

PARTE 1: DEFINICIÓN DE MARKETING Y DEL PROCESO DE MARKETING (CAPÍTULOS 1-2)

PARTE 2: COMPRENSIÓN DEL MERCADO Y DE LOS CLIENTES (CAPÍTULOS 3-5)

PARTE 3: DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA Y UNA MEZCLA DE MARKETING ORIENTADAS HACIA EL CLIENTE (CAPÍTULOS 6-14)

PARTE 4: EXTENSIÓN DEL MARKETING (CAPÍTULOS 15-16)

1 Marketing

Generación y captación del valor del cliente

MAPA DEL CAPÍTULO

Resumen de los objetivos

- ▶ **OBJETIVO 1** Definir marketing y delinear los pasos del proceso de marketing. ¿Qué es marketing? (5-6)
- ▶ **OBJETIVO 2** Explicar la importancia de entender a los clientes y al mercado, e identificar los cinco conceptos centrales del mercado. Comprensión del mercado y de las necesidades del cliente (6-8)
- ▶ **OBJETIVO 3** Identificar los elementos clave de una estrategia de marketing orientada a los clientes y analizar las diferentes orientaciones o filosofías de la dirección de marketing que guían la estrategia de marketing. Diseño de una estrategia de marketing orientada a los clientes (9-12); Preparación de un programa y un plan de marketing integrado (12-13)
- ▶ **OBJETIVO 4** Analizar la administración de las relaciones con los clientes e identificar las estrategias para crear valor para los clientes y para obtener a cambio el valor de los clientes. Generación de relaciones con los clientes (13-20); Captar valor de los clientes (20-23)
- ▶ **OBJETIVO 5** Describir las principales tendencias y fuerzas que están cambiando el panorama del marketing en esta era de relaciones. El cambiante panorama del marketing (23-29)



Presentación de conceptos

¡Abroche su cinturón de seguridad! Estamos por comenzar un emocionante viaje hacia el aprendizaje del marketing. Este capítulo presenta los conceptos básicos del marketing iniciando con la pregunta: ¿Qué es marketing? Para decirlo con sencillez, el marketing es gestionar relaciones redituables con los clientes. La meta del marketing es crear valor para los clientes y captar, en reciprocidad, el valor de los clientes. A continuación se analizarán los cinco pasos del proceso de marketing: desde comprender las necesidades de los clientes, hasta diseñar estrategias y programas integrados de marketing orientados hacia ellos, construir relaciones y captar valor para la empresa. Finalmente, analizaremos las principales tendencias y fuerzas que afectan al marketing en esta era de relaciones con los clientes. Comprender estos conceptos básicos y formar sus propias ideas acerca de lo que en realidad significan para usted, le brindarán un fundamento sólido para entender el material subsecuente.

Comencemos con una buena historia del marketing en acción en JetBlue, una aerolínea que pone fervor evangélico en la creación de experiencias satisfactorias para sus clientes. JetBlue tiene una gran pasión por crear valor para el cliente y forjar relaciones con él; a cambio, los clientes satisfechos recompensan a la aerolínea con su lealtad y la difusión de sus buenas experiencias. Este tema de creación de valor para el cliente, a fin de captar valor en reciprocidad, lo verá repetidas veces a lo largo de este primer capítulo y del resto del texto.

NOT A TAGLINE. A PROMISE.

YOU ABOVE ALL™
jetBlue



▲ **JetBlue genera experiencias satisfactorias de primera clase para sus clientes. Su eslogan, JetBlue: YOU ABOVE ALL (JetBlue: USTED POR ENCIMA DE TODO), dice a los clientes que ellos se encuentran en el corazón mismo de la estrategia y la cultura de JetBlue.**

JetBlue Airways

Primera parada

JetBlue: Profunda pasión por crear valor y forjar relaciones con los clientes.

Aunque en el sector del aerotransporte de pasajeros existe un viejo proverbio —“No vuelas aviones, llevas personas volando”—, actualmente parecería que muchas de las grandes aerolíneas ignoran el factor humano, puesto que se enfocan en mover su cargamento humano con la mayor eficiencia posible mientras cobran tanto como lo soporta el mercado. El índice de satisfacción de consumidores American Customer Satisfaction Index califica al sector de las aerolíneas como el penúltimo de 47 sectores en satisfacción de los clientes, empatado con el “eterno habitante de los sótanos”: los servicios de televisión por cable y satelital.

Esto, sin embargo, no se aplica a JetBlue Airways. Desde su inicio, la joven aerolínea (de poco más de una década de edad) se ha generado una reputación de crear experiencias satisfactorias de primera clase para sus clientes. Su eslogan, *JetBlue: YOU ABOVE ALL (JetBlue: USTED POR ENCIMA DE TODO)*, dice a los clientes fieles a JetBlue que son el corazón mismo de la estrategia y la cultura de la empresa. “Somos una empresa de servicio al cliente que vuela aviones por casualidad”, dice el director de experiencias y análisis de clientes de JetBlue.

En JetBlue, el cuidado del cliente inicia con comodidades básicas que exceden las expectativas de los clientes, sobre todo tratándose de una aerolínea de bajo costo. En clase económica, sus suaves asientos tapizados en piel permiten tres pulgadas más de espacio para las piernas que el asiento promedio de aerolínea. Aunque la empresa no sirve alimentos, ofrece la mejor selección de bebidas y refrigerios gratuitos disponible a 30 000 pies de altura (incluyendo golosinas inesperadas como frituras Terra Blue, galletas de Immaculate Baking sabor Chocobilly y café de Dunkin’ Donuts). Cada asiento de JetBlue tiene un sistema individual de entretenimiento LCD con 36 canales gratuitos de DirecTV y más de 100 canales de SiriusXM

Radio. Además, JetBlue proporciona WiFi gratuitamente en sus terminales y planea ofrecer, a principios de 2012, banda ancha inalámbrica a bordo en todos sus vuelos.

Estas comodidades ayudan a mantener satisfechos a los viajeros de JetBlue, pero el CEO de la empresa, David Barger, sabe que constituyen sólo una pequeña parte de lo que en realidad hace especial a la aerolínea.

“El producto físico —aviones, asientos de piel, televisión satelital— se puede duplicar siempre que se tengan recursos financieros suficientes”, dice Barger. “Es la *cultura* de JetBlue la que no se puede duplicar. El lado *humano* de la ecuación es la parte más importante de lo que hacemos”. Es esa cultura de JetBlue, la atención casi obsesiva a la experiencia del cliente, la que produce no sólo clientes satisfechos, sino clientes *encantados*.

En JetBlue, el desarrollo de una cultura corporativa centrada en el cliente se inicia con la contratación de personal de calidad cuyos valores personales sean los mismos que los de JetBlue: desde los empleados de medio tiempo que hacen reservaciones desde su casa para los call centers, hasta los despachadores de equipaje, sobrecargos e, incluso, pilotos. Cuando los empleados de JetBlue abordan la aeronave no sólo están capacitados y *conocen* los valores centrales de la empresa —seguridad, integridad, cuidado, pasión y diversión—, sino que además *los viven*. Son esos valores sinceros los que producen experiencias extraordinarias para los clientes, y son éstas las que hacen que los clientes de JetBlue sean los más leales y satisfechos del sector.

Cuando JetBlue Airways dice a sus clientes “YOU ABOVE ALL” (USTED POR ENCIMA DE TODO), eso es lo que la empresa realmente quiere decir. Como resultado, los clientes de JetBlue son los más satisfechos y leales de toda la industria del aerotransporte de pasajeros. No pueden esperar a contar a los demás sobre sus extraordinarias experiencias con JetBlue.

Mientras que los pasajeros de la mayoría de las aerolíneas *toleran* sus vuelos, muchos de los clientes de JetBlue *sienten el deseo* de volar, y son ellos quienes divulgan buenas referencias sobre JetBlue con fervor evangélico. De hecho, en lo referente a la *divisa social* —el grado de avidez con que las personas se relacionan con una marca y la comparten con amigos, familia y sus redes sociales online y offline— JetBlue es la marca más fuerte de Estados Unidos, y supera en desempeño hasta a la tan mencionada Apple. De acuerdo con un analista, “las personas aman hablar de JetBlue porque la experiencia es inesperadamente buena, en especial cuando se considera su bajo precio”.

Durante toda su historia, JetBlue a menudo deja que sus clientes hablen por ella en sus promociones y anuncios. Por ejemplo, en su sitio Web “Experience JetBlue” aparecen testimonios auténticos de algunos de los fanáticos más leales de la aerolínea (que se encuentran por Twitter y Facebook). Los clientes proporcionan relatos de primera mano llenos de alabanzas sobre las razones de su preferencia por JetBlue. “Es como una barra libre de refrigerios”, dice un cliente. “Constantemente pasan ofreciéndolos, de manera que nunca tengo hambre o sed”. A otra fanática de JetBlue originaria de Portland, Oregon —que mide 1.90 m de estatura—, le agradan los asientos. “Puedo estirarme y sentarme cruzando la pierna, sin moretones en las rodillas”, afirma. “El servicio al cliente es superior y va más allá”, relata un tercer cliente, propietario de un pequeño negocio en Boston. “JetBlue es muy parecido a volar en primera clase”.

En una campaña publicitaria previa llamada “Sinceramente, JetBlue” los clientes reales narraban experiencias incluso más profundas. Por ejemplo, la cliente Melissa contaba: “En un principio no quería que me agradaran, tan sólo porque todos parecen amarlos. Me subí a un vuelo con pluma y papel con la intención de tomar nota de cada pequeño detalle que me irritara, pero después de dos vuelos la hoja seguía en blanco. Si tal cosa es posible, habían hecho todo más que correctamente”. Después de detallar todas las cosas buenas que hace la aerolínea, Melissa se lamentaba en broma: “Quería que no me agradaran pero no lo logré, en absoluto. Sinceramente, Melissa McCall, Portland, Oregon”.

En otros anuncios de la misma campaña, los clientes contaban heroicos actos de servicio de los dedicados empleados de JetBlue. El cliente Brian relata, por ejemplo, cómo un sobrecargo de JetBlue corrió del avión justo antes de despegar para recuperar un iPod nuevo que él

había olvidado en el coche arrendado. Ann recuerda cómo, cuando su vuelo de JetBlue se retrasó por una tormenta de nieve, la aerolínea hizo más agradable la larga espera sirviendo pizza e, incluso, presentando un grupo musical en vivo. “Mi hijo [de tres años de edad] estaba bailando, y yo también”, recuerda ella. “Convirtieron una experiencia horrible en una verdaderamente agradable”. Y los Stein, de Darien, Connecticut, relatan la ocasión en que, al llegar de vacaciones a Florida, de noche y con sus tres cansados niños, el hotel no tenía alojamiento para ellos. Jason Stein recuerda: “De la nada, detrás de nosotros alguien dijo, ‘Adelante, ocupen mi habitación’”. Su esposa Nancy continúa: “Un superhéroe con uniforme de piloto de JetBlue sacrificó su habitación con elegancia y salvó nuestra noche. Dormimos como bebés. Gracias, JetBlue. Sinceramente, Nancy y Jason Stein”.

Ser bueno con los clientes ha sido bueno para JetBlue. El año pasado reportó ingresos récord por 3 800 millones de dólares, un aumento del 70% con respecto a los cinco años previos. Incluso durante la reciente Gran Recesión, mientras muchas aerolíneas competidoras disminuían sus rutas, retiraban aeronaves, recortaban personal y perdían dinero, JetBlue estaba comprando aviones, ampliando sus rutas a otras ciudades, contratando miles de nuevos empleados y sumando utilidades.

Los clientes continúan adorando a JetBlue, lo que es más importante para su éxito a futuro. Durante seis años consecutivos, la empresa ha estado en primer lugar de la lista de calificaciones de satisfacción del cliente de J. D. Powers en el rubro de aerolíneas estadounidenses. Durante los dos años más recientes, JetBlue ha recibido las puntuaciones de lealtad del cliente más altas en las respetadas calificaciones de Satmetrix Net Promoter. El 60% de los clientes calificó a JetBlue con 9 o 10 en una escala de cero a diez y afirmaron la probabilidad de recomendar JetBlue a otras personas, lo que constituye 45 puntos por encima del promedio de la industria.

Así que JetBlue realmente es sincera cuando dice a sus clientes, “YOU ABOVE ALL” (USTED POR ENCIMA DE TODO). “Hemos buscado reinventar el modelo de servicio tradicional al cliente de aerolíneas, para probar que puede hacerse de manera correcta”, afirma el CEO Barger. El vicepresidente senior de marketing está de acuerdo. “YOU ABOVE ALL” (USTED POR ENCIMA DE TODO) nos regresa a nuestro ADN, nuestra misión original: hacer que viajar en avión sea humano otra vez”.¹

MyMarketingLab

Visite www.mymktlab.com para encontrar actividades que le ayuden a aprender y repasar para tener éxito en este capítulo.

Las empresas exitosas de hoy tienen una cosa en común: igual que JetBlue, tienen una fuerte orientación al cliente y un fuerte compromiso con el marketing. Estas empresas comparten una pasión por entender y satisfacer las necesidades de sus clientes en mercados meta bien definidos. Motivan a todos en la organización para que ayuden a forjar relaciones duraderas con los clientes basadas en la creación de valor.

Las relaciones con los clientes y el valor son especialmente importantes en la actualidad. Al enfrentar dramáticos cambios tecnológicos y profundos desafíos económicos, sociales y ambientales, los clientes de hoy gastan con más cuidado y evalúan de nuevo sus relaciones con las marcas. A su vez, es más importante que nunca forjar fuertes relaciones con los clientes basadas en un valor real y perdurable.

Comentario del autor ▶

Deténgase aquí: piense cómo respondería a esta pregunta antes de estudiar marketing. Después vea cómo su respuesta va modificándose a medida que lee el capítulo.

¿Qué es marketing?

El marketing se ocupa de los clientes más que cualquier otra función de negocios. Aunque pronto exploraremos definiciones más detalladas de marketing, tal vez la definición más simple sea la siguiente: *marketing es la gestión de relaciones redituables con los clientes*. La doble meta del marketing es atraer nuevos clientes mediante la promesa de un valor superior y conservar a los actuales mediante la entrega de satisfacción.

Por ejemplo, McDonald's cumple su eslogan "Me encanta", al constituir "el lugar y la manera favorita de nuestros clientes para comer" en todo el mundo; esto le ha granjeado una cuota de mercado mayor que la de sus tres competidores más cercanos juntos. Walmart se ha convertido en el minorista —y la empresa— más grande del mundo al cumplir su promesa de "Ahorra dinero. Vives mejor".²

Un marketing sólido es fundamental para el éxito de toda organización, tanto de las grandes empresas comerciales —Google, Target, Procter & Gamble, Toyota y Microsoft— como de las organizaciones sin fines de lucro: universidades, hospitales, museos, orquestas sinfónicas e incluso iglesias.

Usted ya sabe bastante de marketing pues está por todos lados: se encuentra con el viejo marketing tradicional en la abundancia de productos en su centro comercial más cercano y en los anuncios que llenan la pantalla de su televisor, que adornan sus revistas o llenan su buzón. En años recientes, además, los mercadólogos han armado una multitud de nuevos enfoques de marketing, desde imaginativos sitios Web hasta redes sociales en línea y aplicaciones para teléfono celular. Estos nuevos métodos hacen más que sólo enviar mensajes a miles de personas: llegan directamente a usted y de manera personal. Los mercadólogos de hoy quieren convertirse en parte de su vida e integrar las marcas que promocionan a las experiencias que usted vive; quieren hacerle *vivir* sus marcas.

En casa, en la escuela, en su lugar de trabajo y donde usted juega, el marketing se puede ver en casi todo lo que usted hace. Y hay mucho más detrás del marketing que lo que se puede apreciar desde la perspectiva casual del consumidor. Detrás de todo se encuentra una enorme red de personas y actividades que compiten por su atención y sus compras. Este libro le dará una introducción completa a los conceptos básicos y las prácticas del marketing actual. En este capítulo comenzamos definiendo marketing y el proceso de marketing.

Definición de marketing

¿Qué es marketing? Muchas personas piensan que se trata sólo de cómo vender y anunciar. Nos bombardean todos los días con comerciales de televisión, catálogos, llamadas telefónicas y mensajes de venta por correo electrónico. Sin embargo, las ventas y la publicidad son sólo la punta del iceberg de marketing.

En la actualidad, el marketing no debe ser entendido con el viejo significado de hacer una venta —"decir y vender"— sino en el nuevo sentido de *satisfacer las necesidades de los clientes*. Si el mercadólogo comprende las necesidades del cliente, desarrolla productos que le proporcionen valor superior y les fija precios adecuados, además de distribuirlos y promoverlos eficazmente, esos productos se venderán con facilidad. De hecho, de acuerdo con el gurú de la dirección Peter Drucker, "el propósito del marketing es hacer que la venta sea innecesaria".³ Las ventas y la publicidad son sólo parte de algo más grande llamado la *mezcla de marketing*, un conjunto de herramientas de marketing que trabajan en conjunto para satisfacer las necesidades de los clientes y forjar relaciones con ellos.

Definido ampliamente, el marketing es un proceso social y directivo mediante el que los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de valor con los demás. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing implica la generación de relaciones de intercambio rentables y cargadas de valor con los clientes. Así, definimos **marketing** como el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar el valor de sus clientes.⁴

El proceso de marketing

▶ La **Figura 1.1** presenta un modelo sencillo de cinco pasos del proceso de marketing. En los primeros cuatro, las empresas trabajan para entender a los consumidores, generar valor del cliente y construir fuertes relaciones con los clientes. Al crear valor *para* los clientes, a su vez captan valor *de* los clientes que toma la forma de ventas, utilidades y capital de clientes a largo plazo.

Marketing

Proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar valor de los clientes.



Esta figura muestra un resumen del marketing. Al generar valor para los clientes, en reciprocidad los mercadólogos captan el valor de los clientes. Este proceso de cinco pasos forma el marco del marketing para el resto del capítulo y del texto.

► **Figura 1.1** Un modelo sencillo del proceso de marketing

En este capítulo y el siguiente examinaremos los pasos de este sencillo modelo de marketing. En este capítulo repasaremos cada paso pero nos concentraremos en los pasos de relación con los clientes: comprender a, construir relaciones con y captar valor de los clientes. En el capítulo 2 veremos con mayor profundidad los pasos dos y tres, el diseño de estrategias de marketing y la generación de programas de marketing.

Comentario del autor ►

El marketing consiste en crear valor para los clientes. Así, como primer paso en el proceso de marketing, la empresa debe comprender en su totalidad a los clientes y al mercado en el cual opera.

Comprensión del mercado y de las necesidades del cliente

Como primer paso, los mercadólogos necesitan comprender las necesidades y deseos de los clientes y del mercado en el cual operan. Examinaremos cinco conceptos fundamentales del cliente y del mercado: 1) *necesidades, deseos y demandas*; 2) *ofertas de mercado (productos, servicios y experiencias)*; 3) *valor y satisfacción*; 4) *intercambios y relaciones*; y 5) *mercados*.

Necesidades, deseos y demandas de los clientes

El concepto más básico que fundamenta al marketing es el de las necesidades humanas. Las **necesidades** humanas son estados de carencia percibida. Incluyen las necesidades *físicas* de comida, vestido, calor y seguridad; las necesidades *sociales* de pertenencia y afecto; y las necesidades *individuales* de conocimiento y autoexpresión. Los mercadólogos no crearon estas necesidades; son una parte básica del carácter humano.

Los **deseos** son la forma que toman las necesidades humanas a medida que son procesadas por la cultura y la personalidad individual. Un estadounidense *necesita* comida pero *desea* una Big Mac, papas a la francesa y una bebida refrescante. Una persona en Papua, Nueva Guinea, *necesita* comida pero *desea* taro, arroz, camotes y puerco. Los deseos son moldeados por la sociedad y se describen en términos de los objetos que satisfarán esas necesidades. Cuando están respaldados por el poder de compra, los deseos se convierten en **demandas**. Dados sus deseos y recursos, las personas demandan productos con beneficios que se suman para el máximo valor y satisfacción.

Las empresas de marketing que sobresalen hacen muchos esfuerzos por aprender y entender las necesidades, los deseos y las demandas de sus clientes. Llevan a cabo investigaciones de consumo y analizan enormes volúmenes de información sobre los clientes. Su personal en todos los niveles, incluida la alta dirección, se mantiene cerca de los clientes. Por ejemplo, el presidente y CEO de Kroger, David Dillon, regularmente se pone unos jeans y deambula por los pasillos de los supermercados Kroger locales, mezclándose y hablando con otros compradores. Él quiere ver sus tiendas a través de los ojos de sus clientes y comprender por qué hacen las selecciones que hacen. De manera similar se sabe que, para mantenerse más cerca de los clientes, el exitoso CEO de Ford, Alan Mulally, ha pasado algunas horas vendiendo automóviles en las concesionarias de Ford.⁵

Ofertas de mercado: productos, servicios y experiencias

Las necesidades y los deseos de los consumidores son satisfechos mediante **ofertas de mercado**, una combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrecen a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo. Las ofertas de mercado no se limitan a *productos* físicos; incluyen también *servicios*, es decir, actividades o beneficios ofrecidos para su venta y que son esencialmente intangibles y no resultan en la propiedad de nada. Los ejemplos incluyen los servicios bancarios, las aerolíneas, hoteles, minoristas y servicios de reparación del hogar.

Más ampliamente, las ofertas de mercado incluyen también otras entidades tales como *personas, lugares, organizaciones, información e ideas*. Por ejemplo, la campaña “Pure Michigan”

Necesidades

Estados de carencia percibida.

Deseos

La forma que toman las necesidades humanas a medida que son procesadas por la cultura y la personalidad individual.

Demandas

Los deseos humanos respaldados por el poder de compra.

Ofertas de mercado

Una combinación de productos, servicios, información o experiencias ofrecidos a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo.



▲ Las ofertas de mercado no se limitan a los productos físicos. Aquí, con ayuda de Shrek, el U.S. Forest Service comercializa la idea de reconectar a los jóvenes con explorar de primera mano la dicha de la naturaleza.

Cortesía del U.S. Forest Service. Shrek® 2011 DreamWorks Animation, LLC, usado con autorización de DreamWorks Animation, LLC.

Miopía de marketing

Error que consiste en prestar mayor atención a los productos específicos que una empresa ofrece, que a los beneficios y experiencias que éstos generan.

de sus productos que se concentran en los deseos existentes y pierden de vista las necesidades subyacentes de los clientes.⁷ Se olvidan de que un producto es solamente una herramienta para resolver un problema del consumidor. Un fabricante de brocas de un cuarto de pulgada podría pensar que el cliente necesita una broca para taladro, pero lo que el cliente en *realidad* requiere es un agujero de un cuarto de pulgada. Estos vendedores tendrán problemas si llega un nuevo producto que satisface mejor la necesidad del cliente o lo hace a un menor precio. El cliente tendrá la misma *necesidad* pero *deseará* el producto nuevo.

Los mercadólogos inteligentes ven más allá de los atributos de los productos y servicios que venden. Mediante la orquestación de varios servicios y productos crean *experiencias de marca* para los consumidores. Por ejemplo, uno no solamente visita Walt Disney World Resort; se sumerge junto con su familia en un mundo de fantasía, un universo donde los sueños se vuelven realidad y las cosas funcionan como deberían. Usted se encuentra “¡En el corazón de la magia!”, como dice Disney.

Incluso un producto aparentemente funcional se convierte en una experiencia. HP reconoce que una computadora personal es mucho más que una fría colección de cables y componentes electrónicos. Es una experiencia intensamente personal del usuario. Como se afirma en un anuncio de HP: “Hay pocas cosas *más* personales. Su computadora personal es su cerebro de respaldo. Es su vida... es su sorprendente estrategia, su asombrosa propuesta, su deslumbrante cálculo”. Es su conexión con el mundo que le rodea. La reciente campaña de marketing de HP, “Everybody On”, no habla mucho de especificaciones técnicas; más bien celebra cómo las tecnologías de HP crean conexiones perfectas en el mundo actual de “encendido instantáneo”.⁸

Valor y satisfacción del cliente

Los consumidores generalmente se enfrentan a una amplia variedad de productos y servicios que podrían satisfacer una necesidad determinada. ¿Cómo eligen entre tantas ofertas de mercado? Los clientes se forman expectativas sobre el valor y la satisfacción que les entregarán las varias ofertas de mercado y realizan sus compras de acuerdo con ellas. Los clientes insatisfechos con frecuencia cambian y eligen productos de la competencia, y menosprecian el producto original ante los demás.

Los mercadólogos deben ser cuidadosos para fijar las expectativas en un nivel adecuado: si éste es demasiado bajo, podrían satisfacer a los que compran pero no atraer a nuevos compradores; si es demasiado alto, los compradores quedarán insatisfechos. El valor del cliente y su satisfacción son los bloques fundamentales para desarrollar y gestionar relaciones con los clientes. Más adelante en este capítulo retomaremos estos conceptos centrales.

Intercambios y relaciones

Intercambio

Acto de obtener de alguien un objeto deseado ofreciendo algo a cambio.

El marketing ocurre cuando las personas deciden satisfacer sus necesidades y deseos a través de relaciones de intercambio. **Intercambio** es el acto de obtener de alguien un objeto deseado ofreciendo

comercializa el estado de Michigan como un destino turístico que “deja que la naturaleza pura y el carácter auténtico revivan tu espíritu”. ▶ Y la campaña de la U.S. Forest Service, “Reconnecting Kids with Nature” (Reconectar a los niños con la naturaleza) comercializa la idea de animar a los jóvenes urbanos a explorar personalmente la dicha de la naturaleza. Su sitio Web, Discover-TheForest.org ayuda a los niños y a sus padres a decidir a dónde ir al aire libre y qué hacer una vez ahí.⁶

Muchos vendedores cometen el error de poner más atención en los productos específicos que ofrecen que en los beneficios y experiencias derivados de esos productos. Estos vendedores sufren de lo que se denomina **miopía de marketing**. Están tan enamorados

algo a cambio. En el sentido más amplio, el mercadólogo intenta provocar una respuesta a una oferta de mercado. La respuesta podría ser más que simplemente comprar o intercambiar productos y servicios. Un candidato político, por ejemplo, desea votos; una iglesia deseará miembros; una orquesta querrá un público y un grupo de acción social desea la aceptación de su idea.

El marketing consiste en acciones para crear, mantener y hacer crecer las relaciones deseables de intercambio con públicos meta que impliquen un producto, un servicio, una idea u otro objeto. Las empresas desean construir relaciones fuertes entregando al cliente, de manera consistente, un valor superior. Más adelante en el capítulo hablaremos ampliamente acerca del importante concepto de la administración de las relaciones con los clientes.

Mercados

Los conceptos de intercambio y relación llevan al concepto de mercado. Desde la perspectiva del marketing, un **mercado** es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Estos compradores comparten una necesidad o deseo particular que puede ser satisfecho a través de relaciones de intercambio.

El marketing significa gestionar los mercados para producir relaciones rentables con los clientes; sin embargo, crear estas relaciones requiere trabajo. Los vendedores deben buscar compradores, identificar sus necesidades, diseñar ofertas de mercados, fijarles precio, promoverlas, almacenarlas y entregarlas. Actividades tales como la investigación del consumidor, el desarrollo de productos, la comunicación, la distribución, la fijación de precio y el servicio, son algunas actividades centrales de marketing.

Aunque generalmente pensamos en el marketing como algo que los vendedores llevan a cabo, los compradores también hacen marketing. Los consumidores hacen marketing cuando buscan productos, interactúan con empresas para obtener información y hacen sus compras. De hecho, las tecnologías digitales actuales, desde los sitios Web hasta las redes sociales en línea y los teléfonos inteligentes, han facultado a los consumidores y convertido al marketing en algo realmente interactivo. Así, los mercadólogos de hoy no sólo deben dominar la gestión de relaciones con clientes, sino también manejar de manera eficaz las *relaciones gestionadas por los clientes*. Los mercadólogos ya no sólo se preguntan “¿Cómo podemos llegar a nuestros clientes?” sino también “¿Cómo deberían nuestros clientes llegar a nosotros? E incluso “¿Cómo pueden nuestros clientes tener contacto entre sí?”

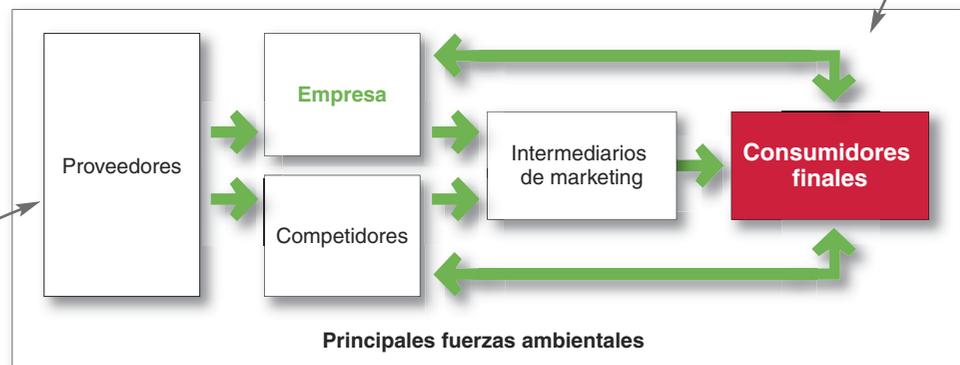
► La **Figura 1.2** muestra los elementos principales de un sistema de marketing. El marketing implica atender un mercado de consumidores finales enfrentando a los competidores. La empresa y sus competidores investigan el mercado e interactúan con los consumidores para entender sus necesidades. Entonces crean y envían sus ofertas de mercado y sus mensajes a los consumidores, ya sea de manera directa o a través de intermediarios de marketing. Cada parte en este sistema se ve afectada por las principales fuerzas ambientales (demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y socioculturales).

Cada parte dentro del sistema agrega valor para el siguiente nivel. Las flechas representan relaciones que deben ser desarrolladas y gestionadas. Así, el éxito de una empresa construyendo relaciones rentables depende no sólo de sus propias acciones, sino también de la eficacia con que el sistema entero atiende las necesidades de los consumidores finales. Walmart no puede cumplir su promesa de precios bajos a menos que sus proveedores le surtan mercancía a bajo costo; Ford no podrá entregar una experiencia de buena calidad de propiedad de automóviles a menos que sus concesionarios provean ventas y servicio extraordinarios.

Las flechas representan las relaciones que deben desarrollarse y gestionarse para generar valor del cliente y relaciones rentables con los clientes.

► **Figura 1.2** Un sistema de marketing moderno

Cada parte dentro del sistema agrega valor. Walmart no puede cumplir su promesa de precios bajos a menos que sus proveedores le surtan mercancía a bajo costo; Ford no podrá entregar una experiencia de buena calidad de propiedad de automóviles a menos que sus concesionarios provean ventas y servicio extraordinarios.



Comentario del autor ➤

Una vez que la empresa entiende totalmente a sus consumidores y al mercado, debe decidir a cuáles clientes servirá y cómo les entregará valor.

Dirección de marketing

Arte y ciencia de elegir mercados meta y construir relaciones redituables con ellos.

Diseño de una estrategia de marketing orientada a los clientes

Una vez que comprende por completo a los consumidores y al mercado, la dirección de marketing puede diseñar una estrategia de marketing orientada a los clientes. Definimos **dirección de marketing** como el arte y ciencia de elegir mercados meta y construir relaciones redituables con ellos. La meta del gerente de marketing es encontrar, atraer, mantener y hacer crecer a los clientes meta mediante la creación, entrega y comunicación de un valor superior para cliente.

Para diseñar una estrategia de marketing exitosa, el gerente de marketing debe responder a dos importantes preguntas: *¿A qué clientes atenderemos (cuál es nuestro mercado meta)?* y *¿Cómo podemos atender a estos clientes de la mejor manera (cuál es nuestra propuesta de valor)?* En este capítulo analizaremos brevemente estos conceptos de estrategia de marketing y, los veremos con mayor detalle, en los capítulos 2 y 6.

Elección de los clientes a quienes se servirá

La empresa debe primero decidir a *quién* va a servir. Esto lo lleva a cabo dividiendo el mercado en segmentos de clientes (*segmentación del mercado*) y eligiendo a cuáles segmentos se va a dirigir (*selección de mercado meta*). Algunas personas piensan que la dirección de marketing consiste en encontrar a tantos clientes como sea posible y aumentar la demanda, pero los gerentes de marketing saben que no pueden atender a todos los clientes de todas las maneras. Al tratar de atender a todos los clientes podrían no atender bien a ninguno. En vez de ello, la empresa desea elegir sólo a los clientes que puede atender bien y de manera rentable. Por ejemplo, Nordstrom se dirigió rentablemente a profesionales acaudalados; Dollar General se dirige de manera rentable a familias cuyos medios son más modestos.

En última instancia, los gerentes de marketing deben decidir a cuáles clientes deseen dirigirse y a qué nivel, en qué tiempo y la naturaleza de su demanda. Sencillamente, la dirección de marketing es la *gestión de clientes* y la *gestión de la demanda*.

Elección de la propuesta de valor

La empresa también debe decidir cómo atenderá a los clientes a los que se dirige: cómo *se diferenciará* y *se posicionará* en el mercado. La propuesta de valor de una marca es el conjunto de beneficios o valores que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades. Facebook le ayuda a “conectarse y compartir con las personas en su vida”, mientras que YouTube “provee el espacio para que las personas se conecten, informen e inspiren a otros en todo el mundo”. BMW promete “la máxima máquina de conducción”, mientras que el diminuto automóvil Smart “abre tu mente al automóvil que desafía el statu quo”.

Tales propuestas de valor diferencian una marca de otra y tratan de responder a la pregunta del cliente, “¿Por qué debería yo comprar tu marca y no la de la competencia?” Las empresas deben diseñar propuestas de valor fuertes que les proporcione la mayor ventaja dentro de sus mercados meta. ➤ Por ejemplo, el automóvil Smart se posiciona como compacto, pero confortable; ágil, pero económico, y seguro, pero ecológico. Ofrece una forma libre de culpa “95% reciclable, de ir desde su cochera hasta prácticamente cualquier lugar”.

Orientaciones de la dirección de marketing

La dirección de marketing desea diseñar estrategias que generen relaciones rentables con sus clientes meta. Pero, ¿qué *filosofía* debería guiar estas estrategias de marketing? ¿Qué peso se le debería dar a los intereses de los clientes, de la organización y de la sociedad? Con frecuencia, estos intereses se encuentran en conflicto.



▲ **Propuestas de valor: el automóvil Smart sugiere que usted “abra su mente”:** “Lo siento grandulón. La eficiencia está de moda actualmente”.

smartUSA

Existen cinco conceptos alternos bajo los cuales las organizaciones diseñan y llevan a cabo sus estrategias de marketing: los *conceptos de producción, de producto, de ventas, de marketing y de marketing social*.

Concepto de producción

Idea de que los consumidores favorecerán a los productos que estén disponibles y sean costeables; por lo tanto la organización debería enfocarse en mejorar la eficiencia de producción y distribución.

Concepto de producción

El **concepto de producción** sostiene que los consumidores favorecerán a los productos que están disponibles y que son muy asequibles. Por lo tanto, la dirección debería enfocarse en mejorar la eficiencia de producción y distribución. Este concepto constituye una de las orientaciones más antiguas para los vendedores.

El concepto de producción todavía es una filosofía útil en algunas situaciones. Por ejemplo, tanto el fabricante de computadoras personales Lenovo como el de electrodomésticos Haier dominan el mercado chino, muy competido y sensible al precio, mediante bajos costos de mano de obra, alta eficiencia de producción y distribución masiva. Sin embargo, aunque esto es útil en algunas situaciones, el concepto de producción puede llevar a la miopía de marketing. Las empresas que adoptan esta orientación corren un riesgo importante de enfocarse muy estrechamente en su propia operación y perder de vista el objetivo real: satisfacer las necesidades de los clientes y forjar relaciones con ellos.

Concepto de producto

Idea de que los consumidores favorecerán a los productos que ofrezcan la mayor calidad, el mejor desempeño y las características más innovadoras; por lo tanto la organización debería dirigir su energía a hacer mejoras continuas a los productos.

El concepto de producto

El **concepto de producto** sostiene que los consumidores favorecerán a los productos que ofrezcan la mayor calidad, el mejor desempeño y las características más innovadoras. Bajo este concepto, la estrategia de marketing se enfoca en realizar mejoras continuas al producto.

La calidad y la mejora del producto son partes importantes de la mayoría de las estrategias de marketing. Sin embargo, concentrarse *sólo* en los productos de la empresa también puede llevar a la miopía de marketing. Por ejemplo, algunos fabricantes creen que si pueden “construir una mejor ratonera, el mundo entero vendrá a sus puertas”. Pero con frecuencia sufren rudas sacudidas: los compradores podrían estar buscando una mejor solución para su problema con ratones pero no necesariamente una mejor ratonera. La mejor solución podría ser un aerosol químico, un servicio de fumigación, un gato doméstico u otra cosa que se ajuste mejor a sus necesidades que una ratonera. Incluso es posible que una mejor ratonera no se venda a menos que el fabricante la diseñe, empaque y cotice de manera atractiva; la coloque en canales de distribución convenientes, capte la atención de las personas que la necesitan y convenga a los compradores de que es un mejor producto.

Concepto de ventas

Idea de que los consumidores no comprarán suficientes productos de la empresa a menos que la empresa emprenda un esfuerzo de ventas y promoción a gran escala.

El concepto de ventas

Muchas empresas siguen el concepto de ventas; el cual sostiene que los consumidores no comprarán suficientes productos de la empresa a menos que ésta lleve a cabo un esfuerzo de ventas y promoción de gran escala. El **concepto de ventas** se practica generalmente con los bienes no buscados, aquellos que los compradores por lo general no piensan adquirir, tales como las pólizas de seguro o las donaciones de sangre. Estas industrias deben ser buenas para perseguir a los prospectos y venderles los beneficios de su producto.

Sin embargo, una venta tan agresiva tiene altos riesgos. Se concentra en llevar a cabo transacciones de ventas en vez de enfocarse en construir relaciones rentables y de largo plazo con sus clientes. La meta con frecuencia es vender lo que la compañía fabrica más que fabricar lo que desea el mercado. Supone que a los clientes a quienes convencieron de comprar, les gustará el producto, o que si no es así, posiblemente olvidarán su desencanto y comprarán de nuevo más adelante. Éstas, por lo general, son suposiciones erróneas.

Concepto de marketing

Filosofía en la cual el logro de las metas de marketing depende del conocimiento de las necesidades y deseos de los mercados meta, y de entregar los satisfactores deseados de mejor manera que los competidores.

El concepto de marketing

El **concepto de marketing** sostiene que lograr las metas organizacionales depende de conocer las necesidades y deseos de los mercados meta y de entregar los satisfactores deseados de mejor manera que la competencia. Bajo el concepto de marketing, el enfoque y valor del cliente son las rutas que llevan a las ventas y las utilidades. En vez de una filosofía centrada en el producto —*hacer y vender*—, el concepto de marketing es una filosofía centrada en el cliente, *sentir y responder*. La tarea no es encontrar a los clientes correctos para su producto, sino encontrar los productos correctos para sus clientes.

► La **Figura 1.3** contrasta los conceptos de ventas y de marketing. El concepto de ventas tiene una perspectiva de *dentro hacia fuera*: comienza en la fábrica, está centrado en los productos existentes de la empresa y requiere mucha labor de ventas y promoción para obtener ventas rentables. Se concentra principalmente en la conquista del cliente y en obtener ventas a corto plazo sin preocuparse mucho por quién compra o por qué.

Figura 1.3
 Contraste de los conceptos de ventas y de marketing

El concepto de ventas asume un punto de vista de adentro hacia afuera y está centrado en los productos existentes y mucha labor de ventas. La meta es vender lo que fabrica la empresa más que fabricar lo que quiere el cliente.



El concepto de marketing asume un punto de vista de afuera hacia adentro y se centra en satisfacer las necesidades de los clientes como ruta a las utilidades. Como lo dijo el pintoresco fundador de Southwest Airlines: “No tenemos un departamento de marketing, tenemos un departamento de clientes”.

En contraste, el concepto de marketing tiene una perspectiva de *afuera hacia adentro*. Como lo dice el pintoresco fundador de Southwest Airlines, Herb Kelleher: “No tenemos un departamento de marketing; tenemos un departamento de clientes”. El concepto de marketing comienza con un mercado bien definido, se concentra en las necesidades de los clientes e integra todas las actividades de marketing que afectan a los clientes. A su vez genera utilidades al crear relaciones con los clientes correctos con base en el valor y la satisfacción del cliente.

La implementación del concepto de marketing a menudo significa más que simplemente responder a los deseos expresados por los clientes y a sus necesidades obvias. Las empresas orientadas a los clientes los investigan profundamente para aprender sobre sus deseos, recopilar ideas para nuevos productos y probar mejoras a los productos. Tal marketing generalmente funciona bien cuando existe una necesidad clara y los clientes saben lo que quieren.

Sin embargo, en muchos casos los clientes *no* saben lo que quieren, ni incluso, lo que es posible. Como lo dijo alguna vez Henry Ford: “Si hubiera preguntado a la gente lo que quería, me hubieran dicho que querían caballos más rápidos”.⁹ Por ejemplo, incluso hace 20 años, ¿cuántos consumidores hubieran pensado en pedir productos que actualmente son comunes, tales como computadoras tipo *tablet*, teléfonos inteligentes, cámaras digitales, compras en línea las 24 horas o sistemas GPS en sus automóviles? Tales situaciones requieren de marketing *orientado hacia el cliente*: entender las necesidades de los clientes incluso mejor que los propios clientes y crear productos y servicios que satisfagan las necesidades tanto existentes como latentes, ahora y en el futuro. Como lo dijo un ejecutivo de 3M: “nuestra meta es conducir a los clientes a donde quieren ir antes de que ellos mismos lo sepan”.

El concepto de marketing social

El **concepto de marketing social** cuestiona si el concepto de marketing puro no pasa por alto los posibles conflictos entre *los deseos de corto plazo* del consumidor y el *bienestar a largo plazo* del consumidor. ¿La empresa que satisface las necesidades y deseos inmediatos de sus mercados meta hace siempre lo correcto por sus consumidores en el largo plazo? El concepto de marketing social sostiene que la estrategia de marketing debería entregar valor a los clientes de manera que mantenga o mejore el bienestar tanto del consumidor como *de la sociedad*. Requiere un *marketing sustentable*, social y ambientalmente responsable que satisfaga las necesidades actuales de los consumidores y los negocios y, a la vez, conserve o mejore la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades.

Incluso con mayor amplitud, muchas empresas y pensadores líderes de marketing predicán actualmente el concepto de *valor compartido*, el cual reconoce que son las necesidades sociales —y no sólo las económicas— las que definen los mercados.¹⁰

El concepto de valor compartido se centra en la creación de valor económico de una manera que también genere valor para la sociedad. Un número creciente de empresas conocidas por su duro enfoque de negocios —tales como GE, Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever y Walmart— ya se han embarcado en esfuerzos importantes para crear valor económico y social compartido al repensar la intersección entre la sociedad y el desempeño corporativo. Están preocupados no solamente por las ganancias económicas de corto plazo, sino también por el bienestar de sus clientes, el agotamiento de los recursos naturales vitales para sus negocios, la viabilidad de proveedores clave y el bienestar económico de las comunidades en las que producen y venden. Un mercadólogo prominente le llama a esto *Marketing 3.0*: “Las organizaciones de Marketing 3.0 son impulsadas por los valores. No hablo sobre ser impulsado por un valor; hablo de valores, en plural, donde los valores significan que nos importa el estado del mundo”.

Concepto del marketing social

Idea de que las decisiones de marketing de la empresa deben considerar los deseos de los consumidores, los requerimientos de la empresa, los intereses de largo plazo de los consumidores y los intereses de largo plazo de la sociedad.



▲ El concepto de marketing social: según UPS, “la responsabilidad social no sólo es buena para el planeta. Es buena para los negocios”.

AP Images/Cheryl Gerber

Como la ► **Figura 1.4** lo muestra, las empresas deben equilibrar tres consideraciones al fijar sus estrategias de marketing: utilidades de la empresa, deseos de los consumidores e intereses de la sociedad. ► UPS hace esto bien.¹¹

UPS busca más que solo ventas y utilidades en el corto plazo. Su misión de sustentabilidad corporativa de tres puntas enfatiza la *prosperidad económica* (crecimiento rentable a través del enfoque en el cliente), *responsabilidad social* (participación comunitaria y bienestar individual) y *administración ambiental* (operación eficiente y protección del entorno). Ya sea que esto implique reverdecer sus operaciones o animar a sus empleados a hacer voluntariado en sus comunidades, UPS busca activamente oportunidades de actuar con responsabilidad. Por ejemplo, los empleados de UPS han aportado millones de horas de trabajo voluntario a la campaña de Live United de United Way para mejorar la educación, los ingresos y la salud de las comunidades estadounidenses. UPS sabe que hacer lo correcto beneficia tanto a los consumidores como a la empresa. Al operar con eficiencia y actuar con responsabilidad, puede “satisfacer las necesidades de la empresa... a la vez que protege y mejora los recursos naturales y humanos que serán necesarios en el futuro”. La responsabilidad social “no solamente es buena para el planeta”, dice la empresa. “Es buena para los negocios”.

Comentario del autor ►

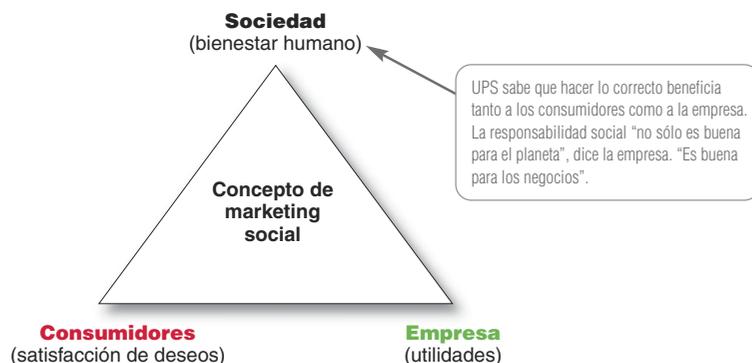
La estrategia de marketing orientada a los clientes, de la cual se habló en la sección anterior, perfila a cuáles clientes atenderá la empresa (el mercado meta) y como los atenderá (la propuesta de valor). A continuación, la empresa desarrolla los planes y programas de marketing —la mezcla de marketing— que realmente entreguen el valor prometido al cliente.

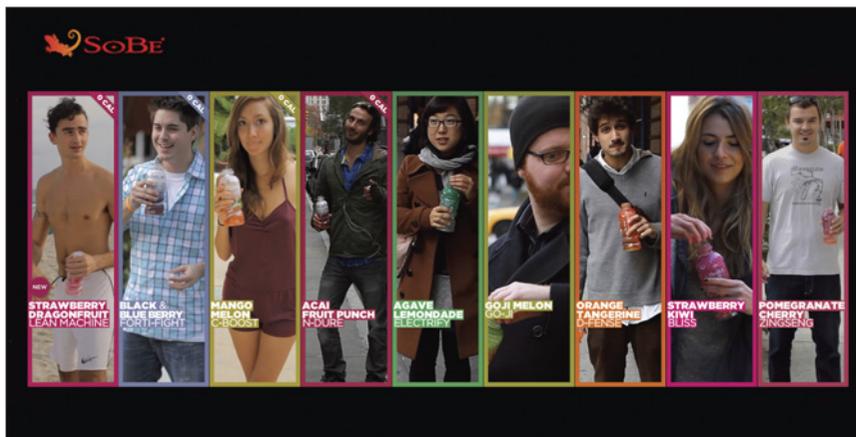
Preparación de un programa y un plan de marketing integrado

La estrategia de marketing de la empresa traza a cuáles clientes atenderá y cómo generará valor para ellos. A continuación, el mercadólogo desarrolla un programa de marketing integrado que realmente entregue el valor prometido a los clientes meta. El programa de marketing genera relaciones con los clientes al transformar la estrategia de marketing en acciones. Consiste en la *mezcla de marketing* de la empresa, es decir, el conjunto de herramientas de marketing que la empresa emplea para implementar su estrategia de marketing.

Las principales herramientas de la mezcla de marketing se clasifican en cuatro amplios grupos, llamados las *cuatro Ps* del marketing: producto, precio, plaza y promoción. Para entregar su propuesta de valor, la empresa primero debe crear una oferta de mercado que satisfaga una necesidad (producto). Entonces debe decidir cuánto cobrará por la oferta (precio) y cómo hará para que la oferta esté disponible para los consumidores meta (plaza). Por último, deberá comunicarse con los clientes meta sobre la oferta y persuadirlos de sus méritos (promoción). La empresa entonces deberá combinar cada herramienta de la mezcla de marketing en un *programa de marketing integrado* completo que comunique y entregue el valor planeado a los clientes elegidos. Exploraremos los programas de marketing y la mezcla de marketing con mayor detalle en capítulos posteriores.

► **Figura 1.4** Consideraciones que subyacen el concepto de marketing social





▲ **Creencias y actitudes:** Al empatar las actitudes actuales sobre la vida y un estilo de vida saludable, la marca SoBe se ha convertido en líder de la categoría de bebidas New Age.
Pepsi-Cola Company

Comentario del autor ▶

La decisión real de compra es parte de un proceso de compras mucho más grande que inicia con el reconocimiento de las necesidades y va hasta la manera en que uno se siente después de hacer la compra. Los mercadólogos desean estar involucrados en todo el proceso de la decisión de compra.

El proceso de la decisión de compra

Ahora que hemos analizado las influencias que afectan a los compradores, estamos listos para abordar cómo los consumidores toman decisiones de compra. La ▶ **Figura 5.5** muestra que el proceso de la decisión de compra consta de cinco etapas: *reconocimiento de la necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento postcompra*. Claramente, el proceso de compra se inicia mucho antes de la compra real y continúa mucho después. Los vendedores deben concentrarse en todo el proceso de compra en lugar de sólo en la decisión de compra.

La figura 5.5 sugiere que los consumidores pasen por las cinco etapas con cada compra de una forma considerada. Pero los compradores pueden pasar rápida o lentamente a través del proceso de decisión de compra. Y en las compras más rutinarias, los consumidores suelen omitir o revertir algunas de las etapas. Mucho depende de la naturaleza del comprador, el producto y la situación de compra. Una mujer comprando su marca habitual de dentífrico reconocería la necesidad e iría directo a la decisión de compra, omitiendo la evaluación y búsqueda de información. Sin embargo, utilizamos el modelo de la figura 5.5 porque muestra todas las consideraciones que surgen cuando un consumidor se enfrenta a una situación de compra nueva y compleja.

Reconocimiento de la necesidad

El proceso de compra se inicia con el *reconocimiento de la necesidad*: el comprador reconoce un problema o necesidad. La necesidad puede activarse por *estímulos internos* cuando una de las necesidades normales de la persona —por ejemplo, el hambre o la sed— se eleva a un nivel lo suficientemente alto como para convertirse en un impulso. Una necesidad también puede ser disparada por un *estímulo externo*. ▶ Por ejemplo, un anuncio o la plática con un amigo podrían inclinarlo a pensar que necesita un automóvil nuevo. En esta etapa, el mercadólogo debería investigar a los consumidores para averiguar los tipos de necesidades o problemas que surgen, qué los provocó y cómo guiaron al consumidor a este producto en especial.

Búsqueda de información

Un consumidor interesado podría o no buscar más información. Si el impulso del consumidor es fuerte y un producto satisfactor está a la mano, el o ella probablemente lo compre. Si no, el consumidor podría almacenar la necesidad en su memoria o llevar a cabo una *búsqueda de información*

El proceso de compra inicia mucho antes que la compra real y continúa un largo tiempo después de ella. En realidad, podría provocar una decisión de *no* comprar. Por ello, los mercadólogos deben enfocarse en el proceso de compra entero, no sólo en la decisión de compra.



▶ **Figura 5.5** Proceso de la decisión de compra

sabor o saciar la sed. La marca SoBe de Pepsi, por ejemplo, ofrece “Lifewater”, “elixires” (jugos) y tés: todos llenos de vitaminas, minerales, ingredientes herbales, y antioxidantes pero sin conservadores, edulcorantes o colores artificiales. SoBe promete bebidas que tienen buen sabor (con sabores como YumBerry Pomegranate Purify, Energize Mango Melon y Orange Cream Tsunami), pero también son buenas para usted. ▶ Al hacer coincidir las actitudes de hoy sobre la vida y el modo de vida saludable, la marca SoBe se ha convertido en un líder en la categoría de bebidas New Age.

Ahora podemos apreciar las muchas fuerzas que actúan sobre el comportamiento del consumidor. La elección del consumidor es el resultado de la compleja interacción de factores culturales, sociales, personales y psicológicos.



▲ El reconocimiento de la necesidad puede dispararse por medio de la publicidad: ¿es hora de un refrigerio?

Campbell Soup Company

relacionada con la necesidad. Por ejemplo, una vez que usted ha decidido que necesita un automóvil nuevo, al menos probablemente prestará más atención a los anuncios, a los automóviles propiedad de sus amigos y a conversaciones sobre automóviles. O podría buscar de manera activa en la Web, hablar con amigos y recopilar información de otras maneras.

Los consumidores pueden obtener información de varias fuentes: *fuentes personales* (familia, amigos, vecinos o conocidos), *fuentes comerciales* (publicidad, vendedores, sitios Web de distribuidores, empaques, aparadores), *fuentes públicas* (medios masivos de comunicación, organizaciones de calificación de consumidores, búsquedas en Internet) y *fuentes experienciales* (manejo, examen y utilización del producto). La influencia relativa de estas fuentes de información varía según el producto y el comprador.

Por lo general, el consumidor recibe la mayor cantidad de información sobre un producto de fuentes comerciales, las controladas por el mercadólogo. Las fuentes más eficaces, sin embargo, tienden a ser personales. Las fuentes comerciales por lo general *informan* al comprador, pero son las fuentes personales las que *legítiman* o *evalúan* productos para el comprador. Por ejemplo, un reciente estudio encontró que la información de boca en boca es la influencia número uno en las decisiones de compra de los consumidores (76%). Como lo dijo un mercadólogo: “Es raro que una campaña publicitaria sea tan eficaz como un vecino apoyándose sobre la cerca y diciendo: ‘Éste es un producto maravilloso’”. Cada vez con mayor frecuencia, la “cerca” es digital. Otro estudio reciente reveló que los consumidores encuentran fuentes de contenido generado por usuarios —foros de discusión, blogs, sitios de reseñas en línea y sitios de redes sociales— tres veces más influyentes al tomar una decisión de compra que los métodos convencionales de marketing como la publicidad en televisión.²⁵

A medida que el consumidor obtiene más información, aumentan su conciencia y conocimiento acerca de las características y marcas disponibles. En su búsqueda de información de automóviles usted podría aprender sobre las diferentes marcas disponibles. La información también puede ayudarle a eliminar la consideración de ciertas marcas. La empresa debe diseñar su mezcla de marketing para hacer que los clientes potenciales estén conscientes de y sean conocedores de su marca. Debe identificar de manera cuidadosa las fuentes de información de los consumidores y la importancia de cada fuente.

Evaluación de alternativas

Hemos visto cómo los consumidores utilizan la información para llegar a un conjunto de opciones de marca final. ¿Cómo elige el consumidor entre marcas alternativas? Los mercadólogos necesitan conocer acerca de la *evaluación de alternativas*, es decir, cómo el consumidor procesa la información para llegar a decisiones de marca. Por desgracia, los consumidores no utilizan un proceso de evaluación simple y único en todas las situaciones de compra. En cambio, varios procesos de evaluación funcionan de manera simultánea.

El consumidor llega a tener actitudes hacia las diferentes marcas a través de algún procedimiento de evaluación. La forma en que los consumidores realizan la evaluación de alternativas de compra depende de los consumidores individuales y la situación específica de compra. En algunos casos, los consumidores utilizan cálculos cuidadosos y pensamiento lógico. En otras ocasiones, los mismos consumidores hacen poca o ninguna evaluación. En su lugar, compran por impulso y confían en su intuición. A veces los consumidores toman decisiones de compra por cuenta propia; a veces recurren a amigos, reseñas en línea, o vendedores para obtener consejos de compra.

Supongamos que ha reducido sus opciones de automóvil a tres marcas. Y supongamos que le interesan principalmente cuatro atributos: precio, estilo, economía en el funcionamiento y garantía. En este momento, probablemente usted ya se ha formado creencias acerca de cómo califica cada marca en cada atributo. Si un automóvil califica mejor en todos los atributos, el mercadólogo claramente podría predecir que usted lo elegiría. Sin embargo, las marcas sin duda variarán en su atractivo.

Usted puede basar su decisión de compra principalmente en un atributo, y su elección sería fácil de predecir. Si deseara estilo por encima de todo, compraría el automóvil que usted piensa que tiene más estilo. Pero la mayoría de los compradores considera varios atributos, cada uno con diferente peso. Si se conoce el peso que usted asigna a cada atributo, el comercializador podría predecir su elección de automóvil con mayor fiabilidad.

Los mercadólogos deberían estudiar a los compradores para averiguar cómo evalúan en realidad las alternativas de marca. Si los mercadólogos saben qué procesos evaluativos suceden, pueden tomar medidas para influir en la decisión del comprador.

Decisión de compra

En la etapa de evaluación, el consumidor clasifica las marcas y se forma intenciones de compra. Por lo general, la *decisión de compra* de los consumidores es comprar la marca más preferida, pero dos factores pueden atravesarse entre la *intención* de compra y la *decisión* de compra. El primer factor es la *actitud de los demás*. Si alguien importante para usted piensa que debe comprar el automóvil de menor precio, entonces se reducen las posibilidades de que usted compre un automóvil más caro.

El segundo factor son los *factores situacionales inesperados*. El consumidor puede formarse una intención de compra basándose en factores tales como los ingresos previstos, el precio esperado y los beneficios esperados del producto. Sin embargo, acontecimientos inesperados pueden cambiar la intención de compra; por ejemplo, la economía podría tener un giro y empeorar, un competidor cercano podría rebajar su precio o un amigo podría informar que le decepcionó su automóvil preferido. Así, las preferencias, e incluso las intenciones de compra, no siempre dan como resultado una opción de compra real.

Comportamiento postcompra

El trabajo del mercadólogo no termina cuando se compra el producto. Después de comprar el producto, el consumidor estará satisfecho o insatisfecho y se involucrará en un *comportamiento postcompra* que es de interés para el mercadólogo. ¿Qué determina si el comprador está satisfecho o insatisfecho con la compra? La respuesta radica en la relación entre las *expectativas del consumidor* y el *rendimiento percibido del producto*. Si el producto está por debajo de las expectativas, el consumidor estará decepcionado; si cumple con las expectativas, el consumidor estará satisfecho; si supera las expectativas, el consumidor estará encantado. Cuanto mayor sea la brecha entre las expectativas y el rendimiento, mayor será la insatisfacción del consumidor. Esto sugiere que los mercadólogos deben prometer sólo lo que sus marcas pueden ofrecer para que los compradores estén satisfechos.

Casi todas las compras importantes, sin embargo, provocan **disonancia cognoscitiva**, o un malestar causado por el conflicto postcompra. Después de la compra, los consumidores están satisfechos con los beneficios de la marca elegida y les alegra haber evitado los inconvenientes de las marcas que no compraron. Sin embargo, cada compra implica un sacrificio: los consumidores se sienten preocupados por haber adquirido los inconvenientes de la marca elegida y haber perdido los beneficios de las marcas no compradas. ▶ Por lo tanto, los consumidores sienten al menos alguna disonancia postcompra para cada compra.²⁶

¿Por qué es tan importante satisfacer al cliente? La satisfacción del cliente es la clave para construir relaciones rentables con los consumidores; es indispensable para mantener y hacer crecer a los consumidores y cosechar su valor de por vida del cliente. Los clientes satisfechos comprarán nuevamente un producto, hablarán de manera favorable a otros sobre el mismo, prestarán menos atención a las marcas competidoras y su publicidad, y comprarán otros productos de la empresa. Muchos mercadólogos van más allá de simplemente *satisfacer* las expectativas de los clientes: buscan *encantar* a los clientes.

Un consumidor insatisfecho responde de manera diferente: la información negativa de boca en boca a menudo viaja más lejos y más rápido que la buena. Puede dañar con rapidez las actitudes de los consumidores sobre una empresa y sus productos. Sin embargo, las

Disonancia cognoscitiva

Incomodidad del comprador causada por un conflicto posterior a la compra.



▲ **Disonancia cognoscitiva postcompra: No importa cuál sea la decisión que tomen, los consumidores sienten aunque sea un poco de disonancia postcompra con cada decisión.**

Stéphane Bidouze/Shutterstock.com

empresas no pueden simplemente confiar en que los clientes insatisfechos expresarán sus quejas de manera voluntaria cuando queden insatisfechos; la mayoría de los clientes insatisfechos nunca lo hacen. Por lo tanto, una empresa debe medir regularmente la satisfacción del cliente, deben establecer sistemas que *alienten* a los clientes a quejarse. De esta manera, la empresa puede averiguar qué tal lo está haciendo y cómo puede mejorar.

Al estudiar el proceso general de la decisión de compra, los mercadólogos pueden ser capaces de encontrar maneras de ayudar a los consumidores a moverse a través de él. Por ejemplo, si los consumidores no compran un nuevo producto porque no perciben una necesidad, los mercadólogos podrían lanzar mensajes publicitarios que desencadenen la necesidad y les muestren cómo el producto resuelve los problemas de los clientes. Si los clientes conocen el producto pero no lo compran porque tienen actitudes desfavorables hacia él, los mercadólogos deben encontrar formas para cambiar el producto o las percepciones del consumidor.

Comentario del autor ►

Aquí analizamos algunas consideraciones especiales en las decisiones de compra de *nuevos productos*.

Nuevo producto

Un bien, servicio o idea que es percibido como algo nuevo por algunos clientes potenciales.

Proceso de adopción

Proceso mental mediante el cual una persona pasa de escuchar por primera vez una innovación hasta convertirse en usuario regular de un producto.

El proceso de la decisión de compra para nuevos productos

Ahora veremos cómo los compradores abordan la compra de nuevos productos. Un **nuevo producto** es un bien, servicio o idea que es percibido por algunos clientes potenciales como nuevo. Puede que ya exista desde hace tiempo, pero nuestro interés se centra en cómo los consumidores conocen los productos y cómo toman decisiones sobre si los adoptarán. Definimos el **proceso de adopción** como el proceso mental a través del cual un individuo pasa del conocimiento acerca de una innovación hasta su adopción final. La adopción es la decisión tomada por un individuo para convertirse en un usuario regular de un producto.²⁷

Etapas en el proceso de adopción

Los consumidores pasan por cinco etapas en el proceso de adopción de un nuevo producto:

Conciencia: El consumidor se percata del nuevo producto pero carece de información sobre él.

Interés: El consumidor busca información sobre el nuevo producto.

Evaluación: El consumidor considera si probar el nuevo producto tiene sentido.

Prueba: El consumidor prueba el nuevo producto en pequeña escala para mejorar su propia estimación de su valor.

Adopción: El consumidor decide hacer un uso pleno y regular del nuevo producto.

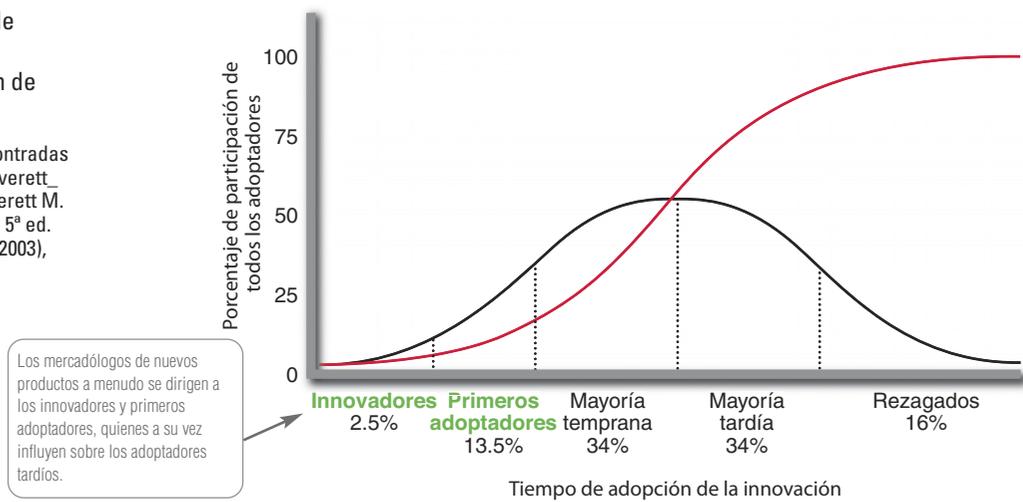
Este modelo sugiere que los mercadólogos de nuevos productos deberían pensar en cómo ayudar a los consumidores a transitar por estas etapas. Por ejemplo, Best Buy desarrolló hace poco una forma única para ayudar a los clientes interesados a superar un obstáculo en el proceso de compra y tomar una decisión positiva de compra para los nuevos televisores.²⁸

Antes de la más reciente temporada de compras de fin de año, y con el fin de convencer a los compradores de actualizarse a los nuevos modelos, los fabricantes de televisiones ofrecieron un aluvión de nuevas tecnologías y cargaron sus argumentos de marketing con jerga tecnológica como 3D, ultradelgada, compatible con Wi-Fi, equipada con widgets y lista para Internet. Sin embargo, en lugar de estimular nuevas compras, los argumentos creaban una barrera para la compra: los compradores temieron que los productos fueran obsoleto rápidamente. En un estudio, el 40% de los consumidores dijo que las preocupaciones acerca de la obsolescencia de la tecnología les impiden comprar productos electrónicos como televisores, teléfonos móviles y computadoras. Eso dejó a los minoristas de electrónica como Best Buy con los pasillos atiborrados de electrónicos sin vender.

Para ayudar a los clientes a superar este obstáculo para la compra, Best Buy comenzó a ofrecer un programa de recompra (el Future-Proof Buy Back Program). Por una cuota inicial de 7 a 20% del precio, Best Buy promete a los clientes que cuando están listos para algo nuevo, redimirá las compras en buen estado de funcionamiento hasta por el 50% del precio de compra de un artículo nuevo, dependiendo de cuántos meses pasen antes de que hagan la actualización. “Hay un buen número de consumidores en la burbuja no muy dispuestos a hacer una compra porque temen que algo nuevo vendrá muy rápidamente”, dice un ejecutivo de Best Buy. “Queremos que sigan adelante y hagan esa compra con confianza”.

► **Figura 5.6** Categorías de adoptadores basadas en el tiempo relativo de adopción de innovaciones

Fuentes: Basado en figuras encontradas en http://en.wikipedia.org/wiki/Everett_Rogers, noviembre de 2011; y Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 5ª ed. (Nueva York: Simon & Schuster, 2003), p. 281.



Diferencias individuales en innovación

Las personas difieren enormemente en su disposición para probar nuevos productos. En cada área de productos existen los “pioneros de consumo” y primeros adoptadores; otros individuos adoptan los nuevos productos mucho después. Las personas pueden clasificarse en las categorías de adoptadores que se muestran en la ► **Figura 5.6**. Como lo muestra la curva negra, después de un lento comienzo, un número creciente de personas adoptan el nuevo producto. El número de los adoptadores alcanza un pico y luego cae a medida que quedan menos personas que no han adoptado el producto. Conforme los grupos sucesivos de consumidores adoptan la innovación (curva roja), ésta alcanza su nivel de saturación de manera paulatina. Los innovadores constituyen el primer 2.5% de los compradores que adoptan una nueva idea (aquellos más allá de dos desviaciones estándar de tiempo promedio de adopción); los primeros adoptadores son el próximo 13.5% (entre una y dos desviaciones estándar), y así sucesivamente.

Los cinco grupos de adoptadores tienen valores diferentes. Los *innovadores* son aventureros; prueban las nuevas ideas con algún riesgo. Los *primeros adoptadores* son motivados por el respeto; son líderes de opinión en sus comunidades y adoptan nuevas ideas temprano, pero con cuidado. La *mayoría temprana* es reflexiva, aunque rara vez son líderes y adoptan las nuevas ideas antes que la persona promedio. La *mayoría tardía* es escéptica: adoptan una innovación sólo después de que una mayoría de personas la ha probado. Por último, los *rezagados* son obligados por la tradición: sospechan de los cambios y adoptan la innovación sólo cuando se ha convertido en una tradición.

Esta clasificación de los adoptadores sugiere que una empresa innovadora debe investigar las características de los innovadores y los primeros adoptadores en sus categorías de productos y dirigir sus esfuerzos de marketing hacia ellos.

Influencia de las características del producto en la tasa de adopción

Las características del nuevo producto afectan su tasa de adopción. Algunos productos son un éxito casi de un día para otro. Por ejemplo, los iPod, iPhone y iPad de Apple volaron de los estantes de los minoristas a una velocidad asombrosa desde el día que fueron introducidos. Otros toman más tiempo para ganar aceptación. Por ejemplo, los primeros televisores HDTV fueron introducidos en Estados Unidos en la década de 1990, pero los hogares de ese país que poseen un equipo de alta definición eran sólo 12% en 2007 y 61% para 2010.²⁹

Existen cinco características especialmente importantes que influyen en la tasa de adopción de una innovación. Por ejemplo, considere las características de HDTV en relación con la tasa de adopción:

Ventaja relativa: El grado en que la innovación parece ser superior a los productos existentes. HDTV ofrece una calidad de imagen sustancialmente mejorada. Esto aceleró su tasa de aprobación.

Compatibilidad: El grado en que la innovación se ajusta a los valores y las experiencias de los consumidores potenciales. Por ejemplo, HDTV es altamente compatible con los estilos de vida