininterrumpida con el cliente.

Por desgracia, argüían los autores, en la mayor parte de las compañías se considera que el soporte al producto es una función que no tiene por qué formar parte integral de la estrategia

global de mercadotecnia de la empresa. Cuando éste es el caso, la función de soporte al producto puede tener una o todas las características siguientes:

- El soporte al producto apenas es un agregado de tareas individuales que van desde la atención de las llamadas de los clientes en las oficinas centrales hasta la capacitación del personal de campo, tareas que se realizan carentes de un 'tema integrador' esencial.
- Las compañías no centralizan la responsabilidad del soporte al producto. En vez de ello, cada departamento individual lleva a cabo sus propias tareas y, en consecuencia, la alta dirección sólo percibe un cuadro desarticulado del soporte total al producto y del impacto que éste tiene sobre las experiencias y la satisfacción de los clientes. Pero igualmente importante resulta que la retroalimentación que aportan los distintos departamentos no se toma en cuenta al tomar las decisiones sobre diseño del producto.
- La falta de una coordinación central puede dar lugar a que cada departamento individual adopte enfoques de soporte o de servicio conflictivos entre sí. Por ejemplo, un almacén local de repuestos trata de mantener sus existencias al mínimo para reducir costos, mientras que los ingenieros de servicio pretenden tener la mayor cantidad posible de todos los repuestos para poder enfrentar cualquier contingencia. Cuando el concepto de servicio al cliente se amplía para que abarque tanto las funciones del servicio de preventa como de postventa, entonces se incrementan mucho más las posibilidades de que surjan conflictos.
 

Por ejemplo, los representantes de ventas pueden prometer ciertos servicios de postcompra para poder cerrar una venta —como el de entregas inmediatas de los repuestos— que ni el almacén local de partes, ni los ingenieros de servicio van a poder cumplir. El resultado puede ser clientes insatisfechos que acaban llevando sus negocios a otra parte, amén de que con toda seguridad nunca se logre descubrir la causa real de esta ruptura de relaciones con los clientes.
- Cuando las responsabilidades del servicio se diseminan, los altos directivos acaban centrando su atención en aspectos departamentales internos de eficiencia y control de costos, y no en

'medidas externas orientadas a los clientes' con las cuales podrían reducir la duración del 'tiempo muerto' sufrido por el cliente —junto con su costo correspondiente— debido a fallas de las máquinas, vehículos o piezas de equipo vendidos por la compañía.

Todo esto puede dar lugar a un efecto cíclico: pueden ocurrir desperfectos que no se arreglan a satisfacción de los clientes. Los clientes se quejan. La compañía proveedora confunde los síntomas con la causa. Dinero y esfuerzo se aplican a ciertos síntomas escogidos. Los desperfectos subsisten. Las quejas de los clientes persisten y se intensifican. Se cambian o despiden gerentes. El ciclo se repite.

### *Segmentos nuevos*

Para romper un ciclo como el anterior, Lele y Karmarker sugerían que los gerentes "examinaran la forma en que las expectativas de los clientes podrían llegar a afectar las estrategias de soporte y de mercadotecnia y aprendieran a utilizar tales expectativas en forma constructiva". Una de esas formas consiste en segmentar el mercado "con base en las expectativas de ayuda de los clientes", y no nada más con base en las expectativas de los beneficios del producto. En otras palabras, con base en los requerimientos de los cuadrantes (C) y (D), no nada más en los del cuadrante (B).

Los autores ofrecían como ejemplo los procesadores de palabras. Un grupo objetivo podría ser el de las "oficinas con una sola máquina", para las cuales una falla de la máquina puede significarles una grave interrupción del flujo del trabajo. "En este caso el cliente espera un índice de fallas muy bajo y el tiempo muerto más corto en cada falla. El costo del soporte o los gastos de mantenimiento ocupan un lugar secundario." En estas condiciones, el cliente objetivo puede mostrarse menos quisquilloso ante el precio de una máquina nueva.

Otro grupo objetivo podría ser el de las "oficinas con muchas máquinas", donde al fallar una de ellas puede sustituirse con cierta facilidad por una de las otras. En consecuencia, "si se supone que tanto el índice de fallas como el tiempo muerto por fallas

Hay clientes que emplean otros de esos sistemas para analizar sus costos, controlar la calidad, elaborar planes de mercadotecnia y solicitar asesoría electrónicamente. En todos los casos, al ayudar a sus clientes a resolver sus problemas, la compañía que proporciona los sistemas de canal espera aumentar sus ventas o al menos recibir un beneficio de otro tipo.... Cuando los sistemas funcionan bien, bastan para que a todo gerente de mercadotecnia se le haga agua la boca.

Si se toma en cuenta el nivel tan personal de atención y de servicio al cliente que brinda Feltex, resulta difícil dejar de concluir que la relación que mantiene entre presentaciones y ventas debe estar muy cerca de 1:1. ¡Eso sí es algo para hacerle agua la boca a cualquier gerente de mercadotecnia!

### *Servicio en computadoras*

Un punto de luz en la oscuridad que sufrió la industria de las computadoras personales entre 1985 y 1986 fue Compaq Computer Corp. de Houston, Texas. Es una de las escasas compañías que domina el difícil y peligroso juego de comercializar computadoras personales compatibles con las de IBM. Compaq —nombre que proviene de *Compatible Quality*— fue fundada a principios de 1982 por tres altos ejecutivos de Texas Instruments que decidieron independizarse. La historia cuenta que esos tres ejecutivos concibieron los elementos básicos de lo que sería su primera computadora al reverso de un mantel de papel en una cafetería de Houston. De acuerdo con lo que John Stackhouse escribió para la revista semanal australiana *The Bulletin*, sus requisitos fueron que su computadora “habría de ser compatible con el estándar de la industria, el cual correctamente pronosticaron que sería IBM. Tendría que ser más pequeña y más veloz que su competencia. Y tendría que ofrecer mejor valor”.

Pero el éxito de Compaq es más que eso y muestra la perfecta comprensión que tenían sus fundadores del concepto ‘flujo-de-bienes’ de la mercadotecnia. Por muy buenas que fueran sus máquinas, Compaq sólo hubiese sido otro fabricante de clones de IBM si no las hubiera vinculado a un ingrediente clave del éxito

en el mercado de las computadoras personales: las ventas al detalle. De hecho, el diseño y el precio de las computadoras están concebidos teniendo en cuenta tanto a los distribuidores como a los usuarios finales. Al cambiar unas cuantas reglas e introducir un nuevo nivel de atención al cliente —en este caso los distribuidores— Compaq se propuso posicionarse como uno de los pocos competidores confiables de IBM. De acuerdo con una afirmación de 1985 de la revista *The Economist*, “Compaq ha logrado dominar mejor que nadie el arte de competir en el mercado de las máquinas compatibles con IBM”.

En el artículo “Will Compaq be dethroned as king of the compatibles?”, publicado por *Business Week* en 1986, Jo Ellen Davis informaba que “La fórmula de Compaq consiste en fijar el precio de sus equipos al mismo nivel que los de IBM, pero incorporándoles ciertas características clave que no tienen los originales.” Pero también se asegura de que sus computadoras corren todos los programas de software más usuales con mucha mayor velocidad que las PC de IBM. Por ejemplo, su computadora portátil es más poderosa y de más usos que las de IBM, lo que le ha permitido ser la de más venta en el mundo. Este enfoque del desarrollo del producto ha hecho que Compaq se convierta en la opción en calidad ante IBM y sea la preferida de los compradores ‘conocedores de computadoras’.

Compaq se propuso dirigir sus computadoras al mercado de los negocios, apegarse a este objetivo y hacerlo mejor que cualquier otro. Como en cualquier mercado de masas para productos de consumo, la distribución y el espacio en los exhibidores son condiciones previas esenciales para tener éxito. De los cerca de cien fabricantes de computadoras personales, Compaq es una de las pocas empresas que tiene amplia distribución en términos del número de establecimientos que la tienen en existencia. De hecho, con unas 2900 tiendas en el mundo, de acuerdo con la señora Davis las existencias de Compaq son mayores que las de IBM.

Son varias las razones de lo anterior. Para llegar al mercado de las empresas, Compaq sólo vende a través de distribuidores autorizados y no por medio de vendedores, agentes y distribuidores independientes. Al concentrarse en distribuidores como ComputerLand y Sears Roebuck —que en 1986 decidió eliminar a Apple de sus Sears Business Systems Centers y sólo vender equi-



pos IBM, AT&T y Compaq—, la compañía evita provocar esa incómoda sensación que causan ciertos fabricantes de computadoras al dirigir a su fuerza de ventas a las grandes corporaciones que representan la crema y nata de los negocios, ofreciéndoles precios inferiores a los de sus propios distribuidores. Cada distribuidor actúa como el único punto de contacto con el consumidor y le ofrece todo el soporte, la capacitación, la instalación de las características opcionales y los servicios de garantía de preventa y de postventa.

Compaq sabía que siempre sería más pequeña que IBM y, por lo tanto, que nunca podría competir contra los costos de producción de Big Blue, pero que siempre podría competir en términos de precios con márgenes más bajos. Desde un principio vendió sus equipos de manera que sus distribuidores obtuvieran un margen bruto de 36% sobre el precio sugerido de venta al público, contra 33% de los de IBM. Compaq también ofrece a sus distribuidores descuentos generosos y políticas de devoluciones sumamente liberales, amén de un programa promocional muy atractivo que, a diferencia de los acuerdos normales de publicidad en cooperación, permite a los distribuidores decidir en qué gastar el dinero.

Llegado el momento, Compaq se dedicó a deshacerse de los distribuidores independientes, convencido de que una distribución asegurada, limitada y comprometida era mejor que un disparatado montón de canales —o peor aún, de una distribución no asegurada—, táctica que la mayor parte de los demás fabricantes de computadoras personales no ha podido llevar a cabo.

Por si fuera poco, Compaq se dedicó a reforzar la lealtad de sus distribuidores involucrándolos constantemente en sus programas de investigación del mercado y de desarrollo del producto. El director de uno de sus principales distribuidores comentó a Brian O'Reilly, en el artículo "Compaq's grip on IBM's slippery tail" publicado por *Fortune* en 1985: "El éxito de Compaq no se basa en una tecnología de vanguardia, ni en una serie de sutilezas, sino en producir lo que los distribuidores quieren." Ese mismo año, el presidente de otra cadena informó a Mark Ivy, en el artículo de *Business Week*, "Compaq must try harder to stay No. 2": "Se han establecido como la compañía de los distribuidores." Si Compaq puede sostenerse en esa posición, será porque comprende per-

fectamente lo que se requiere para proporcionar un 'servicio al cliente' superior, esa quinta 'P' de su mezcla de mercadotecnia.

Lo que Compaq ha demostrado —al igual que IBM cuando lanzó su PC— es que para manejar el mercado donde ha decidido entrar, una empresa debe orquestar con todo cuidado, y controlar estrictamente, una estrategia de mercadotecnia que rompa unas cuantas de las reglas establecidas para las prácticas competitivas. Al hacerlo, es muy probable que consiga concretar las oportunidades cruciales de apalancamiento que se encuentran presentes en el enfoque 'flujo-de-bienes' de la mercadotecnia, aun cuando su rival principal sea tan ágil y poderoso como IBM.

¿Podrá Compaq conservar sus apalancamientos? La señora Davis lo dudaba. Los primeros competidores no tenían ni los recursos administrativos ni financieros para sacar provecho del tiempo que IBM tardó en surtir los pedidos pendientes para su PC en 1984. Pero en 1986, el mercado ya contaba con un nuevo grupo de competidores: gigantes industriales de Corea del Sur y de Japón y poderosas cadenas de distribuidores de electrónica en Estados Unidos. Si bien el plan de juego original de Compaq consistía en fabricar productos superiores a los de IBM y venderlos a los precios de IBM, la señora Davis explicaba que "Los nuevos fabricantes de clones están llevando la fórmula de Compaq un paso más allá. Agregan características como microprocesadores más veloces y discos de mayor capacidad, y después ofrecen los equipos a precios inferiores a los de IBM y Compaq". La señora Davis concluía: "Han venido estudiando a Compaq, y han aprendido cómo hacer las cosas bien.... Compaq podría encontrarse aprisionado entre un montón de clones más baratos y una IBM más agresiva." Si esto sucede, entonces Compaq se verá obligada a modificar su fórmula original y agregar otra dimensión al servicio superior.

### *El servicio de People Express*

People Express Airlines Inc. de Newark, New Jersey, también demostró lo que puede lograrse cuando las empresas aplican una mercadotecnia "imaginativa, más allá de lo obvio y de lo meramente deductivo" —para citar de nuevo a Levitt— con miras a

conseguir nuevas oportunidades de apalancamiento. Formada en 1981, en respuesta a la desreglamentación del sector de las líneas aéreas en 1978, People Express demostró que muchos viajeros del aire estaban dispuestos a pagar menos, por menos, aun cuando ello implicara tener que despegar del sórdido —por no decir caótico— aeropuerto de Newark.

Para brindar este nuevo nivel de valor y de servicio al cliente, People Express —y en particular su presidente y cofundador, Donald Burr— tuvo que replantear el concepto de lo que hace competitiva a una línea aérea, tomando en cuenta el cambio en las condiciones de operación.

En 1980, un alto ejecutivo de una agencia publicitaria informó a *Business Week*: "De la noche a la mañana, la desreglamentación lanzó a la industria de las aerolíneas a una nueva era de la mercadotecnia de masas." *Business Week* dijo: "Obligadas a competir como nunca lo habían hecho hasta ahora, las líneas aéreas están analizando enfoques de publicidad y de mercadotecnia, de sobra conocidos para otros sectores industriales, pero que para ellas son novedosos, amén de que también están resultándoles controvertibles." Si bien tradicionalmente las aerolíneas competían ofreciendo cosas como horarios convenientes, servicio amigable, cuchillería de plata, asientos más cómodos, aviones seguros y descuentos ocasionales, los enfoques de la 'mercadotecnia de masas' las alentaban a ofrecer nuevos atractivos: cupones válidos para futuros viajes a mitad de precio, precios de mayoreo para las agencias de viajes y para los principales distribuidores, regalos, concursos y, cuando todo fallaba, reducciones de precios. El problema era que estos enfoques no atraían a nuevos viajeros del aire y, además, cualquier oferta que hiciera una línea aérea era rápidamente copiada por sus competidoras. Esa era la naturaleza de la mercadotecnia de masas. Otro alto directivo de una reconocida agencia se quejó a *Business Week* de que la competencia en precios se había tornado tan agresiva que algunas compañías estaban a punto de empezar a operar con pérdidas. "Me preocupa alejarnos tanto de las ideas de confianza e imagen que promovimos durante tanto tiempo", agregó. ¿Qué pensará en la actualidad? Cualquier cosa es posible.

Si las técnicas de la mercadotecnia de masas desequilibraron a muchas líneas aéreas, las técnicas que introdujo People Express

deben haberles causado apoplejía. En cuestiones de servicio, People Express sólo ofrecía lo elemental, con el fin de mantener al mínimo su estructura de precios. La compañía contrató a empresas independientes para que se hicieran cargo de servicios como las labores de mantenimiento y la recepción de reservaciones por teléfono. Y si bien las reservaciones podían hacerse por teléfono, todos los boletos se vendían en el avión. Los clientes compraban sus bebidas y sus bocadillos en pleno vuelo o los llevaban consigo. Los pasajeros también pagaban si deseaban 'chechar' sus maletas, y debían cargarlas ellos mismos si tenían conexiones con otros vuelos.

Las políticas de contratación de People también eran creativas. Si bien los empleados tenían sueldos inferiores a los de las demás líneas aéreas y no pertenecían a ningún sindicato, participaban en un sistema de participación de las utilidades y se les pedía que compraran acciones de la compañía a un precio inferior al del mercado.

Aparte de un pequeño grupo de altos directivos, People sólo tenía tres clases de empleados: gerentes de vuelo (pilotos), gerentes de servicio al cliente y supervisores de mantenimiento. Todos los trabajadores participaban en una especie de 'utilización cruzada'. Por ejemplo, en sus días libres, los pilotos podían dedicar parte de su tiempo a labores como contabilidad, ventas, reclutamiento, capacitación o despacho de vuelos. Nadie tenía secretaria, ni siquiera Burr. Los gerentes escribían sus propias cartas y contestaban el teléfono.

People trataba de ahorrar en costos como fuera. Un 727 tenía 185 asientos, casi 40 más que las otras aerolíneas. Por lo general, los aviones eran arrendados, no comprados. Estas políticas surtieron efecto. En 1981, el costo promedio por asiento por milla era de 6.66 centavos de dólar en People Express, contra 8.63 centavos de dólar en TWA y 8.15 centavos en PanAm, de acuerdo con el artículo de Peter Nulty, "A champ of cheap airlines", publicado por *Fortune* en 1982. El director general de People Express informó a Nulty: "No se mantienen bajos los costos contando los lápices y los clips. Hay que lograr la máxima productividad por parte del personal y de los aviones."

Y la compañía transfería sus ahorros a sus pasajeros. Sus tarifas eran baratas y simples. Cada ruta tenía dos tarifas básicas: horas

punta, normalmente vuelos diurnos y al atardecer entre semana, y horas no punta, normalmente vuelos nocturnos y en fines de semana. Nulty decía que la estrategia de precios de People se había concebido originalmente, no para arrebatarse clientes a las líneas aéreas competidoras, sino "para quitárselos a las carreteras y a los ferrocarriles en las rutas de mucho tránsito y sin mucho servicio aéreo". Por ello, sus tarifas entre Newark y West Palm Beach, Florida, eran de 89 dólares en horas punta y de 69 dólares en horas no punta, en comparación con los 130 dólares de los autobuses o del tren. Nulty concluía: "Las tarifas de People gustan a dos clases de pasajeros: a los que tienen poco dinero y a los que tienen mucho dinero y desean conservarlo."

Fue este enfoque de precios lo que en 1982 llevó a la revista *Time* a declarar, en su artículo de portada "Fare games: flying has never been cheaper", que People Express se había convertido en la Greyhound del cielo. Es indudable que la estructura tarifaria de People aumentó el tráfico aéreo. Cuando empezó a volar a Boston en 1981, las aerolíneas de la ruta Nueva York-Boston transportaban 1.4 millones de pasajeros al año. Tres años más tarde, 3.8 millones de pasajeros viajaban en esa misma ruta.

People Express también estaba preparada para llevar su guerra de tarifas al corazón de los territorios de sus competidores, lo que quizás provocó el inicio de su derrumbe. Cuando empezó a volar la ruta Newark-Chicago en 1984, People cobraba 79 dólares en horas punta y 59 dólares en horas no punta, casi 70% menos que las tarifas normales con servicio completo. Cuando inició sus vuelos directos entre Newark y Los Angeles también en 1984, su tarifa de ida en horas punta era de 149 dólares y de 119 dólares en horas no punta. La tarifa anterior más baja en esa ruta había sido de 199 dólares para un boleto comprado por anticipado.

*Time* comentó: "Para ofrecer esas tarifas, People Express tuvo que concebir un método de operación revolucionario. No se parece a ninguna otra línea aérea, desde la forma en que maneja el equipaje, hasta las labores que desempeñan sus pilotos. Su estilo poco ortodoxo ha obligado a los transportistas a revalorar casi todo lo que hacen." Para parafrasear a la señora Davis, algunos de ellos se pusieron a observar a People y aprendieron a hacer las cosas bien, muy pronto.

## Bolsas de aire

A mediados de 1986, de una flotilla de tres aviones que vinculaban destinos apartados, People había pasado a ser una flota de 117 aviones que cubría 107 ciudades de Norteamérica, además de Londres y Bruselas. La cantidad de pasajeros transportados había pasado de un millón en 1981 a 12 millones en 1985. Y People tenía tanto éxito manteniendo bajos sus gastos generales que en 1985 sólo le costaba 5.28 centavos de dólar el pasajero/milla, en comparación con 8.5 centavos promedio en la industria. Sin embargo, en el artículo de mediados de 1986, "Air pocket in the revolution", que publicó la revista *Time*, George Russell declaraba: "People aumentó de tamaño, pero no logró adquirir solidez." La razón de ello era que "la compañía se había apartado demasiado de las fórmulas lisas y llanas que la habían convertido en un caso que se estudiaba en todas las escuelas de negocios de Estados Unidos". Tal es la adaptabilidad de los profesores de administración, de quienes no dudamos que seguirán utilizándola como estudio de caso, pero ahora por razones muy diferentes.

Durante los primeros seis meses de 1986, People perdió casi 103 millones de dólares y, para poder mantenerse a flote, empezó a vender parte de sus activos, en particular, Frontier Airlines, la aerolínea de servicio completo, sindicalizada y con sede en Denver, que había adquirido a finales de 1985 por casi 310 millones de dólares. Algunos analistas de la industria hasta predecían el cierre de People. *The Economist* concluyó: "El nuevo Icaro, Donald Burr —el hombre que vino a revolucionar el sector de las aerolíneas estadounidenses— se está viendo humillado por su propia ambición." *Fortune* aclaró: "A People Express le costó muchos millones y ocho dolorosos meses aprender que sus zapatos nuevos le quedaban grandes."

*The Economist* argumentó que el error de la fórmula original de People fue que "para que los boletos de precio bajo produjeran utilidades, la aerolínea tenía que crecer, y entre más creció, más se expuso a las deficiencias de un personal sin experiencia y a un sistema de reservaciones inadecuado. Por si fuera poco, las líneas aéreas establecidas aprendieron a defenderse".

Russell dijo que People hubiese podido mantenerse alejada de los problemas financieros si no hubiese comprado a Frontier Air-

lines. Pero esa compra formaba parte del programa de Burr que consistía en establecer una red nacional de aerolíneas, cuyas subsidiarias alimentarían con pasajeros los vuelos largos y con servicio completo que People planeaba realizar a partir de aeropuertos clave; nada menos que ese sistema tan cacareado que actualmente caracteriza al sector de las aerolíneas estadounidenses. *The Economist* hizo notar que, en vez de ello, "la realidad es un agregado de métodos administrativos y una carga financiera cada vez más pesada".

En un principio, People trató de que Frontier siguiera siendo una línea con servicio completo. Sin embargo, como ya perdía dinero y enfrentaba una fuerte competencia en precios por parte de sus rivales, a principios de 1986 fue convertida en una aerolínea sin adornos. Ese cambio provocó el disgusto de los clientes tradicionales de Frontier, por lo cual, a mediados de 1986, Burr trató de dar marcha atrás para reconvertirla en una aerolínea de servicio completo. Pero las pérdidas continuaron y, para poder sobrevivir, People se vio forzada a venderla.

En el alboroto, la propia People perdió el rumbo. En junio de 1986, Burr anunció que People sería una línea aérea con servicio completo para poder atraer al segmento de los viajeros de negocios. Un observador del sector dijo a Russell que había sido 'un error estratégico garrafal'. Los viajeros de negocios sólo representan un pequeño sector del mercado, un sector fieramente perseguido por las demás aerolíneas que pueden ofrecer servicios más confiables y confortables. Este enfoque de vaivenes de la mercadotecnia tuvo otro efecto colateral: la partida del personal clave, desilusionado por los recientes 'logros' de People y por el estilo autocrático del liderazgo de Burr.

Según Russell, el problema fue que "La incursión de Burr en Denver violó uno de los ingredientes iniciales de la fórmula del éxito de People: ofrecer viajes sin adornos en áreas sin mucha competencia". Lo que Burr nunca se imaginó fue el éxito que podían tener sus nuevos rivales al atacar a People en términos de precios. Y para lograrlo, decía Russell, "Tenían de su parte un poderoso instrumento del que carecía People: el altamente complejo y computarizado sistema de reservaciones que los une a cuando menos unas 20 000 agencias de viajes en los Estados Unidos". Los competidores de People emplearon su sistema de

reservaciones de un modo bastante selectivo, como lo hizo notar *The Economist*: "En vez de ofrecer todos sus asientos a los precios de People, sólo han ofrecido los estrictamente necesarios para quitarle unos cuantos pasajeros y evitar que la aerolínea de Burr llene sus aviones, único medio que un operador de precios bajos como People tiene para obtener utilidades." En otras palabras, los competidores de People contaban con un apalancamiento en operaciones que esta última no podía contrarrestar o superar con astucia.

### *Ruptura en el servicio de People*

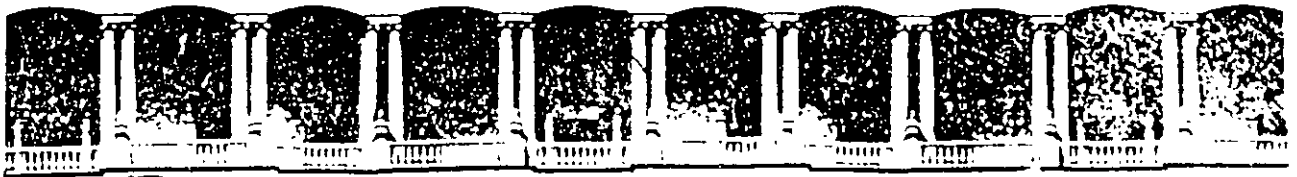
El verano de 1986 fue un periodo en que la industria de los viajes por avión de Estados Unidos alcanzó sus niveles más altos. Con la desreglamentación, una horda de aerolíneas advenedizas, tarifas a precios sin precedentes y una clientela estadounidense que decidió permanecer en su país, las reservaciones subieron de 319 millones de pasajeros en 1984, a 410 millones en 1986. En su artículo "Unfriendly skies", la revista *Time* recalcó: "Lo que durante mucho tiempo fue un medio de transporte elitista y caro se ha convertido en un sistema de transporte de masas, democrático y de bajo precio que se esfuerza por dar servicio a las hordas de nuevos pasajeros." En People, la tensión alcanzó el punto de ruptura. En su artículo "The US air travel mess", publicado por la revista *Fortune*, Jeremy Main decía que, en 1986, el Department of Transportation había recibido un creciente número de quejas escritas y telefónicas contra las líneas aéreas por su pésimo servicio. People encabezaba la lista con 10.30 quejas por cada 100 000 pasajeros, contra 4.86 de la número dos, Pan American. *Time* informó que el aeropuerto de Newark mostraba, en promedio, 146 demoras por cada 1000 despegues o aterrizajes. Un aumento del 40% contra el año anterior, y el más alto del país. No es de sorprender que a People Express (El exprés del pueblo) la empezaran a llamar People Distress (La aflicción del pueblo). El verano de 1986 no pudo llegar en peor momento para People: tenía planeado contar con su terminal de Newark —la más grande del país— terminada en 1987.

Por sus fuertes pérdidas y su falta de efectivo, amén de haberse comprometido a realizar un programa de expansión que no pudo cumplir a causa de los feroces ataques de una competencia brutal, finalmente People se vio obligada a fusionarse con Texas Air, otra importante línea aérea de bajos costos.

Las lecciones de People son claras. Después de aplicar una "imaginación más allá de lo obvio y de lo meramente deductivo" y de cambiar las reglas para comercializar a una aerolínea en un entorno desreglamentado, da la impresión de que en un momento dado People las hizo a un lado, pero antes de definir cuál iba a ser su nuevo conjunto de reglas. Además, parece que no previó la rapidez y la efectividad con que sus grandes competidores nacionales, en particular, aprenderían a contrarrestar sus descuentos en precios, introduciendo algunas reglas nuevas propias. *The Economist* advirtió que si People caía, "quienes pensaban que la desreglamentación del sector del transporte aéreo permitiría la competencia de miles de líneas aéreas en Estados Unidos deberán resignarse a presenciar un duelo entre oligarcas". Si eso llegase a ocurrir, entonces habrá pasado en un santiamén toda una era de la mercadotecnia de las líneas aéreas —compendiada por el surgimiento y la caída de People Express— y habrá empezado otra más. De todas formas, una cosa es segura: no va a ser un regreso a los días de la mercadotecnia de masas. Ya estamos en una nueva era de la mercadotecnia.

Los ejemplos de este capítulo han servido para demostrar que aún existe una gran variedad de sectores industriales en los cuales las compañías podrían tener éxito si establecieran nuevas estrategias. Para cada una de las compañías que se examinaron, parte de esta reformulación incluye una redefinición de lo que constituye el servicio al cliente, con el fin de lograr cierto apalancamiento adicional en mercadotecnia.

Sin embargo, por sí solas las estrategias son insuficientes. Hay que dominar también lo que Bonoma llamó las tareas de 'bloqueo y tacleo' de los niveles inferiores. Si bien todo esto no resta importancia a la planeación estratégica, cada compañía analizada en este capítulo nos demostró que es en los niveles de ejecución —y no en el limbo de las estrategias grandiosas— donde se ganan y se sostienen —o se pierden— las ventajas rutinarias en mercadotecnia.



FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.  
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA

**CURSOS INSTITUCIONALES**

DIPLOMADO  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

MÓDULO II.- MERCADOTECNIA ESTRATÉGICA  
Introducción al Marketing

M. en A. Ricardo Reyes Pimentel  
PALACIO DE MINERÍA  
1997

BENSON P. SHAPIRO

*Esta primera lectura básica es una introducción corta a la función de marketing, y en ella se presentan algunas de las razones por las cuales se debe mirar más allá de las "cuatro pes". Así mismo, se destaca la importancia de aprender a integrar los distintos conceptos de marketing en un plan eficaz encaminado a solucionar un problema específico.*

Muchas personas que llegan al tema del marketing con poca o ninguna experiencia empresarial creen que se trata del estudio de las ventas y la publicidad. Si bien es cierto que las ventas y la publicidad son parte del marketing, el tema va mucho más allá. En términos generales, la función de marketing de una empresa — o de una entidad sin ánimo de lucro — tiene a su cargo servir a los clientes y ocuparse de los intermediarios y de las demás organizaciones de apoyo externo, como los distribuidores y las agencias de publicidad. Quizás la mejor manera de explicar el alcance y la naturaleza del marketing sea tomando un ejemplo concreto para ver los tipos de decisiones que deben tomar los ejecutivos de marketing.

## — LA ESENCIA DEL MARKETING

Suponga usted por un momento que decidió ingresar en el negocio de los relojes de pulsera. Tendrá que tomar una serie de decisiones importantes de marketing, entre las cuales están las siguientes:

1. ¿A cuáles consumidores debo venderles mis relojes? ¿Cómo debo definir al consumidor al cual deseo atender? ¿Debiera

- pensar en función de geografía; quizás el país o la región del país donde vive mi consumidor? ¿O quizás sean más importantes su nivel de ingreso, su sexo y sus preferencias?
2. ¿Qué producto o productos debo ofrecer? Por ejemplo, ¿debo ofrecer relojes digitales o analógicos, decorados o simples, de muchas funciones o de una sola?
  3. ¿Cuánto debo cobrar por cada reloj? ¿Debo ofrecer descuentos por pago en efectivo o por compras en volúmenes grandes?
  4. ¿Debo vender directamente o por medio de almacenes? Si es por medio de almacenes, ¿qué tipo de almacenes? ¿Droguerías, tiendas de regalos, almacenes de departamentos, joyerías, otros establecimientos? ¿Debo ofrecer mi producto en distintos tipos de establecimientos o en uno solo? ¿Y cómo debo escoger y atender a los establecimientos escogidos? Por último, ¿cómo convencer a los comerciantes de que vendan mi marca?
  5. ¿Cómo debo comunicarme con las personas a quienes deseo venderles? Si es por medio de la publicidad, ¿cuáles medios debo escoger? ¿Televisión, radio, revistas, periódicos, otros medios? ¿Cómo contactar a los almacenes? ¿Por medio de vendedores? ¿Deberán los vendedores visitar los almacenes o sólo llamar por teléfono?

Estas decisiones ayudan a aclarar dos conceptos importantes del marketing. El primero se refiere a la que es quizás la decisión fundamental: la *selección del mercado*. La selección del mercado consiste en escoger las necesidades del cliente que se han de satisfacer y las que *no*. Toda organización tiene un conjunto finito de recursos y capacidades y, por tanto, solamente puede atender a cierto grupo de clientes y satisfacer una serie limitada de necesidades. Ninguna organización puede ser todo para todo el mundo. En el fondo de una buena función de marketing está siempre el tema de la selección del mercado.<sup>1</sup>

Las otras cuatro decisiones (puntos 2 a 5) se relacionan con el segundo concepto clave: la *mezcla de marketing*. Ésta es la caja de herramientas del experto en marketing y consta de cuatro elementos:

<sup>1</sup>Para más información sobre este tema, véase E. Raymond Corey, "Key Options in Market Selection and Product Planning", *Harvard Business Review* (septiembre-octubre de 1975).

1. **Política del producto:** Definir las características del producto que ha de ofrecerse al cliente, las cuales se refieren al producto físico y a todos sus servicios. Algunas veces, el "producto" es puramente un servicio.
2. **Política de precios:** Determinar el costo financiero total que el producto representa para el cliente, incluidos los descuentos, las rebajas, etc., y el precio para los mayoristas o minoristas que han de distribuir el producto.
3. **Política de distribución:** Escoger los intermediarios por medio de los cuales el producto ha de llegar a los consumidores. Entre ellos están los almacenes minoristas, los distribuidores mayoristas e industriales, y una amplia gama de organizaciones de distintos tipos.
4. **Política de comunicaciones:** Escoger los medios para "hablar" con los clientes, con los clientes potenciales y con otras personas importantes para la organización, como los distribuidores. Aunque ésta es la parte más visible del marketing porque en ella intervienen la publicidad y las ventas personales, es apenas uno de los elementos de la mezcla de marketing.

Los cuatro elementos de la mezcla son importantes. Una manera fácil de recordar los elementos es la que fue popularizada por E. J. McCarthy,<sup>2</sup> quien habló de las cuatro pes:

1. Producto
2. Precio
3. Punto (canales de distribución)
4. Promoción (comunicación)

Preferimos el término *distribución* porque el canal es mucho más que un punto en que se compra. También utilizamos el término *comunicación* en lugar de *promoción* porque promoción implica un recorte temporal del precio acompañado de un mayor volumen de comunicación.

<sup>2</sup>E. Jerome McCarthy con Andrew A. Brogowicz, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, octava edición (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1984), págs. 46-49.



## — LOS ACTORES

Además de las cuatro pes hay también cuatro ces, las cuales ayudan a recordar cuáles son los que participan en el escenario del marketing:

1. *Compañía.* La organización protagonista, la cual puede ser una entidad sin ánimo de lucro, una entidad gubernamental o un negocio.
2. *Consumidores.* Las personas que utilizan, compran o influyen en la compra de un producto o servicio.
3. *Canales.* Los canales de distribución a través de los cuales el producto llega a los consumidores. Los canales también forman parte de la mezcla de marketing.
4. *Competidores.* Otras organizaciones dedicadas a satisfacer las mismas necesidades de los consumidores.

Algunas organizaciones que no son de tipo comercial han creado programas de publicidad muy visibles, como las campañas contra el cigarrillo y las drogas prohibidas y las campañas de reclutamiento de las fuerzas armadas. Las organizaciones sin ánimo de lucro y los organismos oficiales, al igual que las empresas, deben considerar los cuatro elementos de la mezcla de marketing y también la decisión sobre la selección del marketing.<sup>3</sup>

El consumidor es la razón de ser de toda actividad de marketing. En efecto, la idea de que la clave del marketing está en satisfacer al consumidor ha sido llamada *el concepto del marketing*.<sup>4</sup> La palabra consumidor es sólo una manera de referirse a una unidad compradora total en la cual participan a veces varios individuos y que suele denominarse *unidad decisoria* (UD). Para comprender el concepto de UD, es preciso considerar los distintos tipos de marketing. En el marketing de bienes de consumo, los productos viajan a través de un canal de distribución hasta que son adquiridos por los consumidores finales. Por otra parte, el marketing industrial

<sup>3</sup>Sobre el estudio del marketing de tipo no comercial, véanse Benson P. Shapiro, "Marketing for Nonprofit Organizations", *Harvard Business Review* (septiembre-octubre de 1973), y Christopher H. Lovelock y Charles B. Weinberg, *Marketing for Public and Nonprofit Managers* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1984).

<sup>4</sup>J. B. McKitterick, "What is the Marketing Management Concept?" en *The Frontiers of Marketing Thought and Science*, ed. Frank M. Bass (Chicago: American Marketing Association, 1957), págs. 71-82.

es la comercialización de productos para compañías, instituciones y gobiernos. Algunas veces, el mismo producto se vende como bien de consumo y como bien industrial. Los colchones, por ejemplo, se venden a consumidores finales, pero también a hoteles, hospitales y cárceles (gobierno).

La UD industrial suele ser grande y compleja; a veces se compone de más de diez personas. No es raro que un comité formal o un grupo de trabajo sea el encargado de las compras grandes, o que varias personas desempeñen papeles importantes en un proceso decisorio (PD) complejo. Hasta para la compra de bienes de consumo puede necesitarse una UD compuesta de muchas personas. En la compra de accesorios de grifería para una casa, el comprador puede recibir la influencia de los usuarios (quizás los niños de la familia), los expertos (el arquitecto, por ejemplo), y los instaladores (el plomero). Un caso más común puede ser la compra de un automóvil o de un plan de vacaciones para una familia de cuatro personas, en que cada miembro tiene distintas necesidades y criterios.

El análisis del consumidor es una labor difícil, interminable y de importancia crucial, puesto que el consumidor es el foco de casi todas las acciones de marketing.

El canal, tercer participante, es una parte activa dentro del proceso de marketing. Con frecuencia, el éxito o el fracaso de los productos depende de que atraigan o no atraigan apoyo comercial (o canal). El canal suele enfrentar una gama demasiado grande de productos, de manera que solamente acepta un subgrupo de ellos, da apoyo activo a un grupo reducido, y deja por fuera a muchos. Si el plan de marketing de una empresa se basa en el supuesto de que los almacenes han de aceptar su producto y resulta que no es así, la consecuencia es el fracaso o un cambio del plan de distribución. Por lo tanto, el canal justifica el mismo tipo de análisis detallado que el consumidor.

El cuarto participante es la competencia. Son pocos los productos que no tienen competencia. Algunas veces, ésta es muy directa, como sucede entre Pepsi-Cola y Coca-Cola. En otros casos es más sutil, como cuando los gremios de cultivadores compiten entre sí. Es poco probable que los consumidores aumenten su consumo de productos alimenticios simultáneamente durante períodos prolongados de tiempo. Por lo tanto, los gremios de culti-

vadores de duraznos y manzanas compiten entre sí por una "porción de estómago", como se dice en la industria de los alimentos. A un nivel más general, todos los usos de los fondos de los consumidores compiten entre sí porque tanto el dinero como el tiempo son limitados, hasta en el caso de los más ricos. Si un consumidor acaudalado acaba de comprar un yate, lo más probable es que ni siquiera contemple la posibilidad de comprar una villa en la Riviera italiana, al menos por el momento.

Por lo general, la competencia se ve como una sustitución con respecto a la necesidad de un determinado producto. Así, se considera que los servicios de gas compiten con los servicios de energía eléctrica. Pero la competencia entre empresas de energía eléctrica suele ser más intensa que entre dos tipos distintos de servicios. El solo hecho de definir la competencia es un verdadero arte.

El marketing es una mezcla de ciencia y arte, y sus estructuras conceptuales están lejos de ser perfectas. Son buenas si sirven; no tienen que ser perfectas. Además, el marketing no se estudia sobre la base de una teoría unificada y general. Hay muchos conceptos, pero cada uno es útil solamente en ciertas situaciones. El arte del marketing consiste en aplicar cada concepto (la ciencia) a la situación indicada y sólo la indicada, razón por la cual los estudios de casos son tan apropiados en el campo del marketing, pues destacan la naturaleza específica del marketing sin apartarse de la construcción de teorías ni de la generación de conceptos.

## — EL PROCESO DEL MARKETING

El proceso del marketing nos permite estudiar lo que hacen los expertos en marketing. La primera etapa del marketing es el *análisis*. Además de un equilibrio sano entre los enfoques cualitativos y los cuantitativos, el análisis gira alrededor de la empresa, del consumidor, de los canales y de la competencia. Le ayuda al ejecutivo de marketing a escoger los mercados indicados y los elementos correctos que debe utilizar en su mezcla.

Aquí cabe destacar dos formas de análisis. La primera, *segmentación del mercado*, es el proceso de dividir el mercado en grupos de consumidores más parecidos entre sí de acuerdo con algún criterio importante. Un fabricante de confecciones podría,

por ejemplo, agrupar a las personas por edad, ingresos, estatura, combinación de estatura y talla, interés por la moda, etc. O podría combinar varios elementos descriptivos. Un fabricante de trajes costosos podría concentrarse en los consumidores acaudalados de las zonas urbanas muy interesados en la moda. Segmentar el mercado es parte del análisis de los consumidores y una forma de arte bastante exigente. El enfoque de la segmentación debe concordar con la decisión de marketing que se esté tomando.

La segunda forma de análisis es el análisis cuantitativo corriente del cual forman parte las nociones del *punto de equilibrio* y las *proyecciones de rentabilidad*.<sup>3</sup> No es posible tomar decisiones eficaces sin un análisis cuantitativo detallado basado en supuestos debidamente desarrollados.

El análisis del mercado lleva a la formulación de *estrategias, planes y programas*, los cuales difieren entre sí en alcance e impacto en el tiempo. Las estrategias son generales, y tienen por objeto crear una influencia a largo plazo. Los programas son detallados, y su impacto es a corto plazo. En la mitad de las dos dimensiones están los planes, los cuales sirven de enlace entre los programas y las estrategias.

No es suficiente desarrollar estrategias, planes y programas puesto que después viene la *ejecución* — o puesta en práctica de las actividades de marketing.

Por último, los comerciantes deben *monitorear y auditar* lo sucedido. En vista de que el mundo cambia y también cambian los consumidores, los canales y hasta las empresas mismas, la compañía debe auditar sus planes y monitorear el ambiente externo para repetir con más eficacia el ciclo de análisis, la formulación de estrategias, el plan y el programa, y la ejecución.

Como el marketing es una combinación de arte y ciencia, no hay creatividad o astucia que reemplacen el análisis minucioso y disciplinado, la formulación y la ejecución. El marketing, como la invención, está compuesto 90% de transpiración y 10% de inspiración.

Copyright © 1984; revisado en 1991.

<sup>3</sup>Véase Robert J. Dolan, "Basic Quantitative Analysis for Marketing", Harvard Business School, No. 9-584-149.

# El marketing en la era de la diversidad

REGIS MCKENNA

*De acuerdo con esta lectura, los días de la producción en serie y del marketing masivo han quedado atrás. La tecnología se ha combinado con un mercado variado para crear toda una gama de productos, servicios y mercados. Basándose en la experiencia de años trabajando con las empresas más innovadoras del campo de la alta tecnología para ayudarles a desarrollar y comercializar sus productos, el autor brinda sus observaciones acerca del mercado fragmentado de hoy y subraya la necesidad de que los gerentes y las organizaciones se acomoden a las nuevas reglas del marketing en una era de diversidad. Sostiene que para triunfar en este mundo de variedad y opciones, los empresarios deben cambiar su manera de pensar y de actuar, y relegar al olvido las metas obsoletas de participación en el mercado para comenzar a crear un vínculo estrecho entre las cualidades únicas de un determinado producto y las necesidades únicas del cliente.*

En los Estados Unidos se ha arraigado un nuevo individualismo que comenzó a extenderse hacia el oriente desde California. Han quedado atrás los días de la conveniente ficción de un mercado homogéneo. La visión uniforme del mundo es cosa del pasado. Hoy, la diversidad ejerce una influencia enorme, tanto en el plano económico como en el político.

La tecnología y el cambio social son interdependientes. Las compañías utilizan la nueva flexibilidad de la tecnología, como el diseño ayudado por computador y los programas y procesos de fabricación hechos a la medida, para crear una asombrosa variedad en el mercado y en la sociedad. Las personas que se reúnen transitoriamente en "micromayorías" se valen de plataformas — los medios de comunicación, la educación y las leyes — para expresar sus deseos.

## — PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

1. ¿Diría usted que el marketing se ejecuta principalmente a través de la publicidad y las ventas? ¿Por qué sí o por qué no?
2. La función de marketing lleva el producto o servicio al cliente, por lo general, mediante intermediarios. De los cuatro elementos fundamentales que forman parte de esta función, ¿considera usted que algunos son más importantes que otros? Explique cuáles y por qué.
3. ¿Quiénes son los actores en el escenario del marketing? Describa la función de cada uno. ¿Hay ocasiones en las cuales uno de estos actores puede eliminarse y de todas maneras lograr el éxito en la campaña de marketing?
4. El proceso de marketing les permite a los ejecutivos de marketing estudiar lo que hacen a través del análisis. Describa las distintas etapas del proceso y la integración requerida para desarrollar un programa de marketing. Habiéndose comprobado que el proceso tiene éxito, ¿es posible repetirlo con el mismo resultado? ¿Por qué sí o por qué no?
5. ¿Cuáles son las principales preocupaciones que enfrenta el gerente de marketing que comercializa bienes de consumo? ¿En qué se diferencian de las relacionadas con los bienes industriales?

En el mundo del marketing, por ejemplo, las protestas de miles de consumidores, transmitidas por los medios de comunicación como suceso de importancia cultural, bastaron para obligar a Coca-Cola a dar marcha atrás en su decisión de acabar con la Coca-Cola "clásica". En el ámbito político, las minorías clamorosas, conocedoras de la tecnología de la comunicación, ejercen una influencia enormemente desproporcionada para su número: la "mayoría moral" es, en realidad, otra minoría — pero enfocada y amplificadas. Ver gente adinerada conduciendo vehículos Volkswagen y camionetas es una señal clara de que en esta sociedad los gustos individuales ya no son predecibles; los expertos en marketing no pueden clasificar a su base de clientes con claridad y precisión.

Desde los primeros años 70, la nueva tecnología ha dado lugar a productos dirigidos a nuevos y variados sectores y nichos en el mercado. Las tecnologías ayudadas por computador permiten hacer a la medida prácticamente cualquier producto, desde jeans de diseñador hasta casas, satisfaciendo hasta las necesidades más ínfimas de los clientes. Con este descubrimiento tecnológico, los fabricantes han comenzado a ofrecer cada vez más productos de alta calidad en lotes cada vez más pequeños; en la actualidad, el 75% de todas las piezas maquinadas se producen en lotes de 50 o menos.

Los consumidores exigen — y obtienen — más variedad y alternativas en todo tipo de productos, desde automóviles hasta ropa. Los compradores de vehículos, por ejemplo, pueden escoger entre 300 tipos diferentes de automóviles y camiones livianos, nacionales e importados, y obtienen variaciones dentro de esas líneas. Los amantes de la cerveza pueden catar hasta 400 marcas. El número de productos en los supermercados se elevó de 13 000 en 1981 a 21 000 en 1987. Son tantos los nuevos artículos que las tiendas de comestibles pueden exigirles a los fabricantes de alimentos empacados comisiones jugosas sólo por exhibirlos en los estantes.

La desregulación también ha contribuido a aumentar las alternativas — desde una ráfaga de tarifas aéreas, pasando por la banca automatizada, hasta seguros de vida de prima única que se pueden adquirir en Sears. El gobierno incluso ha adaptado las leyes antimonopolio para que las compañías puedan atender a los micromercados emergentes: la ley sobre drogas de 1983 [Orphan

Drug Act], por ejemplo, les concede a las compañías farmacéuticas exenciones tributarias y un monopolio durante siete años para los medicamentos ofrecidos a todo segmento de menos de 200 000 personas.

La diversidad y los nichos representan un problema serio para las compañías tradicionales acostumbradas a los mercados masivos. Sears, el minorista más grande de los Estados Unidos, está tratando de reposicionar sus productos, los cuales han atraído tradicionalmente a los clientes mayores de clase media y a los trabajadores de fábrica. Para atraer a compradores jóvenes interesados en el estilo, Sears ha creado líneas con firmas de personajes célebres, boutiques de moda y una nueva línea de ropa para niños, McKids, basada en diseños de McDonald's. Los almacenes pequeños, los catálogos de productos especiales y la mercancía hecha al gusto de las distintas regiones son parte del esfuerzo de Sears por llegar a una nueva clientela — sin descuidar a la antigua.

Ante la disminución de las utilidades por concepto de bienes de primera necesidad como detergentes, pañales y dentífricos, y considerando los resultados mediocres de sus nuevos productos de alimentos y bebidas, Procter & Gamble, el comercializador más grande del mundo, está reconsiderando lo que debe vender y cómo hacerlo. La compañía ha decidido concentrarse en productos naturales; ha puesto grandes esperanzas en un sustituto de la grasa denominado "olestra", que podría eliminar parte de los componentes nocivos de los alimentos procesados. A la vez que modifica su forma de ver los productos, P&G está cambiando su organización para abrir su pirámide gerencial y reducir su insularidad, como parte de un esfuerzo mayor por escuchar a los clientes y responder a sus necesidades. Ha creado grupos pequeños integrados por trabajadores de planta y ejecutivos cuya labor es reducir los costos, mientras otros equipos de trabajo buscan nuevas maneras de acelerar la llegada de los productos al mercado.

Cuando se trata de responder a las nuevas exigencias de un mercado diverso, el problema de gigantes como Sears y P&G no es de cambio fundamental ni un giro completo en lo que toda una nación de consumidores desea; es más bien un problema de fraccionar los mercados masivos. Para manejar la diversidad, los gerentes deben alterar de manera radical la forma en que diseñan, fabrican, comercializan y venden sus productos.

En la era de la diversidad, el marketing significa:

- Más opciones para los productores de bienes y más alternativas para los consumidores.
- Menos diferenciación entre productos similares.
- Competencia intensificada; los esfuerzos promocionales suenan cada vez más similares, y se aproximan a una especie de "ruido blanco" en el mercado.
- Nuevos significados para las palabras y las frases a medida que los expertos en marketing tratan de "inventar" la diferenciación.
- Información desechable a medida que los consumidores tratan de sacarle sentido al diluvio de información que reciben a través de los medios impresos, la televisión, los terminales de computador, el teléfono, el fax y las antenas de satélite.
- Productos hechos a la medida de los distintos usuarios cuando la fabricación flexible hace que la producción para nichos especializados sea tan rentable como la producción en serie.
- Cambios en los criterios de apalancamiento a medida que las economías de escala les ceden el puesto a las economías del conocimiento; conocimiento de los negocios de los clientes, de las tendencias actuales y futuras de la tecnología y del ambiente competitivo, a fin de poder desarrollar rápidamente los nuevos productos y servicios.
- Cambios en la estructura de la compañía a medida que las grandes corporaciones reducen su tamaño para competir con las empresas más pequeñas que les arrebatan su mercado a través de los nichos.
- Menores ganancias: menos oportunidades de conseguir triunfos enormes en los mercados masivos, pero más oportunidades de obtener utilidades sólidas en mercados de menor tamaño.

#### — DECLINAN LAS MARCAS Y SURGEN "LAS OTRAS"

En el mercado fracturado de hoy, las técnicas probadas y válidas del pasado no funcionan para muchos productos — en especial los productos complejos derivados de las nuevas tecnologías. Por ejemplo, ponerles marca a los productos y obtener participación en el mercado ya no basta para garantizar la lealtad de los clientes. En un caso tras otro, las viejas marcas establecidas han sido reemplazadas por "las otras".

Por ejemplo, en 1983 y 1984, los televidentes dejaron de ver

los programas de las tres grandes programadoras porque preferían los que transmitían por cable y los de las estaciones independientes de "transmisión limitada". La tendencia continuó en 1987, cuando las tres grandes cadenas perdieron el 9% de su público — más de 6 millones de personas. Las compañías pequeñas cuyo objetivo eran los nichos de televidentes se lanzaron tras la mayoría del mercado. NBC respondió comprando por 20 millones de dólares una compañía de televisión por cable.

No existe una sola marca que pueda considerarse poseedora de la mayor porción del mercado de circuitos integrados o de computadores. Hasta IBM ha dejado de reinar en el mundo de los computadores personales — no sólo a causa de un competidor osado sino de todo un surtido de productores pequeños. Tropicana, Minute Maid y Citrus Hill representan menos de la mitad del mercado de jugos de naranja congelados. El 56% está en manos de centenares de marcas privadas pequeñas. En todos los campos, "las otras" se han convertido en las dueñas más grandes del mercado.

Vale la pena referirse más detalladamente a la historia de la manera como IBM perdió participación en el mercado, en parte por su posición casi legendaria en el panteón de las empresas estadounidenses. Tras remontar el mercado de los computadores personales hasta 1984, IBM vio cómo se desmoronaba su baluarte — no por la acción de un competidor enorme con nombre propio y métodos concretos. Ya no se trataba de una decena de compañías que habían sido su competencia durante casi veinte años. Ahora, más de 300 productores de clones del mundo entero habían invadido el territorio de la gran compañía azul. Además, IBM ha tenido que enfrentar el mismo reto competitivo en todas sus áreas de producto, una tras otra, desde los supercomputadores hasta las redes. La compañía reaccionó cambiando su manera de hacer negocios. Anteriormente, ni siquiera se molestaba en entrar en un mercado que no representara un valor de por lo menos 100 millones de dólares. Pero hoy, a medida que los grupos de clientes se diversifican y los mercados se astillan, ese criterio es obsoleto. El cambio de la competencia también ha llevado a la compañía a reorganizarse; se descentralizó en cinco grupos autónomos, de manera que las decisiones pueden tomarse más cerca de los clientes.

En otras industrias hay historias semejantes. Kodak dominó

el campo del procesamiento de películas en los Estados Unidos hasta que comenzaron a brotar los kioscos en los centros comerciales, los cuales devoraron el mercado. A fines de los años 60, la industria de los semiconductores en los Estados Unidos constaba de 100 compañías; en la actualidad hay más de 300. En realidad, prácticamente en todas las industrias hay más compañías de cada tipo tratando de satisfacer el amor de los consumidores por la variedad — más productores de helados, más compañías de galletas, más compañías que ofrecen programas de ejercicios para adelgazar. En 1987, gerentes emprendedores fundaron 233 000 nuevos negocios de todos los tipos a fin de presentarles a los clientes un surtido de “las otras”.

#### — LA FALSA SEGURIDAD DE LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

La proliferación de las compañías pequeñas de éxito ilustra por qué la seguridad de tener la mayor participación en el mercado — la cual estuvo en poder de las grandes corporaciones durante decenios — se ha convertido en un anacronismo peligroso. Anteriormente, los modelos de marketing predominantes se basaban en las nociones de medición y control incorporadas en los procesos de ingeniería y fabricación. La lógica mecanicista subyacente era que las compañías podían medirlo todo, y todo lo que podían medir era susceptible de ser controlado — incluidos los clientes. Medir la participación en el mercado era la manera de comprender y manejar el mercado. Por ejemplo, los expertos en marketing podían identificar un cliente objetivo con relativa facilidad: si era hombre, tenía entre veinticinco y treinta y cinco años, era casado, tenía dos hijos y medio, y medio perro. Puesto que era uno de tantos hombres susceptibles de ser medidos en una sociedad masiva, los expertos en marketing suponían que podían manipular el mercado con sólo conocer sus características demográficas.

Pero ese mundo quedó atrás, y esas mediciones carecen de sentido. El experto en marketing que tratara de medir al mismo cliente “ideal” hoy, descubriría que ese patrón ya no es válido; el hombre casado, padre de dos hijos y medio podría estar divorciado, vivir en Nueva York en lugar de Minnesota, en un condominio en lugar de una casa colonial de ladrillo. Por estos días, la idea de la

participación en el mercado es una trampa que puede atraer a la gente de negocios hacia un falso sentido de seguridad.

Los gerentes debieran despertarse todos los días con total incertidumbre acerca del mercado porque éste cambia permanentemente. Por eso los planes quinquenales son peligrosos: ¿Quién puede saber cómo será el mercado dentro de cinco años? Hace poco, el presidente de una gran compañía industrial me dijo: “Lo único que sabemos acerca de nuestro plan de negocios es que está equivocado. Es demasiado alto o demasiado bajo — pero nunca sabemos cuál de las dos cosas”.

Antiguamente, el marketing masivo daba una solución fácil: “Basta con unos cuantos anuncios publicitarios”. Pero hoy no. IBM ensayó ese enfoque con el PC Jr. y gastó cerca de 100 millones de dólares en publicidad — antes de que el producto fracasara. AT&T gastó decenas de millones de dólares en publicidad para sus productos de computador.

En cambio, Digital Equipment Corporation, en agudo contraste, gastó muy poco en publicidad nacional por televisión, y logró una posición sana en el mercado. DEC, obviando las costosas campañas de publicidad masiva, se dedicó a desarrollar su reputación solucionando los problemas de los nichos del mercado. Sus productos se vendieron al rodar la noticia de boca en boca. La compañía concentró los esfuerzos de su personal de marketing y ventas en los lugares en donde ya tenía negocios, y dirigió su mensaje a las personas que tomaban las decisiones sobre las máquinas que debían comprar. DEC comprendió claramente que nadie compra un producto complejo como un computador sin contar con una referencia confiable de terceros — por maravillosa que sea la promoción de la compañía.

#### — MARKETING PARA LOS NICHOS: VENDER MUCHO VENDIENDO POCO

Intel llegó al negocio de los computadores dos años antes de que Apple naciera en el garaje de Steve Jobs. La compañía produjo el primer circuito microprocesador, y posteriormente desarrolló una primera versión del que se conoció como computador de pasatiem-

po, vendido en los almacenes de productos electrónicos para entretenimiento. En uno de los primeros anuncios publicitarios de Intel publicado en *Scientific American* apareció un estudiante de secundaria utilizando el producto. Sin embargo, la investigación de mercados reveló que el mercado para el computador de entretenimiento era bastante pequeño, razón por la cual la compañía abandonó el proyecto. Dos años después, ese mismo mercado fue la plataforma de crecimiento de Apple. Muchos de los primeros usuarios de los computadores personales en los mercados de la educación, las empresas pequeñas y los profesionales eran entusiastas o amantes de ese pasatiempo.

Hace poco vi varios pronósticos de mercado hechos por las organizaciones de investigación en 1978, proyectando el tamaño del mercado de los computadores personales en 1985. El pronóstico más optimista apuntaba a un mercado de 2 mil millones de dólares. En realidad, fue superior a los 25 mil millones.

La mayoría de los mercados grandes evolucionan a partir de los nichos. La razón es, que comercializando para los nichos se aprenden muchas lecciones importantes sobre los clientes — en especial la de pensar en ellos como individuos y responder a sus necesidades especiales. Las ventas en los nichos dependen de las referencias que van de boca en boca y de desarrollar una infraestructura, una base amplia de personas en industrias afines cuyas opiniones sean cruciales para el éxito del producto.

El marketing de infraestructura se puede aplicar en casi todos los mercados. En el área médica, por ejemplo, los maestros reconocidos en un determinado campo de investigación — diabetes, cáncer, enfermedades cardíacas — experimentan primero con los nuevos equipos o medicamentos en las instituciones de investigación. El público identifica a las universidades y a los institutos de investigación según su especialidad. Los expertos en un determinado campo hablan entre sí, leen las mismas revistas y asisten a las mismas conferencias. Muchas compañías forman sus propias juntas de asesoría científica con el propósito de aprovechar los conocimientos de sus miembros y construir credibilidad para su nueva tecnología y sus nuevos productos. Las referencias creadas por el marketing de infraestructura pueden promover o destruir una nueva droga o un nuevo proveedor. Conductus, un fabricante de semiconductores de Palo Alto, construyó su negocio alrededor

de una junta asesora de siete de los principales científicos de las universidades de Berkeley y Stanford.

Representada gráficamente, la infraestructura sería como una pirámide invertida. Por ejemplo, en la pirámide de Apple aparecerían las referencias de los usuarios influyentes, los diseñadores de software que crean los programas, los distribuidores, los asesores de la industria, los analistas, la prensa y, más importantes todavía, los clientes.

El enfoque sobre los clientes, derivado del marketing por nichos, les ayuda a las compañías a responder oportunamente a los cambios de la demanda. Ése es el significado del requisito más crítico de hoy: las compañías son orientadas por el mercado. Desde la junta directiva hasta los trabajadores de planta, los líderes de la empresa deben educar a todo el mundo con respecto a la importancia singular del cliente, el cual ha dejado de ser una entidad sin rostro, abstracta, o una estadística masiva.

Como no es fácil identificar los nichos cuando apenas se están desarrollando, los gerentes deben mantener un pie en la tecnología para conocer su potencial y el otro pie en el mercado para detectar las oportunidades. Tandem Computers construyó su sólida base de clientes adaptando sus productos al mercado emergente de las transacciones en línea. Jimmy Treybig, presidente de la compañía, me dijo que tuvieron que aprender el lenguaje del mercado. Los bancos no hablan de MIPS (millones de instrucciones por segundo) como lo hacen los expertos en computadores, dijo; hablan de transacciones. Así, Tandem construyó sus productos y su posición de marketing con el objetivo de convertirse en la compañía de computadores líder en el mercado de las transacciones. No mucho antes, Treybig había realizado una gira por todo el país para visitar a los clientes clave. “¿Sabes quién se me habla adelantado con mis clientes unos cuantos días? John Akers” — presidente de la junta directiva de IBM.

Muchas compañías de productos electrónicos han desarrollado grupos de trabajo integrados por ingenieros que desarrollan software y hardware, personal de control de calidad y producción, y también personal de ventas y de marketing — los cuales visitan a los clientes o desempeñan papeles críticos al tratar con los clientes. Convex Computer y Tandem utilizan ese sistema. Cualquiera que sea el método, el propósito es el mismo: hacer que toda la compañía

ponga la mira en la base de clientes fragmentada y en permanente evolución, como si se tratara de una parte integral de la organización.

### — EL PRODUCTO INTEGRADO

La competencia de las compañías pequeñas en los mercados fragmentados ha generado incluso algunos cambios drásticos con respecto a la forma en que las empresas definen sus productos. El producto ha dejado de ser la cosa misma; en la actualidad abarca el servicio, las referencias de terceros, los informes financieros de la compañía, la tecnología y hasta la imagen personal del director ejecutivo.

Como resultado, el marketing de servicios y el marketing de productos, dos campos que solían ser totalmente distintos, se han fusionado en un solo híbrido. Por ejemplo, Genentech, productora de una hormona de crecimiento, ha equipado a sus vendedores con computadores portátiles. Cuando un representante de ventas de Genentech visita a un endocrinólogo, éste puede enlazarse con una base de datos en la cual aparecen las pruebas realizadas con pacientes semejantes a los suyos. El computador representa una extensión de los servicios relacionados con el producto original.

O tomemos el ejemplo de Apple Computer y Quantum Corporation. Estas dos compañías establecieron una empresa conjunta para vender servicios interactivos en línea para los usuarios de computadores Apple. Además de una larga lista de transacciones que parece una guía de programas de televisión, el servicio, el apoyo y el mantenimiento de Apple se han incorporado en el producto mismo. Prodigy, una empresa conjunta de IBM y Sears, les ofrece a los usuarios de IBM y Apple acceso a transacciones bancarias, almacenes, la bolsa de valores, los pronósticos regionales del clima, estadísticas deportivas y enciclopedias de todo tipo.

En el área de bienes de consumo, el servicio se ha convertido en una de las características predominantes. Lands' End promueve su ropa deportiva vendida por catálogo garantizando incondicionalmente sus productos y prometiendo el envío en un período de 24 a 48 horas. Carport, cerca de Atlanta, les ofrece a los viajeros

servicio de estacionamiento de lujo: traslada a los clientes hasta el terminal aéreo, le entrega el equipaje a la aerolínea y, mientras la persona está de viaje, le hace el mantenimiento al automóvil, lo lava y lo brilla. "Macy's by Appointment" es un servicio gratuito de compra para los clientes que están demasiado ocupados o confundidos para escoger personalmente la mercancía.

Con tantas alternativas respaldadas por el servicio, los clientes pueden darse el lujo de ser caprichosos. Como resultado, las referencias se han convertido en parte vital del marketing del producto. Y cuanto más complejo el producto, más complejas las referencias de apoyo. Al fin y al cabo, los clientes que cambian de crema dental se arriesgan a perder sólo uno o dos dólares en caso de que la nueva crema sea un fiasco. Pero quienes compran un sistema telefónico completo o un sistema de computación — o cualquier otro producto costoso, duradero y esencial — no pueden darse el lujo de hacer sus inversiones a la ligera. Las referencias se convierten en parte del producto, y vienen en todos los estilos y formas. Los informes financieros de la compañía son un tipo de referencia. Una persona que desea comprar un computador costoso necesita saber cuán rentable es la compañía, porque ¿cómo podría ésta prometerle servicio de mantenimiento si está a punto de quebrar? Hasta la personalidad del presidente puede hacer una venta. Los clientes que ven al director de Ford, o de Apple, o de Hewlett-Packard en la portada de una revista se tranquilizan al saber que una persona real está detrás de ese producto costoso y complejo.

En este mundo complicado, los clientes sopesan todos estos factores para separar los productos que desean de los que no desean. Ahora más que nunca, los expertos en marketing deben vender todos los aspectos de su negocio como elementos importantes del producto mismo.

### — EL CLIENTE COMO DISEÑADOR DE PRODUCTOS HECHOS A LA MEDIDA

La participación de los clientes en el diseño del producto se ha convertido en una parte aceptada de los procesos de desarrollo y marketing de muchas industrias. En los productos impulsados por la tecnología, los cuales suelen evolucionar lentamente, a medida



que los descubrimientos llegan a la superficie, el cliente puede prácticamente inventarle un mercado a una compañía.

La experiencia de Apple con la autoedición ilustra la forma en que las compañías y los clientes se unen para crear nuevas aplicaciones — y nuevos mercados. Apple entró en ese campo con el computador personal Macintosh, el cual ofrecía buenas gráficas y era fácil de usar. Pero la autoedición ni siquiera existía en ese momento; no existía como nicho definido del mercado en la mente de nadie, y nadie había pronosticado su surgimiento.

Fueron los clientes de Apple quienes la hicieron posible; los periódicos y las organizaciones de investigación sencillamente comenzaron a utilizar la capacidad única del Macintosh en la parte gráfica para crear sus cuadros y sus diagramas. Los primeros usuarios se acomodaron a unos programas y a un sistema de impresión bastante elemental, pero eso fue suficiente para encender la chispa en la mente de otros desarrolladores. Otras compañías de equipos y programas comenzaron a desarrollar productos que, combinados con el Macintosh, pudieran amplificar la capacidad de edición de los usuarios. Visitando y conversando con los clientes y otros integrantes del mercado, Apple comenzó a explotar el potencial de la autoedición.

A medida que los clientes exploraban las posibilidades de la tecnología, la tecnología se iba desarrollando para acomodarse a las necesidades de los clientes. Los programas mejorados evolucionaron a partir de una relación dinámica de trabajo entre la compañía y los clientes, no de una decisión rígida de la burocracia de la casa matriz de Apple con respecto al nicho que le daría una tajada más del pastel del mercado.

La innovación tecnológica facilita la participación de los clientes en el diseño. Por ejemplo, Milliken, la empresa textilera, les proporciona a sus clientes unos terminales de computador, en los cuales pueden seleccionar los diseños de las alfombras entre miles de colores y dibujos. También los clientes de los productos electrónicos han asumido el papel de diseñadores del producto. Las nuevas herramientas de diseño les permiten a compañías como Tandem y Convex diseñar sus propios circuitos especializados, los cuales son producidos luego por los fabricantes de circuitos integrados, de conformidad con sus especificaciones. Asimismo, American Airlines diseña sus propios sistemas de computador. En casos como

éstos, los procesos de diseño y fabricación se han separado completamente. Así, las productoras de semiconductores — y muchas productoras de computadores — se han convertido en proveedoras de materias primas, mientras la integración se verifica a lo largo de toda la línea de suministro.

El hecho de que los clientes se hayan puesto al frente de la labor de diseño les abre las puertas a los intermediarios que le agregan valor al producto al integrar los distintos materiales y procesos. Estas personas son la esencia de los expertos en marketing de la nueva era: le agregan valor porque comprenden lo que sucede en el consultorio de un médico o en una agencia de viajes o en una planta de máquinas herramientas, y adaptan el servicio o producto a las necesidades del cliente. Para aprovechar los cambios del mercado, las compañías deben seguir estos ejemplos y trabajar directamente con los clientes — incluso antes de que los productos lleguen a la mesa de dibujo.

#### — LA EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN

Es casi imposible hacer un pronóstico sobre la base de los patrones del pasado. Es probable que muchas instituciones grandes cimentadas sobre los supuestos del marketing masivo y la participación en el mercado desaparezcan como los dinosaurios. O quizás evolucionen hasta convertirse en organizaciones integradas de servicio y distribución.

De hecho, ya ha comenzado una ola enorme de innovación en los canales de distribución, en casi todas las industrias. Los canales de distribución deben ser flexibles si desean sobrevivir. A medida que fluyan más cosas hacia ellos, es preciso que cambien. Las tiendas de comestibles venden flores y cámaras fotográficas. Las tiendas de barrio alquilan películas de vídeo. Y la televisión le ofrece a su público acceso directo para comprar de todo, desde diamantes hasta máquinas para remover la nieve o un entierro decente.

Para acercar los productos a los clientes, los expertos en marketing se han ingeniado distintas maneras de distribuir un número de muestras cada vez mayor. En la actualidad, el detergente llega por correo, en las revistas llegan desprendibles con mues-

tras de perfume y los almacenes de departamentos dan a probar chocolates. Las compañías de software incluyen discos flexibles en las revistas o envían por correo discos que funcionan solamente hasta una determinada fecha, para darles a los clientes la oportunidad de probar el producto antes de comprar.

Todos los establecimientos en donde se venden computadores tienen no solamente sala de exhibición sino además un salón de clases. Los grandes minoristas de esta industria no le venden únicamente al comprador que llega de la calle. La mayor parte de su volumen de ventas proviene de la actividad directa de una fuerza de vendedores que se dedica a visitar todas las corporaciones. Además, todos tienen laboratorios de desarrollo de aplicaciones, programas de capacitación para los usuarios y centros de servicio — y algunos están experimentando poner sus etiquetas privadas en sus propios productos de computador. En la comunidad de la electrónica se habla cada vez más de centros de diseño — sitios en los cuales los clientes pueden ayudar a diseñar los productos y las aplicaciones de acuerdo con sus necesidades.

En la actualidad, el producto es una experiencia. A medida que lo utilizan, los clientes desarrollan confianza en él — y la distribución representa el comienzo de esa relación en constante evolución. Por esa razón las compañías de computadores les donan sus sistemas a las escuelas primarias: las escuelas se han convertido en un canal de distribución para la experiencia del producto.

#### — GOLIAT MÁS DAVID

Además de hacer cambios en los canales de distribución, las grandes compañías tendrán también que forjar nuevas alianzas con compañías pequeñas. IBM, por ejemplo, ya tiene vínculos con 1 500 compañías pequeñas de servicio en toda la nación, las cuales les ofrecen ayuda a los dueños de máquinas IBM medianas. Olivetti fabrica computadores personales para AT&T. En todo el mundo, los fabricantes producen plataformas genéricas; las compañías grandes las compran y les agregan valor con sus aplicaciones orientadas hacia el servicio.

Este enfoque parece casi inevitable, considerando lo que sa-

bemos acerca de los patrones de investigación y desarrollo. Los avances tecnológicos nacen por lo general de la investigación básica, pasan a la investigación aplicada, al desarrollo y luego a la producción y al marketing. Son muy pocas las compañías estadounidenses que realizan investigación básica; la carga descansa en los hombros de las universidades y de distintos laboratorios públicos y privados. Muchas compañías grandes hacen investigación y desarrollo aplicados, y las pequeñas se concentran sólo en el desarrollo. La investigación básica y la aplicada exigen tiempo y dinero. Consideremos el caso de dos inventos germinales: los antibióticos y la televisión; para llegar de la concepción al mercado, el primero tardó treinta años, y el segundo sesenta y tres.

Quizás por su enfoque limitado, las compañías pequeñas logran desarrollos de mayor impacto que las grandes. Por ejemplo, aunque los orígenes de la tecnología del ADN recombinante se remontan a mediados de los años 50, Genentech tardó tan sólo seis años en sacar al mercado el primer producto comercial de ADN recombinante del mundo.

En 1986, un estudio que hizo la Administración de la Pequeña Empresa reveló que el 55% de las innovaciones se han originado en compañías de menos de 500 empleados y que las compañías pequeñas producen el doble de innovaciones por empleado que las compañías grandes. Sin embargo, este hallazgo no significa que las empresas grandes sean incapaces de desarrollar. Lo que indican los datos es que las empresas pequeñas de capital de riesgo hacen lo imposible por inventar un producto que el mercado todavía no desee, necesite o reconozca; las compañías grandes prefieren esperar con paciencia a que se desarrolle el mercado a fin de entrar más tarde para aprovechar el poder de sus organizaciones de producción y marketing.

Los japoneses han mostrado la sabiduría de dejar el desarrollo en manos de las empresas pequeñas — pero sólo si las grandes pueden de alguna manera compartir esa sabiduría antes de que el producto llegue al mercado. Entre 1950 y 1978, las compañías japonesas tenían 32 000 acuerdos de licencia para adquirir tecnología extranjera — principalmente de los Estados Unidos — por un valor cercano a los 9 mil millones de dólares. En esencia, los japoneses se dedicaron a subcontratar la investigación y el desarrollo, y luego

Es sorprendente que en el debate sobre el marketing haya estado ausente parte de la mecánica de la vida moderna que ha dado lugar a él, concretamente la estructura de los medios de comunicación modernos y el público. En efecto, podría decirse que muchos de los descontentos sociales, e incluso los problemas de ética, no se derivan de los "excesos", de las definiciones "inadecuadas" de las necesidades y los deseos de los consumidores, o de la codicia y la astucia, sino de las limitaciones funcionales a la posibilidad de ejecutar el concepto de marketing.

Quien practica el concepto real del marketing supuestamente debe averiguar lo que los consumidores desean o necesitan, y tratar de satisfacer esas necesidades — si eso tiene sentido desde el punto de vista económico y estratégico. Suponiendo por el momento que se desea satisfacer debidamente los deseos y las necesidades del consumidor (y ésa es una suposición que no siempre se justifica; hay charlatanes y embaucadores en todas partes, en todas las profesiones), si se piensa por un momento en el proceso de tratar de practicar correctamente el concepto de marketing, se da una cuenta rápidamente de que las cosas necesariamente deben salir mal.

Primero, el experto en marketing identifica una oportunidad en el mercado — una evidente necesidad de los consumidores descubierta gracias a la investigación, a la intuición, a la innovación tecnológica o a alguna combinación de estas cosas. A continuación, el experto en marketing determina el tamaño de esa oportunidad, su intensidad (cuánto estarían dispuestas a pagar las personas que tienen esa necesidad a fin de satisfacerla) y si la necesidad puede satisfacerse a un costo rentable. En otras palabras, ¿sería factible y rentable para la empresa del experto en marketing tratar de satisfacer esa necesidad particular de los consumidores?

Después viene la identificación del objetivo — los grupos específicos de la población hacia los cuales estará dirigido el esfuerzo de marketing (generalmente denominado "programa") —, no sólo las personas que tienen dicha necesidad sino también las que tengan el deseo, la voluntad y el dinero para satisfacerla. Los expertos en marketing identifican a los consumidores potenciales por las condiciones demográficas y — especialmente para bienes de consumo — psicosociales. Por ejemplo, si hay 500 000 consumidores potenciales del producto, el experto en marketing necesita saber

específicamente quiénes son: jóvenes o viejos, hombres o mujeres, ricos o pobres, urbanos o rurales, modernos o anticuados, activos o pasivos, seguros o intranquilos.

Un aspecto esencial de la investigación conductual en marketing es la idea de que los factores psicosociales son por lo menos tan importantes como los factores demográficos para definir un segmento del mercado. En otras palabras, hay mayor probabilidad de que los consumidores que comparten un conjunto de características sociológicas, de actitud y de percepción compartan una misma serie de necesidades que los consumidores de un mismo grupo de edad o de ingresos.

Esta información es útil para desarrollar los temas de la comunicación y de los demás esfuerzos de marketing dirigidos al público objetivo. Infortunadamente, muchas veces es imposible lograr el acople entre los esfuerzos y el público. Hay unos pocos medios o canales de distribución que le permiten al experto en marketing orientar un programa de marketing exclusivamente hacia el público que tiene las características psicosociales y de comportamiento altamente específicas del grupo objetivo. Por especialización que sean los medios, por sistematizada que esté la información y por refinados que sean los protocolos de análisis, siempre habrá, como en todo, una falta grande de coincidencia entre los productos, el público, los mensajes y los medios. Como dijo recientemente un ejecutivo de marketing, "la investigación sobre el consumo y el comportamiento es interesante, pero siempre acabamos diciéndole a la agencia de publicidad que lance una red grande para atrapar a las amas de casa de ingresos intermedios entre las edades de veintiuno y cuarenta años".

Por último, el experto en marketing desarrolla un programa que coincida, en el mayor grado posible, con los atributos del grupo objetivo de consumidores. Infortunadamente, "el mayor grado posible" está siempre lleno de interrupciones y ruido. Según el grupo objetivo, los expertos en marketing deben hacer concesiones aquí y allá en lo que se refiere a características específicas de producto, empaque, ventas personales, estrategia del texto publicitario, canales de distribución, servicios relacionados, precio, medios publicitarios y mucho más. Y aunque los expertos en marketing siempre consideran al "público" de su programa como una función de un plan de medios, el público también depende de la selección

de los canales de distribución. Y dependiendo de la cantidad de personal de ventas empleado directamente o a través de los canales de distribución, el público es una función de las "instrucciones de visita" que se le dan a la fuerza de ventas.

Esta ojeada a los aspectos comprendidos en el desarrollo de un programa de marketing nos permite identificar tres tipos de consumidores afectados por el proceso, y por la manera como éste funciona. Primero está el *segmento del mercado* — las personas que tienen la necesidad determinada. Después viene el *objetivo del programa* — las personas del segmento que "mejor encajan" con las características del producto y del programa. (Son muchas las personas que pueden necesitar pantalones, pero solamente unas cuantas califican como compradoras de Giorgio Armani.) Por último, está el *público del programa* — todas las personas expuestas en la práctica al programa de marketing, sin considerar si pertenecen o no pertenecen al componente de mejor ajuste dentro del segmento.

Estos tres grupos rara vez son sinónimos. De cuando en cuando, hay excepciones en los casos de productos industriales, cuando los clientes para un determinado producto son pocos y fáciles de identificar. Existe la posibilidad de que esos clientes, todos ellos con una necesidad particular (un segmento del mercado), se agrupen en un objetivo importante (por ejemplo, todas las compañías con una determinada aplicación del producto en cuestión, como el sistema para llenar rápidamente las botellas en una cervecería). En esas circunstancias, es probable que se justifique la venta directa desde el punto de vista económico, y existen medios comerciales altamente especializados para exponer a los miembros del grupo objetivo (y únicamente a ellos) al programa de marketing. En estas circunstancias, el segmento del mercado, el objetivo del programa y el público del programa suelen ser prácticamente idénticos.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>El éxito abrumador de IBM en el negocio de los grandes computadores (mainframes) desde 1957 hasta 1980, aproximadamente, se basó en esencia en la congruencia entre los segmentos de su mercado, los objetivos de los programas y su público. La compañía dividió su negocio de procesamiento de datos en 16 segmentos principales, la mayoría de los cuales se dividieron a la vez en subsegmentos. En general, los segmentos se definieron sobre la base de aplicaciones comunes: el segmento de la distribución, por ejemplo, abarcaba todas las compañías para las cuales el inventario y los costos de la distribución física eran un componente importante del gasto controlable. Se desarrolló un programa separado para cada segmento (o subsegmento), y los vendedores y las oficinas de ventas se especializaron en

La mayoría de los mercados de bienes de consumo tienen diferencias significativas entre sí. Típicamente, suele haber más numerosos que escasos clientes potenciales. Cada uno representa una cantidad relativamente pequeña de ventas potenciales. Rara vez los miembros de un determinado segmento del mercado integran un grupo definido que represente un objetivo significativo para un programa de marketing. Existen diferencias sustanciales entre los hogares o los consumidores individuales con características demográficas semejantes.<sup>2</sup> A pesar de los avances de la tecnología de la información durante los años 80, de la microsegmentación de los consumidores, de las comunicaciones y de los medios y sistemas de distribución especializados, la factibilidad económica de la venta directa de bienes de consumo es poca. El marketing masivo sigue siendo la modalidad predominante.

En bienes de consumo, la existencia constante de diferencias significativas entre los segmentos del mercado y los objetivos de los programas, y entre los objetivos de los programas y el público para ellos, es bastante obvia. Supongamos que se identifica una necesidad determinada en un segmento de mercado compuesto por un millón de hogares — digamos un detergente de trabajo pesado para lavadoras. El 70% de estos compradores comparten una serie de características demográficas particulares — tienen hijos pequeños que juegan con frecuencia en campos enlodados. El otro 30% tiene características demográficas distribuidas al azar entre el resto de la población — en los hogares hay adultos que trabajan en

atenderlos. Todo comprador potencial de equipos para procesamiento de datos en los Estados Unidos estaba asignado a un vendedor de IBM, cuya responsabilidad era adaptar los programas de marketing a las necesidades específicas del cliente potencial. Como resultado, IBM desarrolló un alto grado de congruencia entre segmentos, objetivos y públicos, pese a la gran diversidad de su mercado. Véase la obra de E. Raymond Corey y Steven H. Star, *Organization Strategy: A Marketing Approach* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1971), págs. 108-155.

<sup>2</sup>Según la teoría, un segmento del mercado de bienes de consumo consta de individuos con características psicológicas, sociológicas y demográficas comunes que, en conjunto, pueden llevar a un determinado acto de compra. Sin embargo, para poner en marcha un programa de marketing suele ser necesario tomar la información demográfica como única variable de interés (salvo al formular el texto de los anuncios publicitarios). Así, aunque la investigación de mercados ayuda a explicar el porqué de las incongruencias entre el programa y el grupo objetivo, ha servido muy poco para ayudarles a los expertos en marketing a reducir dichas incongruencias.

mecánica automotriz. En esas condiciones, si el objetivo del programa se define demográficamente en función de familias que tienen hijos pequeños, abarcará únicamente el 70% del segmento del mercado.

Además, el conjunto de características demográficas que proporciona la descripción que más se ajusta al segmento del mercado casi con certeza también describe a un grupo de consumidores que no pertenecen a ese segmento del mercado (no tienen dicha necesidad porque, por ejemplo, sus hijos no juegan en sitios lodosos). Si, por ejemplo, los hogares con hijos pequeños ascienden a un total de 1 500 000, entonces los miembros del segmento con hijos que juegan en sitios lodosos representan menos del 50% de los miembros del grupo objetivo del programa. La falta de congruencia es enorme.

Incongruencias similares se presentan cuando se trata de convertir el grupo objetivo del programa en un público para el programa. La meta habitual es lograr la máxima exposición invirtiendo un determinado presupuesto. La más eficiente programación de los medios rara vez llega a todos los miembros del grupo objetivo. Pero con toda seguridad llega a personas que no forman parte de dicho grupo. Ese mismo tipo de incongruencia ocurre con los canales de distribución. Desde el punto de vista del experto en marketing, estas ineficiencias son infortunadas pero totalmente inevitables.

Por tanto, los programas de marketing generan tres grupos de consumidores parcialmente superpuestos: el segmento del mercado, el objetivo del programa y el público del programa. La mayoría de las veces, éstos se dividen en seis agrupaciones de importancia:

1. Segmento, objetivo y público
2. Segmento y público
3. Objetivo y público
4. Público
5. Segmento y objetivo
6. Segmento<sup>2</sup>

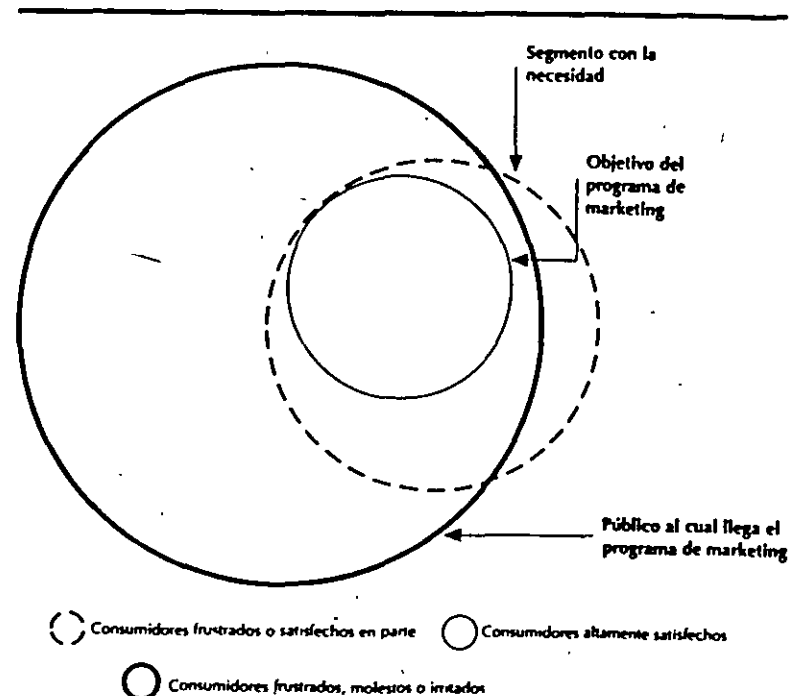
<sup>2</sup>También puede existir un grupo "objetivo" separado, pero no es pertinente para el propósito de este análisis.

El tamaño relativo de cada una de estas agrupaciones para un determinado programa de marketing depende del grado de congruencia entre el segmento del mercado, el objetivo del programa y el público del programa (tal como se muestra en el cuadro 1).

La primera agrupación (segmento, objetivo y público) representa el valor social del concepto de marketing. Para los consumidores de esta agrupación se identificaron las necesidades, se diseñó un programa de marketing específicamente basado en sus características y se realizó la exposición al programa de marketing. El programa de marketing ha satisfecho las necesidades de estos consumidores.

#### CUADRO 1

Esfuerzo de marketing y descontento de los consumidores



La segunda agrupación (segmento y público) consta de consumidores cuyas necesidades se identificaron, a cuya disposición se puso un producto y quienes han sido expuestos al programa de marketing. Pero, infortunadamente, ni el producto ni el programa se diseñaron tomando en cuenta sus características particulares. Quizás el producto sea demasiado costoso o se venda a través de los canales inconvenientes (puntos de venta que existen únicamente en los grandes centros urbanos), o tal vez la estrategia del texto publicitario haga sentir incómodos a los consumidores (un tema para jóvenes cuando los consumidores son de edad avanzada). Los miembros de esta agrupación quizá estén satisfechos en parte (si compran el producto aunque no satisfaga totalmente sus necesidades) o se sientan frustrados (si, por ejemplo, no tienen dinero para pagar el producto).

A los consumidores de la tercera agrupación (objetivo y público) les exponen el programa de marketing aunque no tengan interés en él (no sienten la necesidad hacia la cual va dirigido). El programa de marketing puede ser molesto o incluso irritante, en particular por haber sido diseñado (texto, medios, canales) para atraer a consumidores con sus características particulares.<sup>4</sup> La cuarta agrupación (público únicamente) es bastante parecida aunque el programa de marketing es un poco menos molesto por no haber sido diseñado para atraer a los miembros de esa agrupación (no forman parte del grupo objetivo del programa).

Las agrupaciones quinta (segmento y objetivo) y sexta (segmento únicamente) se componen de consumidores que tienen una necesidad que un experto en marketing ha tratado de satisfacer, pero no están enterados de la disponibilidad del producto porque no son miembros del público del programa. No han oído ni visto el mensaje. Son los "abandonados" por el proceso de marketing.

<sup>4</sup>En realidad, un consumidor que tenía la necesidad pero la satisfizo estaría en esta agrupación. Por ejemplo, un consumidor que haya necesitado información antes de comprar un reloj podría considerar molesta esa misma información una vez realizada la compra, en particular si lo lleva a cuestionar su decisión. O, al contrario, la publicidad de un producto puede reducir la disonancia cognoscitiva del cliente después de la compra, como parece suceder con los automóviles.

## CUADRO 2

Agrupaciones de marketing y reacciones de los consumidores

AGRUPACIONES	REACCIONES
1. Segmento, objetivo y público	Altamente satisfechos
2. Segmento y público	Algo satisfechos o frustrados
3. Objetivo y público	Muy molestos o irritados
4. Público	Un poco molesto
5. Segmento y objetivo	Frustrados
6. Segmento	Frustrado

216

El concepto de marketing no funciona para ellos. Desde el punto de vista del comportamiento, son consumidores frustrados.<sup>5</sup>

Es obvio que el número posible de incongruencias es tres a seis veces mayor que el número posible de coincidencias. (Para un resumen de las agrupaciones, véase el cuadro 2). Las posibilidades de desafecto son abundantes, no por negligencia, indiferencia, irresponsabilidad, ineptitud o ingenuidad, sino porque el mundo es imperfecto.

Aunque un programa de marketing bien concebido les proporciona satisfacción a algunos consumidores (agrupación 1 y algunos de la agrupación 2), lo más probable es que también moleste a algunos (agrupaciones 3 y 4) y deje frustrados a otros (agrupaciones 5 y 6 y algunos miembros de la agrupación 2). Y son estos consumidores los que casi con seguridad originan buena parte de las críticas (aunque no todas) contra el marketing en esta época intensamente comercial.

Muy posiblemente los efectos de la incongruencia entre segmento y objetivo carecerían de importancia si estuvieran distribuidos al azar por toda la población. Al parecer, hay cierto grado de

<sup>5</sup>Desde luego que la incongruencia entre segmento y público no es la única causa (ni la más importante) de frustración de los consumidores. En muchos casos, las necesidades no se satisfacen por 1) limitaciones tecnológicas — no puede hacerse; 2) limitaciones económicas — no es rentable; 3) limitaciones estratégicas — las compañías deciden no hacerlo; o 4) limitaciones de información — las compañías, sencillamente, no han identificado la necesidad. En este contexto podemos ver la incongruencia entre segmento y público como una limitación del proceso que impide la satisfacción del consumidor.