

## PARTE 2 Identificación de las oportunidades de mercado

Capítulo 3 | Recopilación de información y pronósticos de la demanda

Capítulo 4 | Investigación de mercados



En este capítulo responderemos las siguientes **preguntas**

1. ¿Cuáles son los componentes de un sistema de información de marketing moderno?
2. ¿En qué consiste un sistema de datos interno?
3. ¿Qué constituye un sistema de inteligencia de marketing?
4. ¿Qué tendencias influyentes se pueden observar en el macroentorno?
5. ¿Cómo pueden las empresas medir y pronosticar con precisión la demanda?

La severa recesión económica que comenzó en 2008 llevó a muchas empresas a reducir sus precios y usar las promociones de ventas para tratar de retener a los clientes.

# Recopilación de información y pronósticos de la demanda

**La toma de decisiones de marketing en un mundo que cambia rápidamente es tanto un arte como una ciencia.** Para proporcionar un contexto, visión e inspiración que contribuyan a la toma de decisiones de marketing, las empresas deben poseer información exhaustiva y actualizada sobre las tendencias del macroentorno, así como sobre los efectos del microentorno específicos para sus negocios. Los profesionales del marketing holístico reconocen que el entorno de marketing constantemente presenta nuevas oportunidades y amenazas, y entienden la importancia de la continua vigilancia, previsión y adaptación a ese entorno.



*La severa contracción del crédito y la desaceleración económica de 2008 y 2009 trajeron consigo cambios profundos en el comportamiento del consumidor, como el recorte y la reasignación del gasto por parte de los compradores. La venta de bienes discrecionales, como juguetes, ropa, joyería y mobiliario para el hogar cayó. La venta de marcas de lujo, como Mercedes, impulsadas durante años por los baby boomers que gastaban sin límite, se redujeron a una asombrosa tercera parte. Mientras tanto, las marcas que ofrecían soluciones sencillas y asequibles prosperaron. Los ingresos generados por las marcas favoritas de General Mills, como Cheerios, Wheaties, sopas Progresso y Hamburger Helper, aumentaron. Los consumidores también modificaron su forma de comprar y el lugar donde lo hacían, y las ventas de las marcas de distribuidor de precios bajos se dispararon. Prácticamente todos los especialistas en marketing se preguntaban si había surgido una nueva era de prudencia y frugalidad y, de ser así, cuál sería la acción adecuada a seguir.*

**Las empresas están ajustando la forma en que hacen negocios, y no lo hacen sólo por razones económicas.** Prácticamente todas las industrias se han visto afectadas por los dramáticos cambios ocurridos en los entornos tecnológico, demográfico, social, cultural, natural y político-jurídico. En este capítulo analizaremos cómo pueden las empresas desarrollar procesos para identificar y rastrear las tendencias más importantes del macroentorno. También describiremos la manera en que los especialistas en marketing pueden desarrollar pronósticos de ventas. En el capítulo 4 examinaremos los mecanismos para realizar investigaciones más específicas sobre problemas de marketing particulares.

## Los componentes de un sistema de información de marketing moderno

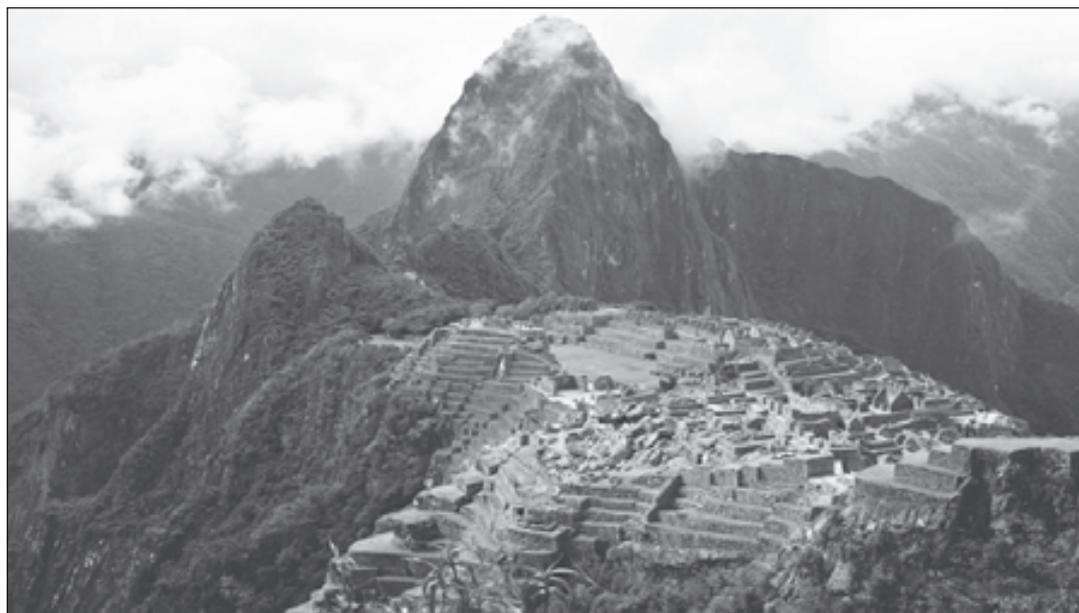
La principal responsabilidad de identificar los cambios significativos que se dan en el mercado recae en los especialistas en marketing de la empresa. Estos profesionales tienen dos ventajas para realizar esta tarea: la existencia de métodos rigurosos para recopilar información, y el tiempo que pasan interactuando con los clientes y observando a los competidores y otros grupos externos. Algunas empresas tienen sistemas de información de marketing que proporcionan minuciosos detalles sobre los deseos, las preferencias y el comportamiento de los compradores.

**Merca 2.0** La revista líder en temas de mercadotecnia, publicidad y medios, Merca 2.0, realizó un estudio sobre los hábitos de los mexicanos en el uso de las redes sociales. Este informe pretende ilustrar los intereses y las percepciones de los internautas en relación con el dinámico mundo del social media. Desde hace cinco años, cuando las redes sociales comenzaron a operar en México, se ha registrado un importante impacto en materia de comunicación ya que, en primera instancia, se les tomó como una herramienta para adquirir cierto tipo de popularidad y tener interacción con personas de todo el mundo. La investigación realizada se basó en una muestra de 460 participantes mexicanos, de 18 a 45 años de edad, a quienes se aplicó vía Web un cuestionario estructurado con duración de 10 minutos, manteniendo la proporcionalidad en rangos de edad y sexo. Algunos de los resultados obtenidos son: nueve de cada 10 mencionaron a Facebook como su principal red social; 34% afirmó estar conectado a las redes sociales durante todo el día; 29% dijo que utiliza teléfonos móviles como medio para seguir la actividad de sus redes; nueve de cada 10 de estos usuarios leen noticias o alguna nota periodística publicada en la red social.<sup>1</sup>

Los especialistas en marketing también cuentan con amplia información sobre cómo varían los patrones de consumo nacional e internacionalmente. Por ejemplo, con base en el consumo *per cápita*, los suizos son quienes consumen más chocolate, los checos más cerveza, los portugueses más vino, y los griegos más cigarrillos. La tabla 3.1 resume éstas y otras comparativas internacionales. En cuanto a los hábitos de consumo en un nivel más local podemos considerar, por ejemplo, las diferencias regionales que se dan en Estados Unidos: los residentes de Seattle compran más cepillos de dientes por persona que los de cualquier otra ciudad de la nación; los residentes de Salt Lake City comen más dulces; los de Nueva Orleans usan más salsa de tomate, y los habitantes de Miami beben más jugo (zumo) de ciruela.<sup>2</sup>

**TABLA 3.1** Un perfil global de extremos

Mayor tasa de fecundidad	Níger	6.88 hijos por mujer
Mayor gasto en educación como porcentaje del PIB	Kiribati	17.8% del PIB
Mayor número de usuarios de teléfonos móviles	China	547 286 000
Mayor número de aeropuertos	Estados Unidos	14 951 aeropuertos
Mayor gasto militar como porcentaje del PIB	Omán	11.40% del PIB
Mayor población de refugiados	Pakistán	21 075 000 personas
Mayor tasa de divorcios	Aruba	4.4 divorcios por cada 1 000 habitantes
Mayor cantidad de televisores a color por cada 100 hogares	Emiratos Árabes Unidos	99.7 televisores
Usuarios de telefonía móvil <i>per cápita</i>	Lituania	138.1 suscriptores por cada 100 personas
Mayor asistencia al cine	India	1 473 400 000 visitas al cine
Mayor consumo de cerveza <i>per cápita</i>	República Checa	81.9 litros <i>per cápita</i>
Mayor consumo de vino <i>per cápita</i>	Portugal	33.1 litros <i>per cápita</i>
Mayor consumo de cigarrillos <i>per cápita</i>	Grecia	8.2 cigarrillos por persona al día
Mayor PIB por persona	Luxemburgo	\$87 490 USD
Mayores donantes de ayuda como % del PIB	Suecia	1.03% del PIB
Más dependientes de la agricultura	Liberia	66% del PIB
Mayor participación de la población en la fuerza laboral	Islas Caimán	69.20%
Mayor porcentaje de mujeres en la fuerza laboral	Bielorrusia	53.30%
Redes de carreteras más concurridas	Qatar	283.6 vehículos por kilómetro de carretera
Mayor cantidad de muertes en accidentes de tránsito	Sudáfrica	31 muertos por cada 100 000 habitantes
Mayor afluencia turística	Francia	79 083 000 personas al año
Mayor esperanza de vida	Andorra	83.5 años
Mayor tasa de diabetes	Emiratos Árabes Unidos	19.5% de la población de 20 a 79 años de edad



Una campaña de marketing bien ejecutada a partir de una correcta investigación, logró incrementar la afluencia turística a Cusco, Perú.

Las empresas con mejor nivel de información tienen más oportunidades de elegir correctamente sus mercados, desarrollar ofertas más adecuadas y ejecutar una planificación de marketing más certera. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) de Perú promovió la campaña “Cusco pone”, a partir de una investigación sobre sus visitantes turísticos en comparación con los que visitaban otras ciudades de Perú (competencia) para crear un nuevo mensaje de marketing y una campaña de turismo. La información ayudó a Mincetur a atraer a más de 121 mil turistas; la ocupación hotelera y las ventas en los restaurantes también crecieron en el 30 y el 50% respectivamente, a pesar de que el acceso a las ruinas de Machu Picchu se interrumpió debido a que la vía férrea se vio afectada en varios tramos por las fuertes lluvias.<sup>3</sup>

Todas las empresas deben organizar y distribuir flujos continuos de información a sus gerentes de marketing. Un **sistema de información de marketing (SIM)** está constituido por el conjunto de personas, equipos y procedimientos que recopilan, ordenan, analizan, evalúan la información necesaria, y luego la distribuyen de manera puntual y precisa al personal de marketing a cargo de la toma de decisiones. Se apoya en los registros internos de la empresa, las actividades de inteligencia de marketing y la investigación de mercados. En este capítulo analizaremos los dos primeros componentes; del tercero nos ocuparemos en el capítulo siguiente.

El sistema de información de marketing de la empresa debe ser una mezcla de lo que los directivos creen que necesitan, lo que realmente necesitan, y lo que es económicamente factible. Un comité interno de SIM podría entrevistar a una muestra representativa de gerentes de marketing para descubrir sus necesidades de información. En la  tabla 3.2 se presentan algunas preguntas útiles.

**TABLA 3.2**  Preguntas sobre las necesidades de información

1. ¿Qué decisiones toma regularmente?
2. ¿Qué información necesita para tomar esas decisiones?
3. ¿Qué información recibe regularmente?
4. ¿Qué estudios especiales solicita periódicamente?
5. ¿Qué información, que no recibe en la actualidad, le gustaría recibir?
6. ¿Qué información desearía recibir diariamente? ¿Semanalmente? ¿Mensualmente? ¿Anualmente?
7. ¿Qué boletines de noticias, resúmenes informativos, blogs, informes o revistas le gustaría ver con frecuencia online u offline?
8. ¿Sobre qué temas le gustaría mantenerse informado?
9. ¿Con qué análisis de datos y programas de información le gustaría contar?
10. ¿Cuáles son las cuatro mejoras más útiles que podrían hacerse al sistema actual de información de marketing?

## El sistema de datos interno

Para identificar oportunidades importantes y problemas potenciales, los gerentes de marketing confían en los informes internos de pedidos, ventas, precios, costos, niveles de inventario, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

### El ciclo pedido-facturación

El núcleo del sistema de registros interno es el ciclo pedido-facturación. Los vendedores, los intermediarios y los clientes hacen pedidos a la empresa. El departamento de ventas prepara las facturas, envía copias a varios departamentos, y solicita los artículos que no hay en existencia. El envío de artículos genera documentos de entrega y facturación que van a varios departamentos. Debido a que los clientes prefieren las empresas que pueden comprometerse a realizar entregas a tiempo, las organizaciones deben llevar a cabo estos pasos con rapidez y precisión. Muchas utilizan Internet para mejorar la velocidad, la precisión y la eficiencia del ciclo pedido-facturación.

Fossil  
Group

**Fossil Group** Esta empresa australiana diseña y distribuye accesorios y prendas de vestir a nivel mundial. Sus ejecutivos de cuenta carecían de la información más reciente acerca de los precios y el inventario mientras tomaban pedidos al por mayor. En consecuencia, muchas veces no había existencias de los artículos de alta demanda, lo cual creaba problemas para los minoristas. Después de que la empresa implementó una solución de ventas móvil que ponía a disposición de los ejecutivos de cuenta los datos de inventario vigentes, el número de ventas paralizadas por pedidos pendientes disminuyó un 80%. Ahora la empresa puede proporcionar a los minoristas niveles de inventario reales, y enviar los pedidos en cuestión de horas, en lugar de días.<sup>4</sup>

## Sistemas de información de ventas

Los gerentes de marketing necesitan informes puntuales y precisos sobre las ventas actuales. Walmart opera una base de datos de ventas e inventario que recopila diariamente la información de cada producto para cada cliente, cada tienda y cada día, y lo actualiza cada hora. Consideremos la experiencia de Panasonic.

Panasonic

**Panasonic** Panasonic fabrica cámaras digitales, televisores de plasma y otros aparatos electrónicos de consumo. Al no lograr sus metas de ingresos, la empresa decidió adoptar una solución de inventario administrado por el vendedor. El resultado fue que la distribución del inventario se ajustó al consumo, y la disponibilidad de los productos para los clientes aumentó del 70 al 95%. En el transcurso de un año, el promedio de semanas que el suministro de productos permanecía en los canales de Panasonic pasó de 25 a tan sólo 5 semanas, y las ventas de los televisores de plasma pasaron de 20 000 a cerca de 100 000. Best Buy, el primer minorista que utilizó el modelo de inventario administrado por el vendedor, ha ascendido desde entonces a Panasonic en su clasificación de proveedores, de nivel 3 a una marca “confiable” de nivel 1 para televisores de plasma.<sup>5</sup>

Las empresas que hacen buen uso de las *cookies* (los registros de uso de un sitio Web que se almacenan en los navegadores personales), son usuarios inteligentes del marketing dirigido. Muchos consumidores están felices de cooperar: una encuesta reciente mostró que el 49% de las personas estuvieron de acuerdo en que las *cookies* son importantes para ellas cuando utilizan Internet. No sólo *no* las eliminan, sino que las aceptan esperando incluso recibir iniciativas de marketing y ofertas personalizadas.

Sin embargo, las empresas deben interpretar los datos de ventas cuidadosamente para no sacar conclusiones incorrectas. Michael Dell dio el siguiente ejemplo: “Si un concesionario tiene tres Mustangs amarillos disponibles y un cliente quiere uno rojo, el vendedor podría arreglárselas para venderle el Mustang amarillo. Finalmente, el Mustang amarillo se vende y envía a la fábrica la señal de que las personas prefieren los Mustangs amarillos”.<sup>6</sup>

## Bases de datos, almacenes de información y minería de datos

Las empresas organizan su información en bases de datos de clientes, productos y vendedores, y luego las combinan. La base de datos de clientes contendrá el nombre del cliente, su dirección, sus transacciones anteriores, y a veces incluso datos demográficos y psicográficos (actividades, intereses y opiniones). En lugar de enviar por correo un “bombardeo masivo de información” sobre una nueva oferta a todos los clientes de su base de datos, la empresa los catalogará según parámetros como lo reciente de su compra, la frecuencia de sus transacciones, y su valor monetario (RFM), y enviará la oferta sólo a los clientes indicados. Además de permitir lograr ahorros en cuanto a gastos de envío, esta manera de manejar los datos a menudo puede favorecer la obtención de una tasa de respuesta de dos dígitos.

Las empresas ponen estos datos a disposición de las personas responsables de la toma de decisiones. Los analistas pueden “profundizar” en los datos y obtener perspectivas recientes de los segmentos de clientes que han pasado por alto las tendencias de consumo recientes y otra información útil. Los gerentes pueden hacer una tabulación cruzada de la información de los clientes con la información sobre productos y vendedores, para obtener una visión más amplia de la situación. Usando tecnología desarrollada por la misma empresa, Wells Fargo puede rastrear y analizar todas las transacciones bancarias realizadas por sus 10 millones de clientes minoristas, ya sea en cajeros automáticos, en sucursales o por Internet. Al combinar los datos de las transacciones con la información personal proporcionada por los clientes, Wells Fargo es capaz de idear ofertas personalizadas para que coincidan con los diferentes eventos que ocurren en la vida de los consumidores. Como resultado, en comparación con el promedio de la industria, que es de 2.2 productos por cliente, Wells Fargo vende cuatro productos por cliente.<sup>7</sup> Best Buy también está sacando ventaja de estas nuevas e importantes bases de datos.



**Best Buy** Best Buy ha recopilado una base de datos de más de 15 terabytes, que contiene información generada a lo largo de siete años por 75 millones de hogares. La empresa captura información sobre todas las interacciones, desde llamadas telefónicas y clics de ratón, hasta direcciones de entrega y de reembolso de cheques, y luego pone en acción sofisticados algoritmos para clasificar a

más de tres cuartas partes de sus clientes —esto es, a más de 100 millones de personas— en perfiles categorizados como “Buzz” (los jóvenes aficionados a la tecnología), “Jill” (clásicas amas de casa), “Barry” (profesionales adinerados), y “Ray” (jefes de familia típicos). Además, la empresa aplica un modelo de valor de vida del cliente, que mide la rentabilidad a nivel de transacción, así como factores de comportamiento de los clientes que aumentan o disminuyen el valor de su relación. Saber tanto acerca de sus clientes permite que Best Buy emplee marketing de precisión y programas de incentivos bien dirigidos que obtienen por tanto tasas de respuesta elevadas.<sup>8</sup>



Best Buy utiliza una enorme base de datos para elaborar perfiles con los que clasifica a sus clientes.

## Inteligencia de marketing

### El sistema de inteligencia de marketing

El **sistema de inteligencia de marketing** es un conjunto de procedimientos y fuentes que utilizan los gerentes para obtener información diaria sobre las novedades que se dan en el entorno del marketing. El sistema de registros internos proporciona datos de *resultados*, pero el sistema de inteligencia de marketing proporciona datos de *acontecimientos*. Los gerentes de marketing recopilan esta información de diversas maneras: leyendo libros, periódicos y publicaciones comerciales; hablando con clientes, proveedores y distribuidores; siguiendo de cerca los medios de comunicación social en Internet, y reuniéndose con los gerentes de otras empresas.

Antes del surgimiento de Internet, a veces se tenía que salir al campo, literalmente, y observar a la competencia. Esto es justo lo que hizo el empresario de gas y petróleo T. Boone Pickens. Al describir cómo obtuvo información sobre la actividad de perforación de un competidor, Pickens recuerda: “Hacíamos que alguien observara con prismáticos la zona de perforación [del rival] desde un par de kilómetros de distancia. A nuestro competidor no le gustaba esto, pero no podía hacer nada al respecto. Nuestros observadores veían los empalmes y los tubos de perforación. Los contaban; cada empalme [de perforación] medía unos nueve metros de largo. Al sumar todos los empalmes, podíamos calcular la profundidad del pozo”. Pickens sabía que cuanto más profundo fuera el pozo, más costoso sería para su rival sacar el petróleo o el gas a la superficie, y esta información le proporcionó una ventaja competitiva inmediata.<sup>9</sup>

La recopilación de datos para el sistema de inteligencia de marketing debe ser legal y ética. En 2006, la empresa privada de inteligencia Diligence tuvo que pagar a la firma de auditoría KPMG 1.7 millones de dólares por haberse infiltrado ilegalmente en sus archivos para apoderarse de los resultados de una auditoría que realizó a una compañía de inversión con sede en Bermudas, información de interés para un conglomerado ruso. El cofundador de Diligence se hizo pasar por un oficial de inteligencia británico, y convenció a un miembro del equipo de auditoría para que compartiera documentos confidenciales con él.<sup>10</sup>

Las empresas pueden poner en acción ocho medidas diferentes para mejorar la cantidad y calidad de su sistema de inteligencia de marketing. Después de describir las primeras siete, prestaremos especial atención a la octava, la recopilación de datos para el sistema de inteligencia de marketing en Internet.

- **Capacitar y motivar a la fuerza de ventas para que identifique e informe sobre los nuevos acontecimientos.** La empresa debe “vender” a los miembros de su fuerza de ventas la importancia que tienen como recolectores de información de inteligencia. Grace Performance Chemicals, una división de W.R. Grace, suministra materiales y productos químicos a las industrias de la construcción y el envasado. La dirección pidió a sus vendedores que observaran las formas innovadoras en que los clientes usaban sus productos, para después poder sugerirles nuevos productos posibles. Algunos consumidores utilizaban los materiales repelentes al agua de Grace para aislar acústicamente sus autos, o como remiendo en botas y tiendas de campaña. A partir de esta información surgieron siete ideas de productos nuevos, que representaron millones de dólares en ventas.<sup>11</sup>
- **Motivar a distribuidores, minoristas y otros intermediarios a transmitir información de inteligencia importante.** Los intermediarios de marketing a menudo tienen un contacto más cercano con el cliente y la competencia, y pueden ofrecer ideas útiles. ConAgra ha iniciado un estudio con algunos de sus minoristas como Safeway, Kroger y Walmart para analizar cómo y por qué las personas compran sus alimentos. Al descubrir que los consumidores que compraban sus marcas de palomitas de maíz Orville Redenbacher y Act II tendían también a comprar Coca-Cola, ConAgra trabajó con los minoristas para desarrollar exhibidores que contuvieran ambos productos en las tiendas. Mediante la combinación de los datos de los minoristas y sus propios hallazgos cualitativos, ConAgra se enteró de que muchas madres compraban más comidas rápidas y *snacks* cuando comenzaba la temporada escolar. Por lo tanto, lanzó su campaña “Temporada de mamá” para ayudar a las tiendas a adaptarse a los cambios estacionales en las necesidades de los hogares.<sup>12</sup>
- **Contratar expertos externos para recabar información de inteligencia.** Muchas empresas contratan especialistas para que recopilen información de inteligencia de marketing.<sup>13</sup> Los proveedores de servicios y minoristas envían compradores misteriosos (*mystery shoppers* o clientes encubiertos) a sus tiendas para evaluar la limpieza de las instalaciones, la calidad de los productos y la atención que brindan los empleados que tratan con los clientes. La aplicación de este modelo en instituciones sanitarias mediante “pacientes misteriosos”, ha llevado a ofrecer tiempos de espera más cortos, mejores explicaciones sobre procedimientos médicos, y una programación menos estresante en los televisores de las salas de espera.<sup>14</sup>
- **Establecer contactos internos y externos.** La empresa puede comprar los productos de la competencia, asistir a exposiciones y ferias comerciales, leer los informes públicos de sus rivales, asistir a juntas de accionistas, hablar con empleados, recopilar los anuncios de la competencia, consultar con los proveedores, y buscar noticias sobre los competidores.
- **Establecer un panel de asesoría de clientes.** Entre los miembros del panel de asesoría podrían estar los clientes más grandes, más abiertos, más sofisticados o más representativos de la empresa. Por ejemplo, GlaxoSmithKline patrocina una comunidad online dedicada a la pérdida de peso, y afirma que está obteniendo mucha más información de la que podría haber conseguido en focus groups sobre temas que van desde el envase de sus pastillas para perder peso hasta dónde colocar la publicidad dentro de la tienda.<sup>15</sup>
- **Aprovechar los recursos de información relacionados con el gobierno.** La Oficina del Censo de Estados Unidos ofrece información valiosa sobre cambios poblacionales, grupos demográficos, migraciones regionales y transformaciones de la estructura familiar de las aproximadamente 304 059 724 personas que habitan ese país (1 de julio de 2008). La empresa de censos Nielsen Claritas hace referencias cruzadas de cifras de censos con encuestas de consumo y sus propias investigaciones para clientes como The Weather Channel, BMW y Sovereign Bank. Gracias a su participación como socio en empresas que venden bases de datos que proporcionan el teléfono y la dirección de los consumidores, Nielsen Claritas puede ayudar a las empresas a seleccionar y comprar listas de correo para segmentos específicos.<sup>16</sup>
- **Adquirir información de empresas de investigación y vendedores externos.** Los proveedores de datos más conocidos incluyen empresas como A.C. Nielsen Company e Information Resources Inc. Estas empresas recopilan información sobre la venta de productos en una variedad de categorías, y sobre la exposición del consumidor a diferentes medios de comunicación. También recopilan datos sobre paneles de consumidores a costos muy inferiores a los que tendría que hacer frente una empresa si realizara los estudios por sí misma. Biz360 y sus socios de contenidos online, por ejemplo, proporcionan cober-

tura en tiempo real y análisis de los medios de comunicación y de la información sobre la opinión de los consumidores, teniendo como fuentes a más de 70 000 medios tradicionales y sociales (impresos, audiovisuales, páginas Web, blogs y foros de mensajes).<sup>17</sup>

## Recopilación de datos para el sistema de inteligencia de marketing en Internet

Gracias a la explosión de puntos de venta en Internet, los paneles de reseñas de clientes online, los foros de discusión, los chats y los blogs pueden distribuir las experiencias o evaluaciones de un cliente a otros compradores potenciales y, por supuesto, a los especialistas en marketing que buscan información sobre los consumidores y la competencia. Son cinco los mecanismos principales mediante los cuales los especialistas en marketing pueden investigar online las fortalezas y las debilidades de los productos de la competencia.<sup>18</sup>

- **Foros independientes de reseñas de productos de consumo y de servicio.** Los foros independientes incluyen sitios Web como Epinions.com, RateItAll.com, ConsumerReview.com y Bizrate.com. Bizrate.com recopila cada año millones de opiniones de consumidores sobre tiendas y productos a partir de dos fuentes: sus 1.3 millones de miembros voluntarios y las opiniones que los clientes dan en las tiendas que permiten que Bizrate.com recopile información directamente de sus compradores en el punto de venta.
- **Sitios o foros de opinión de distribuidores o agentes de ventas.** Los sitios de opinión ofrecen reseñas positivas y negativas, pero las tiendas o los distribuidores han construido sitios propios. Amazon.com ofrece una oportunidad de recoger información interactiva a través de la cual los compradores, lectores, editores y demás consumidores pueden reseñar todos los productos del sitio Web, sobre todo libros. Elance.com es un proveedor de servicios profesionales online que permite a los contratistas describir su experiencia y nivel de satisfacción con los subcontratistas.
- **Sitios combinados que ofrecen reseñas de clientes y opiniones de expertos.** Los sitios combinados se concentran en los servicios financieros y productos de alta tecnología que requieren conocimientos profesionales. ZDNet.com, un asesor online de productos de tecnología, ofrece opiniones de expertos, así como comentarios y evaluaciones de los clientes a partir de criterios como la facilidad de uso, componentes o la estabilidad. La ventaja de estos sitios es que un proveedor de productos puede comparar las opiniones de los expertos con las de los consumidores.
- **Sitios de quejas de clientes.** Los foros de quejas de clientes están diseñados principalmente para clientes insatisfechos. PlanetFeedback.com permite a los clientes expresar experiencias desfavorables con empresas específicas. Otro sitio, Complaints.com, deja que los clientes descarguen las frustraciones que les han provocado determinadas empresas u ofertas.
- **Blogs públicos.** Existen decenas de millones de blogs y redes sociales online que ofrecen opiniones personales, reseñas, valoraciones y recomendaciones sobre casi cualquier tema, y su número sigue creciendo. Empresas como Nielsen's BuzzMetrics y Scout Labs analizan los blogs y las redes sociales para proporcionar una perspectiva de los sentimientos del consumidor.

## Difundir y actuar con la inteligencia de marketing

En algunas empresas, el personal busca en Internet y en las principales publicaciones resúmenes de noticias relevantes, y luego distribuye un boletín de noticias a los gerentes de marketing. La función de inteligencia competitiva es más eficaz cuando está estrechamente coordinada con el proceso de toma de decisiones.<sup>19</sup>



Ticket Master da cobertura a la venta de entradas a todo tipo de eventos a través de mensajes de correo electrónico con vínculos a notas relevantes, reportajes, fotos, instrucciones de acceso y demás información sobre el evento.

Dada la velocidad de Internet, es importante aprovechar con rapidez la información obtenida online. Las siguientes son dos empresas que se beneficiaron de un enfoque proactivo en este sentido:<sup>20</sup>

- Ticket Master y su proveedor e-dialog han desarrollado una campaña vía correo electrónico digna de destacar. El principal aspecto que hace de esta campaña algo único es que el mensaje se envía después de la compra, y no antes, como es usual. Este hecho trajo como consecuencia no sólo un alto nivel de respuesta (algo evidente en el hecho de que casi el 50% de los mensajes tuvo algún grado de respuesta), sino que además generó ventas significativas de productos complementarios.
- Cuando el software de control de Coca-Cola detectó un mensaje que un consumidor descontento envió vía Twitter a 10 000 seguidores, quejándose de que no podía canjear un premio ofrecido por un programa de recompensas de MyCoke, la empresa rápidamente publicó en dicha red social una disculpa y se ofreció a solucionar la situación. Después de que el consumidor recibió el premio, cambió su avatar en Twitter por una foto en donde aparecía posando con una botella de Coca-Cola.

## Análisis del macroentorno

Las empresas exitosas reconocen y responden provechosamente a las necesidades y tendencias no satisfechas.

### Necesidades y tendencias

Tanto los empresarios autónomos como las empresas tratan de crear nuevas soluciones para dar respuesta a necesidades no satisfechas. Dockers fue fundada para satisfacer las necesidades de los *baby boomers*, que ya no eran adecuadamente cubiertas por los pantalones vaqueros y querían un par de pantalones física y psicológicamente cómodos. Ahora bien, en este sentido es preciso distinguir entre las modas pasajeras, las tendencias y las megatendencias.

- Una **moda pasajera** es “imprevisible, de corta duración, y no tiene relevancia social, económica o política”. Las empresas pueden sacar buen provecho de una moda pasajera —como sucedió, por ejemplo, con los zuecos Croc, las muñecas Elmo TMX, y los regalos y juguetes de Pokémon—, pero se trata más bien de una cuestión de suerte y oportunidad.<sup>21</sup>
- La **tendencia** es una dirección o secuencia de acontecimientos que tiene cierta intensidad y duración. Las tendencias son más predecibles y más duraderas que las modas pasajeras, revelan cómo será el futuro, y pueden proporcionar una dirección estratégica. Por ejemplo, la tendencia hacia la conciencia de la salud y la nutrición ha producido una mayor regulación gubernamental, y ocasionado publicidad negativa para las empresas de las que se considera que venden alimentos poco saludables. Macaroni Grill renovó su menú para incluir alimentos más bajos en calorías y en grasas después de una ola de mala prensa: el programa *The Today Show* definió su sandwich de pollo y alcachofas como “el equivalente calórico a 16 helados de chocolate” y, en su lista anual restaurantes con platos poco saludables, *Men’s Health* declaró que su postre de raviolos de 1 630 calorías era “el peor” de la nación.<sup>22</sup>
- Una **megatendencia** es un “gran cambio social, económico, político y tecnológico [que] se forma lentamente, y una vez que lo hace, influye en nosotros durante algún tiempo, entre siete y 10 años, o más”.<sup>23</sup>
- Para ayudar a los especialistas en marketing a detectar cambios culturales que podrían generar nuevas oportunidades o amenazas, algunas empresas ofrecen pronósticos socioculturales. Yankelovich Monitor entrevista a 2 500 estadounidenses cada año, y desde 1971 ha detectado 35 tendencias sociales y de estilo de vida, como el sentimiento “antigordura”, el “misticismo”, el “vivir al día”, el “desapego a las posesiones” o la “sensualidad”. Por supuesto, una nueva oportunidad de mercado no garantiza el éxito, ni siquiera cuando el nuevo producto es técnicamente factible. La investigación de mercados es necesaria para determinar el potencial de ganancia de una oportunidad.

### Cómo identificar las principales fuerzas del macroentorno

El final de la primera década del siglo XXI trajo consigo una serie de desafíos nuevos: la pronunciada caída de la bolsa, que afectó los ahorros, las inversiones y los fondos para el retiro; el aumento del desempleo; los escándalos corporativos; las fuertes evidencias del calentamiento global y otras señales de deterioro en el ámbito internacional y, por supuesto, el aumento del terrorismo. Estos dramáticos acontecimientos vinieron acompañados de otras tendencias ya existentes y de mayor duración, que han influido considerablemente en el panorama mundial.<sup>24</sup>

Las empresas deben vigilar de cerca seis fuerzas importantes del entorno: demográfica, económica, sociocultural, natural, tecnológica y político-legal. A continuación las describiremos por separado, pero recuerde que su interacción dará lugar a nuevas oportunidades y amenazas. Por ejemplo, el crecimiento explosivo de la población (fuerza demográfica) conduce al consumo de más recursos y a una mayor conta-

minación (fuerza natural), condiciones que, a su vez, impulsan a los consumidores a exigir la promulgación de más leyes (fuerza político-legal); esto, por su parte, motiva la búsqueda de nuevos productos y soluciones tecnológicas (fuerza tecnológica) que, de ser accesibles económicamente (fuerza económica) podrían cambiar la actitud y la conducta de los consumidores (fuerza sociocultural).

## El entorno demográfico

La evolución demográfica suele darse a un ritmo bastante previsible. El principal factor que los especialistas en marketing analizan es la *población*, incluyendo su tamaño y tasa de crecimiento en las ciudades, regiones y naciones; su distribución por edad y composición étnica; sus niveles educativos; sus sistemas familiares, sus características regionales, y su movimiento.

**AUMENTO DE LA POBLACIÓN MUNDIAL** El crecimiento de la población mundial es explosivo: en 2010 alcanzaba ya los 6 800 millones de personas, y superará los 9 000 millones para 2040.<sup>25</sup> La  tabla 3.3 ofrece una perspectiva interesante.<sup>26</sup>

El crecimiento de la población es mayor en los países y comunidades que menos pueden permitirse. En el mundo actual, los habitantes de las regiones en vías de desarrollo representan el 84% de la población mundial, y están aumentando entre uno y dos puntos porcentuales por año, mientras que la población en los países desarrollados está creciendo a sólo el 0.3% anual.<sup>27</sup> La medicina moderna está reduciendo la tasa de mortalidad en las naciones en vías de desarrollo, pero la tasa de natalidad se mantiene bastante estable.

El incremento poblacional no implica que haya mercados en crecimiento, a menos que exista suficiente poder adquisitivo. El cuidado y la educación de los niños pueden aumentar el nivel de vida, pero son casi imposibles de lograr en la mayoría de los países en desarrollo. Sin embargo, las empresas que analicen cuidadosamente estos mercados podrán encontrar oportunidades importantes en ellos. A veces las lecciones que dan los mercados en desarrollo ayudan a las empresas en los mercados desarrollados. Consulte la sección “Marketing en acción: En busca de oro en la base de la pirámide”.

**DISTRIBUCIÓN POR EDAD** México tiene una población muy joven y un rápido crecimiento demográfico. En el otro extremo está Italia, con una de las poblaciones más viejas del mundo. Así, leche, pañales, útiles escolares y juguetes serán productos más importantes en México que en Italia.

Existe una tendencia mundial hacia el envejecimiento de la población. En 1950 había sólo 131 millones de personas mayores de 65 años; en 1995 su número casi se había triplicado, llegando a 371 millones. Para 2050, uno de cada diez habitantes del mundo tendrá 65 años o más. En Estados Unidos los *baby boomers* (personas nacidas entre 1946 y 1964), representan un mercado con valor aproximado de 36 millones de dólares, un 12% de la población. Para 2011, la población de 65 años o más crecerá con mayor rapidez que la población en su conjunto en cada uno de los 50 estados.<sup>28</sup>

**TABLA 3.3**  El mundo, visto como una aldea

Si el mundo fuera una aldea de 100 personas:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 61 aldeanos serían asiáticos (de los cuales 20 serían chinos y 17 indios), 14 africanos, 11 europeos, 8 latinoamericanos, 5 norteamericanos, y sólo uno sería de Australia, Oceanía o Antártida.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos 18 aldeanos serían analfabetos, pero 33 tendrían teléfonos celulares y 16 contarían con acceso a Internet.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 18 aldeanos tendrían menos de 10 años de edad, y 11 tendrían más de 60 años. Habría igual número de hombres y mujeres.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habría 18 automóviles en la aldea.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 63 aldeanos tendrían condiciones de salubridad inadecuadas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 32 aldeanos serían cristianos, 20 musulmanes, 14 hinduistas, 6 budistas, 16 no tendrían religión y los 12 restantes serían miembros de otros cultos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 aldeanos estarían desempleados o subempleados; de los 70 que trabajarían, 28 lo harían en la agricultura (sector primario), 14 en la industria (sector secundario), y los 28 restantes en la industria de prestación de servicios (sector terciario).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 53 aldeanos vivirían con menos de dos dólares estadounidenses al día. Un aldeano tendría SIDA, 26 fumarían y 14 serían obesos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al final del año, un aldeano moriría y dos nacerían, por lo que la población se elevaría a 101 aldeanos.</li> </ul>

**Fuente:** David J. Smith y Shelagh Armstrong, *If the World Were a Village: A Book About the World's People*, 2ª ed. (Tonawanda, N.Y.: Kids Can Press, 2002).



## En busca de oro en la base de la pirámide

El escritor de temas de negocios C.K. Prahalad considera que gran parte de la innovación puede venir de la evolución de los mercados emergentes, como China e India. De acuerdo con sus cálculos, hay 5 000 millones de personas desatendidas y subatendidas en la llamada "base de la pirámide". Un estudio reveló que 4 000 millones de personas viven con 2 dólares o menos al día. Las empresas que operan en esos mercados han tenido que aprender a hacer más con menos.

En Bangalore, India, el hospital Narayana Hrudayalaya cobra una tarifa plana de 1 500 dólares por una cirugía de bypass cardíaco que cuesta 50 veces más en Estados Unidos. El hospital cuenta con bajos gastos de mano de obra y de las actividades requeridas para poder prestar su servicio, y una perspectiva de atención inspirada en las cadenas de ensamblaje, de manera que cada especialista se centre en su propia área. Este enfoque funciona: los índices de mortalidad del hospital son un 50% más bajos que en los hospitales estadounidenses. Además, Narayana opera a cientos de niños de forma

gratuita, y asegura de manera rentable a 2.5 millones de indios pobres contra enfermedades graves, por 11 centavos de dólar al mes.

Las empresas transnacionales también están encontrando soluciones creativas en los países en desarrollo. En Brasil, India, Europa Oriental y otros mercados, Microsoft lanzó su programa de prepago FlexGo, que permite a los usuarios pagar por anticipado el uso de una PC completamente equipada por el tiempo que deseen o lo requieran, sin tener que desembolsar el precio completo que normalmente costaría el equipo. Cuando el monto pagado se agota, la PC deja de funcionar y el usuario tiene que hacer otro prepago para reiniciarlo.

Otras empresas han encontrado ventajas en la "innovación reversa", desarrollando productos en países como China e India, y luego distribuyéndolos a nivel global. Después de que GE introdujo con éxito un aparato manual para la realización de electrocardiogramas por un precio de 1 000 dólares en la India rural, y una máquina de ultrasonido portátil operada por computadora (ordenador) en las zonas rurales de China, comenzó a vender ambos dispositivos en Estados Unidos. Nestlé reposicionó su marca Maggi de fideos deshidratados, bajos en grasa, una popular comida de bajo costo para las zonas rurales de Pakistán e India, como un alimento sano y económico en Australia y Nueva Zelanda.

**Fuentes:** C.K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid* (Upper Saddle River, N.J.: Wharton School Publishing, 2010); Bill Breen, "C.K. Prahalad: Pyramid Schemer", *Fast Company*, marzo de 2007, p. 79; Pete Engardio, "Business Prophet: How C.K. Prahalad Is Changing the Way CEOs Think", *BusinessWeek*, enero 23 de 2006, pp. 68-73; Reena Jane, "Inspiration from Emerging Economies", *BusinessWeek*, marzo 23 y 30 de 2009, pp. 38-41; Jeffrey R. Immelt, Vijay Govindarajan y Chris Trimble, "How GE Is Disrupting Itself", *Harvard Business Review*, octubre de 2009, pp. 56-65; Peter J. Williamson y Ming Zeng, "Value-for-Money Strategies for Recessionary Times", *Harvard Business Review*, marzo de 2009, pp. 66-74.

Generalmente los especialistas en marketing dividen la población en seis grupos de edad: niños en edad preescolar, niños en edad escolar, adolescentes, adultos jóvenes (de 20 a 40 años), adultos de mediana edad (de 40 a 65 años), y adultos mayores (de 65 años o más). Algunos especialistas en marketing se centran en las **cohortes**, los grupos de individuos nacidos aproximadamente en la misma época, y cuyo desarrollo en la vida se da en forma más o menos simultánea. Los momentos más importantes que experimentan mientras alcanzan la mayoría de edad y se convierten en adultos (aproximadamente entre los 17 y los 24 años) pueden acompañarlos toda la vida, influyendo sus valores, preferencias y hábitos de compra.

**MERCADOS ÉTNICOS Y OTROS MERCADOS** La diversidad étnica y racial varía según los países. En un extremo se encuentra Japón, donde casi todos los habitantes son japoneses, y en el otro Estados Unidos, donde cerca de 25 millones de personas, más del 9% de la población, nacieron en otro país. Según el censo estadounidense del año 2000, las personas de origen anglosajón constituían un 72% de la población estadounidense, los afroamericanos representaban el 13%, y los latinos el 11%. La población de hispanos ha estado aumentando rápidamente, y se calcula que en estos momentos constituya ya el 18.9% del total; sus principales subgrupos son los mexicanos (5.4%), los puertorriqueños (1.1%) y los cubanos (0.4%). Los asiático-americanos representaban en 2000 un 3.8% de la población estadounidense; de ellos, los chinos son el grupo más grande, seguidos por los filipinos, japoneses, indios asiáticos y coreanos, en ese orden.

El crecimiento de la población hispana constituye un cambio importante en el centro de gravedad de la nación. Los hispanos representaron la mitad de todos los nuevos trabajadores en la última década, y serán el 25% de los trabajadores dentro de dos generaciones. A pesar del bajo ingreso familiar que generan, su ingreso disponible ha crecido dos veces más rápido que el del resto de la población, y podría alcanzar los 1.2 billones de dólares para el año 2012. Los hispanos están influyendo considerablemente en diversos aspectos de la vida en Estados Unidos, desde los alimentos que consumen los estadounidenses, hasta la ropa que visten, pasando por la música que escuchan y los coches que compran.

Las empresas se están esforzando en perfeccionar sus productos y su marketing para alcanzar a este grupo de consumidores cada vez más importante e influyente.<sup>29</sup> Las investigaciones realizadas por el gigante hispano de los medios de comunicación, Univisión, sugieren que el 70% de los espectadores hispanoparlantes son más propensos a comprar un producto cuando es anunciado en español. Fisher-Price, reconociendo que muchas madres hispanas no crecieron conociendo su marca, dejaron de apelar a su herencia y enfocaron sus anuncios en la alegría que sienten madre e hijo al divertirse juntos con los juguetes Fisher-Price.<sup>30</sup>

Varias empresas estadounidenses de alimentos, ropa y muebles han dirigido sus productos y promociones a uno o más grupos étnicos.<sup>31</sup> Sin embargo, los especialistas en marketing no deben generalizar. Dentro de cada grupo étnico hay una gran diversidad de consumidores.<sup>32</sup> Por ejemplo, la investigación Yankelovich Monitor Multicultural Marketing Study de 2005 dividió el mercado afroamericano en seis segmentos de acuerdo con su comportamiento social: los que emulan, los que buscan, los que logran, los emprendedores, los elitistas y los conservadores. Los grupos más grandes, y quizás de mayor influencia, son los que logran (24%) y los emprendedores (27%), aunque cada uno tiene necesidades muy diferentes del otro. Los que logran, de alrededor de 40 años, trabajan lentamente hacia la consecución del sueño americano. A menudo son padres solteros que tienen bajo su cuidado familiares ancianos, tienen un ingreso medio de 28 000 dólares anuales, y buscan el mayor valor por su dinero. Los emprendedores tienen un sentido más definido de sí mismos y planes sólidos para el futuro. Su ingreso medio es de 55 000 dólares al año, y quieren que las ideas y la información mejoren su calidad de vida.<sup>33</sup>

La diversidad va más allá de los mercados étnicos y raciales. Por ejemplo, más de 51 millones de consumidores estadounidenses tienen alguna discapacidad y constituyen un mercado para las empresas de entrega a domicilio, como Peapod, y para diversas cadenas de farmacias.

**GRUPOS CON DIFERENTES NIVELES DE EDUCACIÓN** La población de cualquier sociedad se divide en cinco grupos, en función de su nivel de estudios: analfabetos, con educación básica, con educación media, con estudios universitarios, y con certificaciones profesionales.

Más de dos tercios de los 785 millones de adultos analfabetos que hay en el mundo se encuentran en sólo ocho países (India, China, Bangladesh, Pakistán, Nigeria, Etiopía, Indonesia y Egipto); de ellos, dos tercios son mujeres.<sup>34</sup> Estados Unidos tiene uno de los porcentajes más altos de ciudadanos con educación universitaria en el mundo: el 54% de quienes tienen 25 años o más cuentan con algunos estudios universitarios, el 28% tiene una licenciatura, y el 10% ha cursado estudios de posgrado. El gran número de personas educadas en Estados Unidos alimenta una fuerte demanda de libros y revistas de alta calidad, así como de servicios turísticos, y crea una gran oferta de mano de obra preparada.

**PATRONES FAMILIARES** El hogar tradicional consta del marido, la esposa y los hijos (y a veces los abuelos). Sin embargo, se ha calculado que en 2010 sólo uno de cada cinco hogares estadounidenses estaba formado por una pareja casada e hijos menores de 18 años. Otros hogares consisten en solteros que viven solos (27%), familias de un solo padre (8%), parejas casadas sin hijos y personas casadas con hijos que ya no viven con ellos (32%), individuos que viven con personas ajenas a su familia (5%), y otras estructuras familiares (8%).<sup>35</sup>

Cada vez más parejas se divorcian o se separan, deciden no casarse, contraen matrimonio tardíamente, o se casan pero no tienen intención de engendrar hijos. Cada uno de estos grupos tiene distintas necesidades y hábitos de compra. Por ejemplo, los solteros, separados, viudos y divorciados tal vez necesiten viviendas más pequeñas; electrodomésticos y muebles baratos y de menor tamaño, y envases de alimentos más pequeños.<sup>36</sup>

Los hogares no tradicionales están aumentando más rápidamente que los tradicionales. Por ejemplo, los académicos y expertos en marketing calculan que la población homosexual representa entre el 4 y 8% de la población total de Estados Unidos, y es más numerosa en las zonas urbanas.<sup>37</sup> Incluso los llamados hogares tradicionales han experimentado cambios. Los padres *boomers* se casan más tarde de lo que sus padres o abuelos lo hicieron, compran más y participan mucho más en la crianza de sus hijos. Para atraerlos, el fabricante de la sillita de paseo de bebés Bugaboo diseñó un modelo de aspecto elegante y con neumáticos parecidos a los de las bicicletas. Dyson, la empresa de aspiradoras de alto nivel, está atrayendo a los papás obsesionados con la informática al centrarse en la revolucionaria tecnología del electrodoméstico. Antes de que Dyson entrara en el mercado estadounidense, los hombres ni siquiera aparecían en el radar de las ventas de aspiradoras. Ahora representan el 40% de los clientes de Dyson.<sup>38</sup>

## El entorno económico

El poder adquisitivo de una economía depende del ingreso, de los precios, de los ahorros, del endeudamiento y de las facilidades de crédito. Como demostró con toda claridad la crisis económica de 2009, las tendencias que afectan el poder adquisitivo pueden tener un fuerte impacto en las empresas, sobre todo en aquellas cuyos productos están orientados a consumidores de altos ingresos y aquellos sensibles al precio.



La cadena de hoteles Aloft de Starwood fusiona la elegancia urbana con precios asequibles.

**PSICOLOGÍA DEL CONSUMIDOR** ¿Los nuevos patrones de gasto de los consumidores que se generaron durante la recesión de 2008-2009 reflejaron ajustes a corto plazo o temporales o cambios permanentes a largo plazo?<sup>39</sup> Algunos expertos creen que la recesión ha sacudido de manera fundamental la fe de los consumidores en la economía y en su situación financiera personal; que el gasto “sin sentido” dejará de existir, y que la disposición a comparar precios, regatear y aprovechar descuentos se convertirá en la regla. Otros mantienen que la disminución del gasto refleja una limitación meramente económica y no un cambio de comportamiento fundamental. Por lo tanto, las aspiraciones de los consumidores seguirán siendo las mismas, y el gasto volverá a sus niveles previos cuando la economía mejore.

La identificación del escenario más probable a largo plazo —especialmente respecto del codiciado grupo de 18 a 34 años de edad— contribuirá a determinar cómo invertirán su dinero las empresas. Tras seis meses de investigación y desarrollo en el mercado de los *baby boomers*, Starwood lanzó

una iniciativa de “estilo a precio bajo”, para ofrecer alternativas de alojamiento asequibles, pero elegantes, a sus sofisticadas cadenas W, Sheraton y Westin. En un intento por atraer al público que busca ahorro y lujo al mismo tiempo, introdujo dos nuevas cadenas de hoteles de bajo costo: Aloft, diseñada para reflejar la modernidad urbana de los apartamentos estilo *loft*, y Element, que ofrece *suites* con todos los “elementos” de la vida cotidiana moderna, incluida la elección de alimentos saludables y baños tipo *spa*.<sup>40</sup>

**DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO** Existen cuatro tipos de economías según su estructura industrial: *economías de subsistencia*, como Papua, Nueva Guinea, con pocas oportunidades de mercado para las empresas; *economías exportadoras de materias primas*, como la República Democrática del Congo (cobre) y Arabia Saudita (petróleo), con buenos mercados para maquinaria, herramientas, provisiones y artículos de lujo para los más adinerados; *economías en vías de industrialización*, como India, Egipto y Filipinas, donde una nueva clase acaudalada y la creciente clase media demandan nuevos tipos de productos; y *economías industriales*, como Europa Occidental, con mercados prósperos para todo tipo de artículos.

Los especialistas en marketing suelen clasificar los países en cinco tipos, de acuerdo con sus patrones de distribución del ingreso: (1) ingresos muy bajos; (2) ingresos mayoritariamente bajos; (3) ingresos muy bajos y muy altos; (4) ingresos bajos, medios y altos, y (5) ingresos mayoritariamente medios. Piense en el mercado de los Lamborghini, vehículos que cuestan más de 150 000 dólares. El mercado para estos automóviles sería muy reducido en países con el tipo de ingreso 1 o 2. Uno de los mercados más grandes del mundo para este vehículo es Portugal (tipo de ingreso 3), uno de los países más pobres de Europa Occidental, pero que cuenta con una cantidad suficiente de familias adineradas que pueden comprar automóviles de lujo.

**INGRESO, AHORRO, DEUDA Y FACILIDADES DE CRÉDITO** El gasto de los consumidores está determinado por su nivel de ingreso, las tasas de ahorro, el manejo de las deudas y la disponibilidad del crédito. Los consumidores estadounidenses registran una gran proporción de deuda en relación con sus ingresos, lo que reduce el ritmo de gasto en vivienda y otros productos caros. Cuando el crédito empezó a escasear debido a la recesión, especialmente para los prestatarios de bajos ingresos, el crédito al consumidor cayó por primera vez en dos décadas. La crisis financiera que llevó a esta contracción fue, precisamente, consecuencia de las políticas de crédito demasiado liberales que permitieron a los consumidores comprar casas y otros artículos que en realidad no podían permitirse. Los especialistas en marketing querían realizar todas las ventas posibles, y los bancos querían ganar intereses sobre los préstamos; esto casi provocó la ruina financiera total.

Un problema económico de creciente importancia es la migración de puestos de trabajo en fabricación (manufactura) y servicios. Infosys ofrece desde India servicios de subcontratación para Cisco, Nordstrom, Microsoft y otras organizaciones. Los 25 000 empleados que esta empresa de rápido crecimiento —cuyo valor asciende a 4 mil millones de dólares— contrata cada año, reciben capacitación técnica, de trabajo en equipo y de habilidades de comunicación en las instalaciones —de 120 millones de dólares— que Infosys tiene en las afueras de Bangalore.<sup>41</sup>

## El entorno sociocultural

Las personas absorben, casi inconscientemente, una visión del mundo que define su relación consigo mismas, con los demás, con las organizaciones, con la naturaleza y con el universo.

- **Visión de uno mismo.** Durante las décadas de 1960 y 1970, los estadounidenses “hedonistas” buscaban la diversión, el cambio y una vía de escape. Otros perseguían la “realización personal”. Actualmente, algunos adoptan una conducta más moderada y tienen ambiciones más conservadoras (véase la tabla 3.4, que presenta las actividades de ocio preferidas de los consumidores y cómo han cambiado en los años recientes).

**TABLA 3.4** Actividades de ocio preferidas

	1995	2008
	%	%
Leer	28	30
Ver televisión	25	24
Pasar tiempo con la familia/hijos	12	20
Ir al cine	8	8
Pescar	10	7
Realizar actividades en la computadora	2	7
Jardinería	9	5
Ver películas alquiladas	5	5
Caminar	8	6
Hacer ejercicio (aeróbicos, pesas)	2	8

**Fuente:** Harris Interactive, "Spontaneous, Unaided Responses to: 'What Are Your Two or Three Most Favorite Leisure-Time Activities?'" [http://www.harrisinteractive.com/harris\\_poll/index.asp?PID=980](http://www.harrisinteractive.com/harris_poll/index.asp?PID=980). Base: Todos los adultos.

- **Visión de los demás.** Las personas se preocupan por la gente sin hogar, por la delincuencia y sus víctimas, y por otros problemas sociales. Al mismo tiempo, buscan a quienes son como ellas para establecer relaciones duraderas, lo que sugiere la existencia de un mercado creciente para los productos y servicios de apoyo social, como los clubes de salud, los cruceros y las actividades religiosas, así como para "sustitutos sociales": televisión, juegos de video y sitios de redes sociales.
- **Visión de las organizaciones.** Después de una ola de despidos y escándalos corporativos, la lealtad hacia las organizaciones se ha reducido.<sup>42</sup> Las empresas necesitan nuevas formas de recuperar la confianza de los consumidores y los empleados. Deben garantizar que son buenos ciudadanos corporativos, y que los mensajes que dirigen al consumidor son honestos.<sup>43</sup>
- **Visión de la sociedad.** Algunas personas defienden a la sociedad (conservadores), otras la dirigen (dirigentes); existen también quienes se aprovechan de ella todo lo posible (interesados) y los que desean cambiarla (críticos); están asimismo quienes buscan algo más profundo (comprometidos), mientras que otros tratan de escapar de ella (evasores).<sup>44</sup> Los patrones de consumo a menudo reflejan estas actitudes sociales. En general, las personas de actitud dirigente obtienen grandes logros, y comen, se visten y viven bien. Los críticos suelen vivir de forma más frugal, conducen automóviles más modestos y visten ropa más sencilla. Los evasores y los comprometidos son un mercado importante para las películas, la música, y algunas actividades deportivas, como el *surf* y el montañismo.
- **Visión de la naturaleza.** Al incremento de la conciencia sobre la fragilidad y la limitación de la naturaleza, las empresas han respondido con la producción de variedades más amplias de equipos como botas, tiendas de campaña, mochilas y accesorios para campamento, caminatas, paseos en bote y pesca.
- **Visión del universo.** Buena parte de la población occidental es monoteísta, a pesar de que la convicción y la práctica religiosas han disminuido con los años o han sido redirigidas a un interés por los movimientos evangélicos o las religiones orientales, el misticismo, el ocultismo y el movimiento del potencial humano.

Otras características culturales de interés para los especialistas en marketing son la persistencia de los valores culturales fundamentales y la existencia de subculturas. Analicemos ambas.

**PERSISTENCIA DE LOS VALORES CULTURALES FUNDAMENTALES** Son muchos los individuos que siguen creyendo en el trabajo, en el matrimonio, en la beneficencia y en la honestidad. Los *valores fundamentales* y las creencias pasan de padres a hijos, y son reforzados en las instituciones sociales (escuelas, iglesias, empresas y gobiernos). Los *valores secundarios* son más susceptibles al cambio. Creer en la institución del matrimonio es un valor fundamental, mientras que creer que las personas deben casarse jóvenes es un valor secundario.

Los especialistas en marketing tienen buenas posibilidades de cambiar los valores secundarios, pero muy pocas de modificar los valores fundamentales. Por ejemplo, la organización sin fines de lucro Madres contra los Conductores Ebrios (MADD, por sus siglas en inglés), no trata de impedir la venta de alcohol, sino promover que el límite legal de alcohol en la sangre cuando se conduce sea más bajo, y establecer límites en los horarios de los establecimientos que venden alcohol.



Los jóvenes pueden ser influenciados por una amplia gama de héroes, desde jugadores de fútbol, como Lionel Messi hasta figuras de la música popular como “Lady Gaga”.

A pesar de que los valores fundamentales son bastante persistentes, también se ven afectados por los cambios culturales. En la década de 1960, los *hippies*, los Beatles, Elvis Presley y otros fenómenos culturales tuvieron gran impacto en los peinados, la ropa, las normas sexuales y las metas existenciales de la población. Los jóvenes de hoy se ven influenciados por nuevos héroes y nuevas actividades.

**EXISTENCIA DE SUBCULTURAS** En todas las sociedades hay **subculturas**, es decir, grupos con valores, creencias, preferencias y comportamientos comunes, resultado de sus experiencias o circunstancias de vida. Los especialistas de marketing siempre han adorado a los adolescentes, porque son quienes marcan las tendencias de moda, música, entretenimiento, ideas y actitudes. Si se logra atraer a un adolescente, hay muchas posibilidades de que se mantenga como cliente fiel en etapas posteriores de su vida. La marca de *snacks* Frito-Lay, que obtiene el 15% de sus ventas de los adolescentes, detectó un aumento en el consumo de papas fritas y de aperitivos entre los adultos. “Creemos que este incremento se debe a que atrajimos a estos consumidores cuando eran adolescentes”, afirma su director de marketing.<sup>45</sup>

## El entorno natural

En Europa Occidental, los partidos “verdes” han presionado para que el sector público reduzca la contaminación industrial. En Estados Unidos los expertos han documentado el deterioro ecológico, y los grupos ecologistas, como el Sierra Club y Friends of the Earth llevan estas preocupaciones a la acción política y social.

Las regulaciones ambientales han afectado considerablemente a ciertas industrias. Las empresas siderúrgicas y de servicios públicos han invertido miles de millones de dólares en equipos de control de contaminación y el desarrollo de combustibles ecológicos, haciendo que los automóviles híbridos, inodoros y duchas de bajo consumo, alimentos orgánicos y edificios de oficinas verdes sean realidades cotidianas. Las oportunidades esperan a quienes puedan conciliar la prosperidad con la protección del medio ambiente. Consideremos las siguientes soluciones a las preocupaciones sobre la calidad del aire:<sup>46</sup>

- Casi una cuarta parte del dióxido de carbono, que representa alrededor del 80% de todos los gases de efecto invernadero, proviene de las plantas de energía eléctrica. La empresa Airtricity, con sede en Dublín, opera en Estados Unidos y Reino Unido parques eólicos que ofrecen electricidad más barata y ecológica.
- El transporte está en segundo lugar, después de la generación de electricidad, como el mayor contribuyente al calentamiento global, produciendo aproximadamente una quinta parte de las emisiones de dióxido de carbono. Con sede en Vancouver, Westport Innovation ha desarrollado una conversión tecnológica (inyección directa a alta presión) que permite a los motores diesel funcionar con gas natural líquido, de combustión más limpia, reduciendo las emisiones de efecto invernadero en una cuarta parte.
- Debido a los millones de fogatas (hogueras) que se encienden para cocinar en las áreas rurales, ciertas partes del sur de Asia padecen una calidad de aire extremadamente pobre. Quien cocina con fuego de leña o queroseno inhala el equivalente a dos cajetillas de cigarrillos al día. Sun Ovens International, con sede en Illinois, fabrica hornos solares de tamaño familiar e institucional, que usan espejos para redirigir los rayos del sol a una caja aislada. Utilizados en 130 países, los hornos ahorran dinero y reducen las emisiones de gases de efecto invernadero.

Los *ecologistas corporativos* reconocen la necesidad de integrar las cuestiones ambientales en los planes estratégicos de las empresas. Las tendencias en el entorno natural a las que los especialistas en marketing deben estar atentos incluyen: la escasez de materias primas, especialmente el agua; el aumento del costo de la energía; el aumento de los niveles de contaminación, y el papel cambiante de los gobiernos. (Véase también “Marketing en acción: La revolución del marketing ecológico”<sup>47</sup>).

- En nuestro planeta, las materias primas pueden ser infinitas, finitas renovables y finitas no renovables. Las empresas cuyos productos requieren recursos finitos no renovables (petróleo, carbón, platino, zinc, plata) enfrentan aumentos de costos considerables a medida que esas materias primas van agotándose. Las empresas que pueden desarrollar materiales sustitutos tienen una excelente oportunidad.
- Uno de los recursos finitos no renovables, el petróleo, ha creado serios problemas para la economía mundial. Conforme los precios del petróleo se disparan, las empresas buscan medios prácticos para aprovechar energías alternativas, como la solar, la nuclear y la eólica, entre otras.
- Ciertas actividades industriales inevitablemente dañan el medio ambiente natural, lo cual crea un gran mercado para las soluciones de control de la contaminación, como las depuradoras, los centros de reciclaje y los sistemas de obtención de energía de vertederos de basura, así como formas alternativas para producir y envasar los productos.
- Muchos países pobres están haciendo muy poco para controlar la contaminación, debido a que no cuentan con los recursos o la voluntad política. Ayudarlos a controlar su contaminación va en beneficio de las naciones más ricas, pero hoy en día incluso ellas carecen de los fondos necesarios.

## El entorno tecnológico

La esencia del capitalismo es el dinamismo y la tolerancia de la destrucción creativa de la tecnología como precio del progreso. Los transistores perjudicaron a la industria de los antiguos bulbos eléctricos (bombillas), y los automóviles causan estragos a los ferrocarriles. La televisión daña los intereses de los periódicos, e Internet los perjudica a ambos.

Cuando las antiguas industrias combaten las nuevas tecnologías o las ignoran sus negocios declinan. Tower Records tuvo muchas advertencias de que su negocio de venta al por menor de música se vería perjudicado por las descargas de música de Internet (así como por el creciente número de tiendas de música de descuento). En 2006 su falta de respuesta llevó a la liquidación de todas sus tiendas físicas en territorio estadounidense.



## La revolución del marketing ecológico

Las preocupaciones ambientales de los consumidores son reales. Las encuestas de Gallup revelan que el porcentaje de adultos estadounidenses que creen que el calentamiento global representará una amenaza grave durante su vida ha aumentado desde el 25% en 1998 hasta el 40% en 2008. Un estudio de Mediamark Research & Intelligence de 2008 reveló que casi dos tercios de los hombres y las mujeres estadounidenses afirmaron que "la conservación del medio ambiente como un principio rector de su vida" era "muy importante". Una encuesta del *Washington Post/ABC News/Universidad de Stanford* de 2007 reveló que el 94% de los encuestados estaban "dispuestos" (y entre éstos, 50% "muy dispuestos") a "cambiar algunas acciones con el fin de mejorar el medio ambiente".

Sin embargo, convertir esta preocupación por el medio ambiente en acciones concretas, será un proceso a largo plazo. Una encuesta de TNS de 2008 encontró que sólo el 26% de los estadounidenses dijeron que estaban "buscando activamente productos ecológicos". Una encuesta de Gallup de 2008 encontró que sólo el 28% de los encuestados afirmaron haber hecho "grandes cambios" en sus patrones de compra y hábitos de vida en los últimos cinco años para proteger el medio ambiente. Otra investigación informó que los consumidores estaban más preocupados por los problemas ambientales en su entorno inmediato, como la contaminación del agua de ríos y lagos, que por temas más amplios, como el calentamiento global. Como suele suceder, el cambio de comportamiento es la consecuencia de un cambio de actitud de los consumidores.

Sin embargo, según demuestra la investigación de GfK Roper Consulting, las expectativas del consumidor en cuanto al comportamiento de las empresas respecto al medio ambiente han cambiado de manera significativa, y en muchos casos son más altas que las exigencias que se imponen a sí mismos. Los consumidores varían, sin embargo, por lo que se refiere a su sensibilidad ambiental, y pueden clasificarse en cinco grupos según su grado de compromiso (vea la  figura 3.1). Curiosamente, a pesar de que algunos especialistas en marketing suponen que los jóvenes están más preocupados por el medio ambiente que los consumidores mayores, algunas investigaciones sugieren que estos últimos toman su responsabilidad con la ecología más en serio.

En el pasado, los programas de "marketing ecológico" lanzados por las empresas en torno a productos específicos no siempre fueron un éxito total, y esto pudo deberse a varias razones. Por ejemplo, quizá los consumidores pensaron que el producto era de calidad inferior por ser ecológico, o que en realidad ni siquiera era tan ecológico. Sin embargo, los productos ecológicos que sí tuvieron éxito convencieron a los consumidores de que estaban actuando por su propio interés y, al mismo tiempo, por el de la sociedad a largo plazo. Algunos ejemplos son los alimentos orgánicos, considerados más sanos, más sabrosos y más seguros, y los electrodomésticos ahorradores de energía, vistos como de menor costo de operación.

Los expertos han expresado algunas recomendaciones sobre cómo evitar la "miopía del marketing verde", centrándose en el posicionamiento del valor a los consumidores, en la evaluación del conocimiento del consumidor, y en la credibilidad de las afirmaciones del producto. Uno de los retos del marketing verde es resolver la dificultad que tienen los consumidores para comprender los beneficios ambientales de los productos, dando lugar a numerosas acusaciones de "lavado verde", donde los productos no son realmente tan ecológicos ni tan ambientalmente beneficiosos como su marketing podría sugerir.

A pesar de que durante años han existido productos que enfatizan sus beneficios ecológicos, como Tom's of Maine, Burt's Bees, Stonyfield Farm y Seventh Generation, por nombrar algunos, los productos que ofrecen ventajas ambientales son cada vez más habituales. Parte del éxito de los productos de limpieza para el hogar Clorox Green Works, lanzados en enero de 2008, se

[Fig. 3.1] 

### Segmentos de consumo ambientales

Fuente: GfK Roper Green Gauge® 2007, GfK Roper Consulting, Nueva York, N.Y.

- *Genuinamente ecológico* (15%). Este segmento es el más propenso a pensar y actuar de manera ecológica. Algunos de sus integrantes pueden ser verdaderos activistas del medio ambiente, pero lo más probable es que caigan más en la categoría de grandes defensores. Este grupo ve pocas barreras para comportarse de manera "verde", y puede estar dispuesto a colaborar en iniciativas ambientales con las empresas.
- *No tan ecológico* (18%). Este segmento expresa actitudes muy pro-ecológicas, pero su comportamiento es moderado, quizás porque percibe muchas barreras contra la vida ecológica. Los miembros de este grupo podrían tener la sensación de que el problema es demasiado grande para que ellos puedan afrontarlo, y tal vez necesiten de un estímulo para entrar en acción.
- *Sigo la corriente ecológica* (17%). Este grupo se involucra en algunos comportamientos ecológicos, en su mayoría los más "fáciles", como el reciclaje. Sin embargo, la ecología no es una prioridad para ellos, y parecen tomar el camino que les es más cómodo. Es posible que sus integrantes sólo actúen cuando sea cómodo para ellos.
- *Sueño ecológico* (13%). Este segmento se preocupa mucho por el medio ambiente, pero no parece tener los conocimientos ni los recursos para tomar medidas. Aparentemente este grupo ofrece la mejor oportunidad de actuar ecológicamente si se le presenta la oportunidad.
- *Primero los negocios que lo ecológico* (23%). La perspectiva de este segmento es que el medio ambiente no es una gran preocupación, y que las empresas y las industrias ya están haciendo su parte para ayudar. Esto puede explicar por qué sus miembros no sienten la necesidad de emprender acciones por sí mismos, incluso citando muchos obstáculos para hacerlo.
- *Ecologistas mezquinos* (13%). Este grupo afirma estar bien informado sobre cuestiones ambientales, pero no expresa actitudes o comportamientos a su favor. De hecho, en la práctica son hostiles hacia las ideas favorables al medio ambiente. Este segmento ha optado por rechazar las ideas prevaletentes sobre la protección del medio ambiente, e incluso puede ser visto como una amenaza potencial para las iniciativas ecológicas.

debió a que encontraron el punto justo de un mercado meta que deseaba dar pequeños pasos hacia un estilo de vida más ecológico, y respondieron a tal necesidad con un producto ecológico a un precio módico, y lo vendieron a través de un programa de marketing centrado en lo esencial y sin dispendios.

Las preocupaciones ambientales están afectando la forma en que prácticamente todas las grandes empresas hacen negocios: Walt Disney Corp. se ha comprometido a reducir sus desechos sólidos para el año 2013, ahorrar millones de litros de agua, invertir en energías renovables, y llegar a ser completamente neutral en lo que se refiere a las emisiones de carbono (alcanzando el 50% de esa meta para el año 2012); Best Buy ha ampliado su programa de reciclaje de productos electrónicos; Caterpillar anunció planes para reducir un 20% las emisiones de gases de efecto invernadero en su línea de productos para 2020, y Whole Foods, líder entre las cadenas estadounidenses de supermercados en la venta de "alimentos orgánicos" certificados, cofundó una asociación para reducir las emisiones de los refrigeradores instalados en los comercios, y compensa la totalidad de su consumo de electricidad con energías renovables a través de créditos de energía eólica.

Por su parte, Toyota, HP, IKEA, Procter & Gamble y Walmart han estado vinculados con programas ambientales y de sustentabilidad de alto perfil. Algunas otras empresas, por temor a un escrutinio severo o a expectativas poco realistas, mantienen un perfil bajo. A pesar de que Nike utiliza calzado reciclado para hacer las suelas de sus zapatillas (tenis) nuevas, optó por no dar a conocer este hecho para poder mantener su enfoque en el rendimiento y la victoria. Las reglas del juego en el marketing verde están cambiando rápidamente, a medida que los consumidores y las empresas responden y proponen soluciones a los grandes problemas ambientales que existen.

**Fuentes:** Jerry Adler, "Going Green", *Newsweek*, 17 de julio de 2006, pp. 43-52; Jacquelyn A. Ottman, Edwin R. Stafford y Cathy L. Hartman, "Avoiding Green Marketing Myopia", *Environment* (junio de 2006): 22-36; Jill Meredith Ginsberg y Paul N. Bloom, "Choosing the Right Green Marketing Strategy", *MIT Sloan Management Review* (otoño de 2004); 79-84; Jacquelyn Ottman, *Green Marketing: Opportunity for Innovation*, 2ª ed. (Nueva York: BookSurge Publishing, 2004); Mark Dolliver, "Deflating a Myth", *Brandweek*, 12 de mayo de 2008, pp. 30-31; "Winner: Corporate Sustainability, Walt Disney Worldwide", *Travel and Leisure*, noviembre de 2009, p. 106; "The Greenest Big Companies in America", *Newsweek*, 28 de septiembre de 2009, pp. 34-53; Sarah Mahoney, "Best Buy Connects Green with Thrift", *Media Post News: Marketing Daily*, 28 de enero de 2009; Reena Jana, "Nike Quietly Goes Green", *BusinessWeek*, 11 de junio de 2009.



Green Works de Clorox ha tenido un gran éxito en el mercado, al combinar beneficios ambientales con precios económicos.

La tasa de crecimiento de la economía se ve estimulada por el número de avances tecnológicos. Por desgracia, entre una innovación y otra, la economía puede estancarse. Mientras tanto, los pequeños avances se encargan de cerrar la brecha: es posible que aparezcan nuevos productos, como gofres (*waffles*) congelados, jabones líquidos y barras energizantes, pero, aunque tienen un menor riesgo, también son capaces de desviar los esfuerzos de investigación de los grandes descubrimientos.

Las nuevas tecnologías también tienen consecuencias a largo plazo que no siempre son previsibles. Por ejemplo, la píldora anticonceptiva redujo el tamaño de la familia y, por lo tanto, aumentó los ingresos discrecionales, lo que también elevó el gasto en turismo, bienes duraderos y artículos de lujo. Los teléfonos móviles, los videojuegos e Internet están reduciendo la atención a los medios tradicionales, así como a la interacción social cara a cara, conforme cada vez más personas escuchan música o ven películas en sus teléfonos móviles.

Los especialistas en marketing deben seguir de cerca las siguientes tendencias tecnológicas: el acelerado ritmo de cambio, las oportunidades ilimitadas de innovación, los cambiantes presupuestos destinados a investigación y desarrollo, y una mayor regulación de los cambios tecnológicos.

**EL VERTIGINOSO RITMO DEL CAMBIO** Cada vez se trabaja en más ideas y se reduce el tiempo transcurrido entre el nacimiento del proyecto y el éxito de la aplicación práctica. También está acortándose el periodo entre la introducción de un producto y sus niveles máximos de producción. Las ventas de Apple fueron incrementándose a lo largo de siete años, hasta llegar a vender la asombrosa cifra de 220 millones de iPods en todo el mundo hasta septiembre de 2009.



La mensajería de texto está cambiando profundamente la forma en que los consumidores eligen comunicarse.

**OPORTUNIDADES ILIMITADAS PARA LA INNOVACIÓN** Algunos de los trabajos más interesantes de la actualidad se están llevando a cabo en los campos de biotecnología, informática, microelectrónica, telecomunicaciones, robótica y materiales de diseño. Los investigadores están trabajando en vacunas contra el SIDA, anticonceptivos más seguros y alimentos que no engorden; también están desarrollando nuevas clases de antibióticos para combatir las infecciones ultra resistentes, hornos de alta temperatura para convertir la basura en materia prima, y construyendo plantas de tratamiento de agua en miniatura para lugares remotos.<sup>48</sup>

**LAS DIFERENCIAS EN LOS PRESUPUESTOS DE I+D** Una porción cada vez mayor del gasto estadounidense dedicado a I+D (investigación y desarrollo) se destina al desarrollo y no a la investigación, lo que aumenta la preocupación acerca de si la nación podrá mantener su liderazgo en las ciencias básicas. Muchas empresas se complacen invirtiendo su dinero en copiar los productos de la competencia y haciendo cambios mínimos de estilo o de presentación. Incluso las empresas que se caracterizan por realizar investigación básica, como Dow Chemical, Bell Laboratories y Pfizer, proceden con cautela, y la investigación de grandes avances está en manos de consorcios empresariales, antes que en las de empresas individuales.

**AUMENTO DE LA LEGISLACIÓN REFERENTE A CAMBIOS TECNOLÓGICOS** De manera similar a lo que ocurre en otras partes del mundo, el gobierno estadounidense ha ampliado las competencias de sus entidades para investigar y prohibir los productos potencialmente poco seguros. En Estados Unidos, la Administración de Drogas y Alimentos (FDA) debe aprobar todos los medicamentos antes de que puedan ser comercializados. La normativa de seguridad y sanidad también se ha reforzado en áreas como la alimentación, los automóviles, las prendas de vestir, los aparatos eléctricos y la construcción.

tiva de seguridad y sanidad también se ha reforzado en áreas como la alimentación, los automóviles, las prendas de vestir, los aparatos eléctricos y la construcción.

## El entorno político-legal

El entorno político y legal consiste en leyes, oficinas gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan tanto a las organizaciones como a los particulares. En ocasiones la legislación también genera nuevas oportunidades para las empresas. La normativa que obliga al reciclaje ha provocado un despegue sin precedentes en este sector, así como la aparición de numerosas empresas que fabrican productos con materiales reciclados. Existen dos tendencias principales en el entorno político-legal: el aumento de leyes que rigen a las empresas, y el crecimiento de los grupos de presión.

**AUMENTO DE LA LEGISLACIÓN QUE RIGE A LAS EMPRESAS** Esta legislación tiene por objeto proteger a las empresas de una competencia desleal, proteger a los consumidores de prácticas comerciales injustas, proteger los intereses de la sociedad frente a los intereses meramente económicos, y cobrar a las empresas los costos sociales de sus productos o procesos de producción.

La Comisión Europea ha creado un nuevo marco legal en materia de conducta competitiva, estándares de producción, confiabilidad y seguridad de los productos, y transacciones comerciales para los 27 países miembros de la Unión Europea. Estados Unidos también cuenta con muchas leyes sobre competencia, seguridad y confiabilidad de los productos, comercio justo, prácticas crediticias y envasado y etiquetado, pero las normas que muchos otros países tienen en la materia son más severas.<sup>49</sup> En Noruega, diversos tipos de promociones de ventas están prohibidos; por ejemplo, los cupones de descuento, los concursos y los premios, puesto que se consideran instrumentos inapropiados o injustos para promover productos. En Tailandia se exige que las empresas procesadoras de alimentos que comercializan marcas nacionales también ofrezcan marcas de bajo precio, de modo que los consumidores con ingresos inferiores tengan acceso a su adquisición. En India, las empresas de la industria alimenticia necesitan una autorización especial para lanzar marcas que dupliquen la oferta existente en el mercado; por ejemplo una nueva bebida de cola o una marca de arroz diferente. A medida que cada vez más negocios tienen lugar en el ciberespacio, los especialistas de marketing deben establecer nuevos parámetros para hacer negocios éticos por Internet.

**CRECIMIENTO DE LOS GRUPOS DE PRESIÓN** Los comités de acción política presionan a los funcionarios públicos y a los gobiernos para que presten más atención a los derechos de los consumidores, de las mujeres, de los jubilados, de las minorías y de los homosexuales. Las compañías de seguros, directa o indirectamente, afectan el diseño de los detectores de humo; los grupos científicos influyen en el diseño de los productos en aerosol. Numerosas compañías han creado departamentos de asuntos de interés público para tratar con estos grupos y atender sus reivindicaciones.

El **movimiento de protección a los consumidores** organiza a los ciudadanos y el gobierno para fortalecer los derechos y facultades de los compradores en relación con los vendedores. Estas organizaciones han logrado que se respete el derecho del consumidor a saber cuál es el verdadero costo de un préstamo, el auténtico costo unitario de las marcas competidoras (precio unitario), los ingredientes básicos y el verdadero beneficio de un producto, y la calidad nutricional y nivel de frescura de los alimentos.

Ahora que los consumidores se muestran más dispuestos a intercambiar información personal por productos personalizados (siempre que se pueda confiar en las empresas), la intimidad seguirá siendo un tema político de actualidad.<sup>50</sup> Los consumidores temen que se les robe o que se les engañe; que se utilice su información personal en su contra; que los bombardeen con ofertas, y que las empresas se dirijan a los niños.<sup>51</sup> Las empresas inteligentes han creado departamentos de relación con los consumidores para contribuir a la elaboración de políticas, y responder a las quejas de los clientes.

## Pronóstico y cálculo de la demanda

Comprender el entorno de marketing y llevar a cabo estudios de mercado (descritos en el capítulo 4) son iniciativas que pueden ayudar a identificar oportunidades de mercado. Una vez que concluye la investigación, la empresa debe calcular y prever el tamaño, el crecimiento y el potencial de ganancias que ofrece cada oportunidad. Los pronósticos de ventas preparados por el departamento de marketing resultan útiles para el departamento de finanzas, ya que les permite identificar las necesidades de liquidez para la inversión y las operaciones; también son valiosos para el departamento de producción, que los utiliza para determinar la capacidad y los niveles de producción; asimismo, el departamento de compras emplea esta información para adquirir las materias primas necesarias, y el departamento de recursos humanos para contratar a los trabajadores requeridos. Si los pronósticos resultan erróneos, la empresa podría terminar con un inventario excesivo o insuficiente. Debido a que los pronósticos de ventas parten de cálculos de la demanda, los directivos deben definir qué entienden por demanda de mercado. Aunque el grupo Performance Materials de DuPont sabe que DuPont Tyvek tiene el 70% del mercado —con valor de 100 millones de dólares— de membranas de barrera de aire, ve mayor oportunidad en otros productos y servicios que le permitirán aprovechar todo el mercado estadounidense de construcción, que vale 7 mil millones de dólares.<sup>52</sup>

### Los parámetros de la demanda de mercado

Las empresas pueden preparar hasta 90 tipos de cálculos de la demanda diferentes para seis niveles de producto distintos, desde cinco niveles espaciales y a partir de tres niveles temporales (vea la  figura 3.2). Cada cálculo de la demanda se utiliza para un fin diferente. Una empresa podría predecir la demanda a corto plazo para un producto en concreto, con el propósito de solicitar materias primas, planificar la producción y solicitar un crédito. Podría prever la demanda regional de su principal línea de productos para decidir si debe crear un centro de distribución regional.

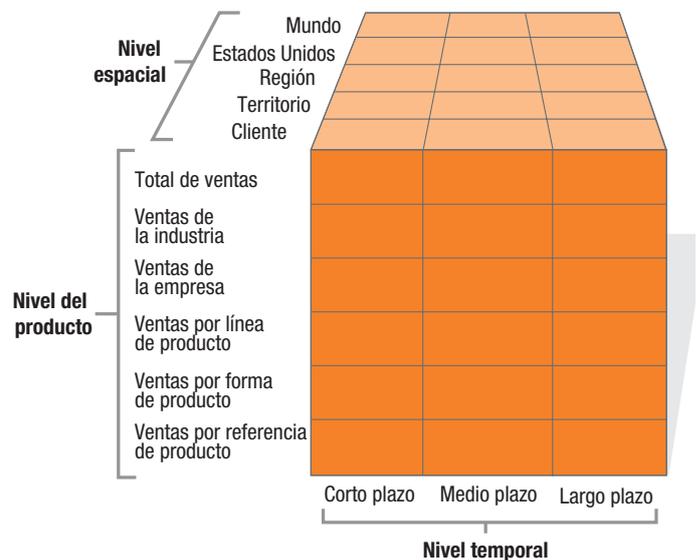
Existen muchas formas productivas de desglosar el mercado:

- El **mercado potencial** es el conjunto de consumidores que presenta un nivel de interés suficientemente elevado por la oferta de mercado. Sin embargo, el interés del consumidor no es bastante para definir el mercado, a menos que tenga también un ingreso suficiente y acceso al producto.
- El **mercado disponible** es el conjunto de consumidores que tienen interés, ingresos y acceso a una oferta en particular. En el caso de determinadas ofertas, la empresa o el gobierno podrían restringir las ventas a ciertos grupos. Por ejemplo, las leyes de una jurisdicción en particular podrían prohibir las ventas de determinadas motocicletas a los menores de 21 años. En tal situación, los adultos restantes constituirían el *mercado calificado disponible*, es decir, el conjunto de consumidores que tienen interés e ingresos, y están calificados para adquirir la oferta de mercado.
- El **mercado meta** es la parte del mercado calificado a la que la empresa decide atender. Por ejemplo, la empresa podría decidir concentrar sus esfuerzos de marketing y de distribución en una región específica.
- El **mercado penetrado** es el conjunto de consumidores que adquieren el producto de la empresa.

Estas definiciones constituyen una herramienta útil para la planificación de mercado. Si la empresa no está satisfecha con las ventas actuales, puede intentar atraer a un mayor porcentaje de compradores de su mercado meta. También podría reducir el número de requisitos que deben cumplir los compradores potenciales, expandir su mercado disponible abriendo un centro de distribución en otro lugar, reducir su precio, o buscar reposicionarse en la mente de sus clientes.

[Fig. 3.2] 

Noventa tipos de medición de la demanda  
(6 × 5 × 3)



## Terminología relacionada con el cálculo de la demanda

Los principales conceptos involucrados en el cálculo de la demanda son demanda de mercado y demanda de la empresa. En el cálculo de cada una de estas demandas es preciso establecer una distinción entre función de demanda, pronóstico de ventas y potencial.

**DEMANDA DE MERCADO** Lo primero que se debe hacer a la hora de valorar las oportunidades, es calcular la demanda de mercado total. La **demanda de mercado** de un producto es el volumen total susceptible de ser adquirido por un grupo de consumidores definido en un área geográfica determinada, durante un periodo establecido, en un entorno de marketing concreto y bajo un programa de marketing específico.

La demanda de mercado no es un número fijo, sino más bien una función de las condiciones mencionadas. Por esta razón, se le puede llamar *función de demanda de mercado*. La dependencia de la demanda total de mercado de otras condiciones subyacentes se ilustra en la  $\triangle$  figura 3.3(a). En el eje horizontal se muestran distintos niveles de gasto en actividades de marketing en una industria específica y para un periodo determinado. El eje vertical mide los niveles correspondientes de la demanda. La curva representa la demanda total de mercado asociada a distintos niveles de gasto de marketing para cada industria.

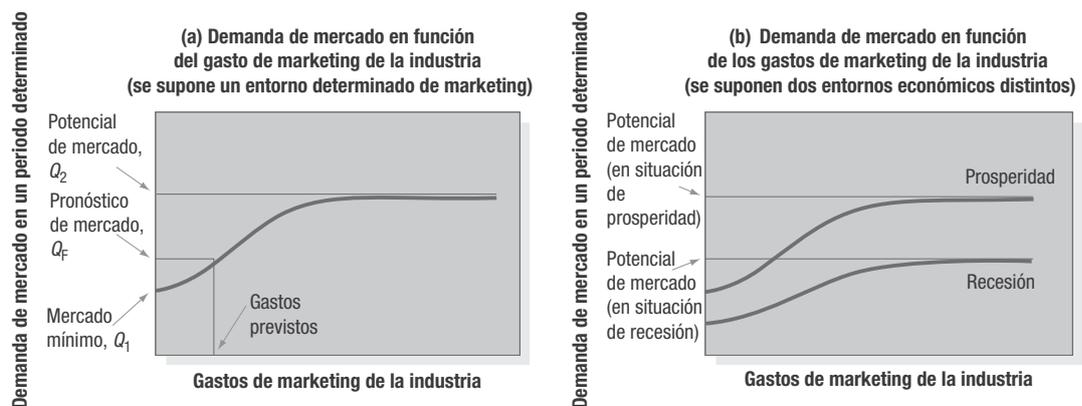
Existe un nivel de ventas (denominado *mercado mínimo*,  $Q_1$  en la gráfica), que podría obtenerse sin necesidad de estimular la demanda mediante gastos específicos. A mayores niveles de gasto en actividades de marketing corresponden volúmenes de demanda superiores, al principio con una tasa creciente y, después, con una tasa decreciente. Tomemos como ejemplo los jugos (zumos) de frutas. Dada la competencia indirecta que enfrentan ante otros tipos de bebida, cabría esperar un aumento en los gastos de marketing para incrementar su demanda y sus ventas. A partir de cierto nivel de gasto en actividades de marketing, el nivel de demanda no puede incrementarse más, lo que significa que existe un tope superior —conocido como *potencial de mercado*— que no puede sobrepasarse; en la gráfica se señala como  $Q_2$ .

La distancia entre el mercado mínimo y el potencial de mercado pone en evidencia la *sensibilidad total de la demanda al marketing*. En este momento es posible pensar en dos tipos de mercado: los que se pueden expandir y los que no admiten expansión. Un *mercado que admite expansión*, como el mercado de los productos para la práctica del tenis, ve afectado su volumen total por el nivel de gasto de marketing de la industria. En la figura 3.3(a), la distancia entre  $Q_1$  y  $Q_2$  es relativamente grande. Un *mercado que no admite expansión*, como el mercado de la recolección de basura, *apenas* se ve afectado por el nivel de gasto en actividades de marketing; la distancia entre  $Q_1$  y  $Q_2$  es relativamente pequeña. Las organizaciones que se dirigen a un mercado no expandible deben aceptar su tamaño (el nivel *primario de demanda* para el producto), y concentrar sus esfuerzos en conseguir una mayor cuota **de mercado**, es decir, un mayor nivel de demanda selectiva del producto de la empresa.

Conviene comparar el nivel real de demanda del mercado con su nivel potencial de demanda. El resultado se denomina **índice de penetración de mercado**. Si éste es bajo, significa que existe un potencial de crecimiento considerable para todas las empresas. Si, por el contrario, es alto, significa que será muy caro atraer a los pocos clientes potenciales que quedan. Normalmente cuando el índice de penetración de mercado es alto, los márgenes caen y comienza la competencia en precios.

Las empresas también deben comparar su cuota de mercado real con su cuota de mercado potencial. El resultado de esta comparación se denomina **índice de penetración de la cuota de mercado de la empresa**. Si éste es bajo, significa que la empresa puede aumentar su cuota de mercado considerablemente. Los factores subyacentes que la limitan podrían ser: poca relevancia de marca, poca disponibilidad de marca, beneficios deficientes y precio demasiado elevado. Las empresas deben calcular cómo podrían incrementar su cuota de mercado eliminando cada uno de esos factores con el propósito de determinar cuáles inversiones generarían la mayor mejora en el índice de penetración de la cuota de mercado.<sup>53</sup>

[Fig. 3.3]  $\triangle$   
Funciones de la demanda de mercado



Es importante recordar que la función de demanda de mercado no es una imagen de la demanda en el tiempo; lo que muestra la curva, más bien, son diferentes combinaciones entre los pronósticos de demanda asociados con posibles gastos de la industria en actividades de marketing.

**PRONÓSTICO DE MERCADO** En un momento dado sólo puede existir un nivel de gasto en actividades de marketing dentro de cada industria. La demanda de mercado correspondiente a este nivel se denomina **pronóstico de mercado**.

**MERCADO POTENCIAL** El pronóstico de mercado muestra la demanda de mercado *prevista*, no la demanda máxima de mercado. Para estimar esta última se debe visualizar el nivel de demanda de mercado resultante de un nivel de gasto en marketing muy elevado dentro de la industria, a partir del cual los sucesivos aumentos apenas surten efectos en la demanda. El **mercado potencial** es el límite al cual se aproxima la demanda de mercado cuando los gastos de marketing de la industria tienden al infinito, en un determinado entorno de marketing.

La expresión “un determinado entorno de marketing” es fundamental. Veamos el mercado potencial de los automóviles. Es más alto en un periodo de prosperidad que de recesión. El nivel de dependencia del mercado potencial respecto del entorno de marketing queda reflejado en la  $\triangle$  figura 3.3(b). Los analistas distinguen entre la posición de la función de demanda de mercado y los movimientos a lo largo de la curva. Las empresas no pueden hacer nada para cambiar la posición de la función de la demanda de mercado, que está determinada por el entorno de marketing. Sin embargo, sí pueden influir en su ubicación a lo largo de esa función, de acuerdo con lo que decidan gastar en actividades de marketing.

Las empresas a las que interesa el mercado potencial conceden una importancia especial al **porcentaje de penetración de producto**, que es el porcentaje de propiedad o uso de un producto o de un servicio en un grupo de población. Las empresas suponen que cuanto más bajo es el porcentaje de penetración de un producto mayor es su mercado potencial, aunque con esta afirmación se está dando por hecho que todos los consumidores podrían pertenecer al mercado de cualquier producto.

**DEMANDA DE LA EMPRESA** La **demanda de la empresa** es la parte de la demanda de mercado que corresponde a la empresa en un periodo determinado para diferentes niveles de esfuerzo de marketing de la empresa. Depende cómo son percibidos los productos y servicios de la empresa, sus precios y mensajes en comparación con los de la competencia. *Ceteris-paribus*, la participación de mercado de la empresa dependerá del volumen y de la eficacia de sus inversiones de marketing en comparación con las de los competidores. Los creadores de modelos de marketing han desarrollado funciones de respuesta de ventas para medir cómo influyen el nivel de gasto de marketing, la mezcla de marketing (*marketing mix*) y la eficacia del marketing en las ventas de una empresa.<sup>54</sup>

**PRONÓSTICO DE VENTAS DE LA EMPRESA** Una vez que los especialistas en marketing han calculado la demanda de la empresa, el siguiente paso consiste en seleccionar un nivel de esfuerzo de marketing. El **pronóstico de ventas de la empresa** es el nivel de ventas previsto de acuerdo con un plan de marketing y en un entorno de marketing determinado.

El pronóstico de ventas de la empresa se representa gráficamente situando las ventas en el eje vertical y los esfuerzos de marketing de la empresa en el eje horizontal, como en la figura 3.3. A menudo escuchamos que las empresas deben desarrollar su plan de marketing con base en sus pronósticos de ventas. Esta relación pronóstico-plan sólo resulta válida si *pronóstico* significa un cálculo de la actividad económica nacional, o si la demanda de la empresa no pudiera expandirse. Sin embargo, la relación no será válida cuando la demanda es expandible o cuando el término *pronóstico* se utiliza como sinónimo de cálculo de las ventas de la empresa. El pronóstico de ventas de una empresa no sienta las bases para decidir cuánto debe invertirse en marketing; por el contrario, el pronóstico de ventas es el resultado de un plan de gasto en actividades de marketing.

En relación con el pronóstico de ventas existen otros dos conceptos dignos de mención. Una **cuota u objetivo de ventas** es el objetivo de ventas que se fija para una línea de producto, para una división o para un vendedor. Se trata, fundamentalmente, de una herramienta de administración para definir y estimular el esfuerzo de ventas. Por lo general, las cuotas de ventas se fijan ligeramente por arriba de las ventas previstas, con el propósito de impulsar el esfuerzo de los vendedores.

Un **presupuesto de ventas** es un cálculo moderado del volumen de ventas previsto y se utiliza, sobre todo, para tomar las decisiones correctas en materia de compras, producción y liquidez. El presupuesto de ventas se basa en el pronóstico de ventas y en la necesidad de evitar riesgos excesivos. Los presupuestos de ventas por lo general se fijan ligeramente por debajo del pronóstico de ventas.

**POTENCIAL DE VENTAS DE LA EMPRESA** El **potencial de ventas de la empresa** es el límite de ventas al que puede aproximarse la demanda de la empresa conforme aumentan sus esfuerzos de marketing en comparación con los realizados por la competencia. El límite absoluto de la demanda de la empresa es, evidentemente, el potencial de mercado. Ambas magnitudes serían idénticas si la empresa tuviera la totalidad del mercado. En la mayoría de los casos, el potencial de ventas de la empresa es inferior al potencial de

mercado, incluso cuando sus inversiones en marketing aumentan de forma significativa respecto de las de la competencia. La razón es que cada competidor tiene un fuerte núcleo de compradores leales que no son receptivos a los esfuerzos de marketing de otras empresas que intentan atraerlos.

## Cálculo de la demanda real

Ahora estamos en posibilidades de estudiar los métodos prácticos para calcular la demanda real del mercado. Los ejecutivos de marketing desearán calcular el potencial de mercado en su totalidad, el potencial total por zonas, así como las ventas totales de la industria y las cuotas de mercado de las empresas que la forman.

**MERCADO POTENCIAL TOTAL** El **mercado potencial total** es el volumen máximo de ventas que podría estar disponible para todas las empresas de un mismo sector industrial durante un periodo determinado, con un nivel de gasto en actividades de marketing concreto y con unas condiciones del entorno específicas. Un método común para calcular el mercado potencial total es calcular el número de compradores potenciales y multiplicarlo por la cantidad media de adquisiciones por comprador y por el precio.

Si 100 millones de personas compran libros cada año, el comprador medio adquiere tres libros por año y el precio medio de un libro es de 20 dólares, el potencial total del mercado de libros es de 6 000 millones de dólares (100 millones  $\times$  3  $\times$  \$20). El elemento más difícil de calcular es el número de compradores de un producto o mercado concreto. Siempre se puede comenzar con la población total del país, digamos, 261 millones de habitantes. El siguiente paso es eliminar a los grupos que, por razones obvias, no adquieren el producto. Supongamos que los analfabetos y los niños menores de 12 años no compran libros, y que representan el 20% de la población. Esto significa que sólo el 80% de la población, es decir, 209 millones de personas, podrían considerarse compradores potenciales. Imaginemos que seguimos investigando y descubrimos que las personas con pocos ingresos y bajo nivel de estudios no leen libros, y que representan el 30% de la población. Si restamos esta cifra de la anterior llegamos a una cifra de 146.3 millones de compradores potenciales de libros. Este número es el que se utilizará para calcular el mercado potencial total.

Una variación de este método es el *método de proporciones en cadena*, que consiste en multiplicar un número base por una serie de porcentajes. Supongamos que una empresa fabricante de cerveza quiere calcular el mercado potencial para una nueva cerveza ligera. El cálculo se podría hacer como sigue:

---

Demanda de la nueva cerveza ligera	=	Población	×	Porcentaje promedio de ingreso personal discrecional <i>per cápita</i> gastado en alimentos	×	Porcentaje promedio de cantidad gastada en alimentos que destina a bebidas	×	Porcentaje promedio de cantidad gastada en bebidas que se destina a bebidas alcohólicas	×	Porcentaje promedio de cantidad gastada en bebidas alcohólicas que se destina a cerveza	×	Porcentaje esperado de cantidad gastada en cerveza que aplicará a cerveza ligera
------------------------------------	---	-----------	---	---	---	--	---	---	---	---	---	--

---

**MERCADO POTENCIAL POR ZONAS** Debido a que las empresas deben distribuir su presupuesto de marketing de manera óptima entre sus territorios, es preciso que calculen el mercado potencial de las diferentes ciudades, estados y naciones. Existen dos métodos principales para este cálculo: el método de construcción de mercado, que se utiliza fundamentalmente en mercados empresariales, y el método del índice multifactorial de mercado, que se utiliza sobre todo en mercados de consumo.

**Método de construcción del mercado.** El **método de construcción del mercado** consiste en identificar el total de compradores potenciales de cada mercado, y calcular sus posibles compras. Este método arroja resultados precisos, siempre que se utilice una lista de todos los compradores potenciales y un cálculo certero de qué adquirirá cada uno. Por desgracia, no siempre es fácil conseguir esta información.

Imaginemos que una empresa que fabrica maquinaria y herramientas quiere calcular el mercado potencial de la zona de Boston para un torno para madera. El primer paso es identificar a todos los compradores potenciales de tornos para madera en el área. Los compradores serán, sobre todo, los fabricantes que dan forma a la madera como parte de su proceso productivo, de modo que la empresa podría elaborar una lista de todos los fabricantes de la zona de Boston. A continuación podría calcular el número de tornos que utiliza cada empresa en función del número de tornos por cada mil empleados o por cada millón de dólares de ventas de la industria.

Para calcular con eficacia el potencial de mercado de diferentes zonas, se puede hacer uso del *North American Industry Classification System* (NAICS o *Sistema de clasificación sectorial de Estados Unidos*), desarrollado por el censo estadounidense en colaboración con los gobiernos canadiense y mexicano.<sup>55</sup> El NAICS clasifica todas las empresas de fabricación en 20 sectores principales. Cada sector se desglosa en una estructura jerárquica de seis dígitos, como sigue:

51	Sector industrial (servicios de información)
513	Subsector industrial (radiodifusión y telecomunicaciones)
5133	Grupo industrial (telecomunicaciones)
51332	Industria (telecomunicaciones inalámbricas, excepto satelitales)
513321	Industria nacional (paging, o búsqueda de personas)

Las empresas pueden comprar un CD-ROM con un directorio de empresas correspondientes a cada número de seis dígitos de NAICS, y en él pueden encontrar el perfil completo de millones de establecimientos, subclasificados por ubicación, número de empleados, ventas anuales y activos netos.

Para utilizar el sistema NAICS, el fabricante de tornos debe determinar en primer lugar los códigos de seis dígitos de NAICS que representan los productos cuyos fabricantes podrían comprar su maquinaria. Con el propósito de hacerse una idea general de todos los sectores de seis dígitos NAICS que podrían utilizar tornos, la empresa puede: (1) determinar los códigos NAICS de clientes anteriores; (2) revisar el manual NAICS e identificar todos los sectores de seis dígitos que podrían estar interesados en adquirir tornos; o (3) enviar cuestionarios a una amplia gama de empresas, preguntándoles si estarían interesadas en adquirir un torno de madera.

La siguiente tarea de la empresa es determinar una base apropiada para calcular el número de tornos que utilizará cada sector. Supongamos que las ventas de los clientes son un buen indicador para este cálculo. Una vez que la empresa haya calculado la proporción entre las ventas de las empresas-clientes y el número de tornos que tienen, podrá estimar el potencial de mercado.

**Método del índice multifactorial.** Al igual que los mercados industriales, las empresas de consumo también tienen que calcular el mercado potencial de diferentes zonas geográficas, pero como sus clientes son demasiado numerosos, no existen listados que los incluyan. El método más utilizado en los mercados de consumo es un sencillo método de índices. Un fabricante de productos farmacéuticos, por ejemplo, podría suponer que el mercado potencial de medicamentos está directamente relacionado con el tamaño de la población. Si el estado de Virginia tiene el 2.55% de la población de Estados Unidos, la empresa podría dar por hecho que ese estado constituye un mercado que representa el 2.55% del mercado total de fármacos.

Sin embargo, un factor único rara vez constituye un indicador confiable de las oportunidades de ventas. Las ventas de medicamentos por región dependen también del ingreso *per cápita* y del número de médicos por cada 10000 habitantes. Por esta razón, tiene lógica desarrollar un índice multifactorial, en el que se asigna una ponderación relativa a cada factor. Supongamos que Virginia tiene el 2% del ingreso personal disponible de Estados Unidos, el 1.96% de las ventas minoristas, el 2.28% de la población estadounidense, y que las ponderaciones relativas son 0.5, 0.3 y 0.2, respectivamente. El índice de poder adquisitivo para Virginia sería de 2.04 [0.5(2.00) + 0.3(1.96) + 0.2(2.28)]. Por lo tanto, cabría esperar que el 2.04% de las ventas nacionales de medicamentos (no el 2.28%) tuvieran lugar en Virginia.

Las ponderaciones que se utilizan en este método son, en cierto modo, arbitrarias, y las empresas podrían asignar otras si fuese más apropiado. Un fabricante podría ajustar el mercado potencial a factores adicionales, como la presencia de otros competidores en el mercado, los costos locales de promoción, los factores estacionales y la idiosincrasia del mercado regional.

Muchas empresas calculan índices de zona para asignar los recursos de marketing. Supongamos que la empresa farmacéutica está analizando las ciudades de la  tabla 3.5. Las dos primeras columnas indican el porcentaje de las ventas nacionales de la marca que se realiza en cada una de las seis ciudades o territorios considerados y el porcentaje de las ventas nacionales de la categoría que se realiza en las mismas ciudades. La tercera columna incluye el **índice de desarrollo de marca (IDM)**, que es la relación existente entre las ventas de la marca y las ventas por categoría. Seattle tiene un IDM de 114, porque allí la marca está relativamente más desarrollada que la categoría. El IDM de Portland es de 65, lo que significa que allí la marca está más o menos subdesarrollada.

Territorio	(a) Porcentaje nacional de la marca	(b) Porcentaje nacional de la categoría	IDM
	Ventas	Ventas	$(a \div b) \times 100$
Seattle	3.09	2.71	114
Portland	6.74	10.41	65
Boston	3.49	3.85	91
Toledo	0.97	0.81	120
Chicago	1.13	0.81	140
Baltimore	3.12	3.00	104

Por lo regular, cuanto más bajo es el IDM mayores son las oportunidades de mercado, puesto que hay posibilidades de expandir la marca. Sin embargo, otros especialistas en marketing sostienen lo contrario, es decir, que los fondos de marketing deberían asignarse a los mercados donde la marca es *más fuerte*, en los que podría ser importante reforzar la lealtad de los clientes, o donde podría resultar más sencillo conseguir una mayor participación de marca. La realidad es que las decisiones de inversión deben basarse en el potencial para aumentar las ventas de la marca. Al sentir que tenía un bajo rendimiento en un mercado de alto potencial, Anheuser-Busch se dirigió a la creciente población hispana de Texas con una serie de actividades especiales de marketing. Realizó promociones cruzadas con Budweiser y la bebida de tomate Clamato (para preparar la popular bebida *Michelada*), patrocinó la serie de conciertos “Esta noche toca”, y apoyó a presentaciones de música latina con torneos de fútbol tres contra tres. Todo esto le ayudó a obtener mayores ventas.<sup>56</sup>

Una vez que la empresa decide la distribución de su presupuesto por ciudad, puede desglosarlo por áreas de extensión más reducida, por ejemplo, códigos postales. En Estados Unidos, las circunscripciones o *census tracts* son zonas estadísticas reducidas y localmente definidas dentro de áreas metropolitanas y determinados condados. Generalmente tienen límites geográficos estables y una población de unos 4000 habitantes. Los códigos postales (establecidos por el servicio postal nacional estadounidense) tienen una población un poco más grande que los barrios o distritos. La información sobre el volumen poblacional, el salario medio por familia y otras características está disponible para cada una de estas unidades geográficas. Utilizando otras fuentes, como los datos de sus tarjetas de lealtad, Geomentum de Mediabrand se ha enfocado en los sectores “hiper-locales” de los códigos postales, manzanas de la ciudad y hasta en los hogares individuales con mensajes publicitarios difundidos a través de la televisión interactiva, las ediciones zonificadas de periódicos, las páginas amarillas, medios externos y las búsquedas locales en Internet.<sup>57</sup>

**VOLUMEN DE VENTAS DE LA INDUSTRIA Y CUOTAS DE MERCADO** Además de calcular el mercado potencial total y el potencial por territorios, las empresas necesitan conocer el volumen total de ventas que se produce en su mercado. Esto significa identificar a los competidores y calcular sus ventas.

Las cámaras de comercio reúnen y publican datos referentes al total de las ventas de su industria, aunque casi nunca los desglosan por empresas. Sin embargo, con esta información cada empresa puede comparar sus resultados con los de la totalidad de la industria. Imaginemos que las ventas de una empresa aumentan a un ritmo de 5% cada año, y que las ventas de la industria crecen a un 10% anual. Sin duda, esta empresa está perdiendo importancia en su industria.

Otra forma de calcular las ventas es adquirir informes de empresas de investigación de mercados que auditan el total de ventas y las ventas por marca. Nielsen Media Research realiza estudios sobre diferentes categorías de productos en supermercados y farmacias. Las empresas pueden comprar esta información y comparar sus resultados con el total de la industria o con cualquier competidor en concreto, para así analizar si está ganando o perdiendo cuota de mercado. Debido a que los distribuidores no suelen revelar información sobre las ventas de productos competidores que venden, las empresas de sectores industriales operan con menos conocimiento de la participación de mercado.

## Cálculo de la demanda futura

En muy pocos productos o servicios es sencillo predecir su demanda. Los pronósticos sencillos se refieren, generalmente, a productos cuya evolución de ventas es más o menos constante, que carecen de competidores (servicios públicos) o cuyos competidores son estables (oligopolios puros). En casi todos los mercados, en cambio, los buenos pronósticos son un factor clave para el éxito.

Las empresas casi siempre preparan un pronóstico macroeconómico, seguido de un pronóstico sectorial, y luego de un pronóstico de ventas de la empresa. El pronóstico macroeconómico requiere la proyección de la inflación, del desempleo, de las tasas de interés, del índice de consumo, de la inversión empresarial, del gasto público, de las exportaciones netas y de otras variables. El resultado final es una estimación del producto interno bruto (PIB) que se utiliza, junto con otros indicadores del entorno, para prever las ventas de un sector industrial. La empresa obtiene su pronóstico de ventas suponiendo que obtendrá la participación de mercado que desea conseguir.

¿Cómo desarrollan las empresas sus pronósticos? Por sí mismas o contratando empresas externas, como compañías de investigación de mercados, que elaboran sus pronósticos entrevistando a consumidores, distribuidores y otros sectores de interés. Las empresas especializadas en la elaboración de pronósticos crean proyecciones de largo alcance de los componentes del macroentorno, como la población, los recursos naturales y la tecnología. Algunas de estas empresas son IHS Global Insight (fusión de Data Resources y Wharton Econometric Forecasting Associates), Forrester Research y Gartner Group. Las empresas de investigación sobre el futuro definen escenarios hipotéticos del futuro. Algunas de estas empresas son Institute for the Future, Hudson Institute y Futures Group.

Todos los pronósticos se desarrollan a partir de una de estas tres fuentes de información existentes: lo que la gente dice, lo que la gente hace, y lo que la gente ha hecho. Usar lo que la gente dice requiere un análisis de las intenciones del comprador y de las opiniones de la fuerza de ventas y los expertos. Realizar un pronóstico con base en lo que la gente hace consiste en colocar el producto en un mercado de prueba para medir la respuesta

del comprador. Para utilizar la fuente final, lo que la gente ha hecho, las empresas analizan los registros de antiguas conductas de compra, o utilizan análisis de series de tiempo o análisis estadísticos de la demanda.

**ANÁLISIS DE LAS INTENCIONES DE LOS COMPRADORES** **Pronosticar** es el arte de anticipar la posible respuesta de los compradores bajo una serie de condiciones. En el caso de los bienes de consumo duraderos, como los electrodomésticos, las organizaciones de investigación realizan encuestas periódicas de intención de compra, con preguntas como: *¿Tiene usted la intención de comprar un automóvil en los próximos seis meses?*, y luego colocan las respuestas en una **escala de probabilidades de compra**:

0.00	0.20	0.40	0.60	0.80	1.00
No	Muy poco probable	Probable	Bastante probable	Muy probable	Sí, seguro

Las encuestas también preguntan a los consumidores sobre su situación financiera actual y futura, y sobre sus expectativas respecto de la economía. Luego, la información recabada se combina para obtener una medición de la confianza de los consumidores (como hace Conference Board) o una medida del parecer de los consumidores (como en el caso de Survey Research Center de la Universidad de Michigan).

En el caso de la compra industrial, las organizaciones dedicadas a la investigación pueden realizar encuestas de intención de compra de plantas de producción, equipo o materiales. Sus cálculos suelen presentar un margen de error del 10% respecto de los resultados reales.

Estas encuestas son especialmente útiles para calcular la demanda de productos industriales, bienes de consumo duraderos, compras de productos para los que se necesita planificación previa, y para productos nuevos. El valor de los análisis de intención de compra aumenta en la medida en que el costo de llegar a los compradores es limitado, los compradores son pocos, sus intenciones son claras, hacen lo que dicen, y revelan sus intenciones de forma honesta.

**OPINIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS** Cuando preguntar a los compradores no resulta práctico, la empresa puede pedir a sus vendedores que calculen las ventas futuras. Sin embargo, pocas empresas utilizan los cálculos de la fuerza de ventas sin hacer algunos ajustes previos. Los vendedores podrían mostrarse pesimistas u optimistas, podrían desconocer cómo influyen los planes de marketing de su empresa en las ventas futuras en su territorio, y podrían subestimar deliberadamente la demanda para que la compañía establezca una cuota de ventas más baja. Para fomentar los buenos pronósticos la empresa puede ofrecer ayuda o incentivos, como información sobre los planes de marketing o sobre pronósticos pasados en comparación con las ventas reales.

Hacer participar a los vendedores en la elaboración de los pronósticos a menudo tiene ventajas. En primer lugar, ellos conocen las tendencias de la industria mejor que cualquier otro grupo. Por otro lado, tras participar en el proceso de elaboración de pronósticos, los vendedores pueden tener más confianza en las cuotas de ventas y más motivación para conseguirlas. Asimismo, el procedimiento básico de elaboración de pronósticos permite obtener resultados detallados y desglosados por producto, territorio, cliente y vendedor.

**OPINIÓN DE LOS EXPERTOS** Las empresas también pueden obtener pronósticos de expertos, como intermediarios, distribuidores, proveedores, consultores de marketing y asociaciones comerciales. Los pronósticos de los intermediarios están sujetos a las mismas fortalezas y debilidades que los de la fuerza de ventas. Muchas empresas compran los pronósticos económicos e industriales a grandes y reconocidas empresas, que tienen más información a su disposición y cuentan con mayor experiencia.

En ocasiones, las empresas pueden invitar a un grupo de expertos para que preparen un pronóstico de ventas. Los expertos intercambian opiniones y elaboran un pronóstico en grupo (*método de discusión en grupo*), o también pueden generar pronósticos individuales que después serían combinados para llegar a una proyección única (*agrupación de pronósticos individuales*). Para terminar, se realizarían otras rondas de discusión para formular estimaciones y refinar la información (método Delphi).<sup>58</sup>

**ANÁLISIS HISTÓRICO DE VENTAS** Los pronósticos de ventas se pueden elaborar a partir de las ventas históricas. El *análisis de series de tiempo* consiste en desglosar el histórico de ventas en cuatro elementos (tendencia, ciclo, estacionalidad y error), y en proyectar a futuro estos componentes. La técnica del análisis de series de tiempo denominada alisado *exponencial* consiste en proyectar las ventas del siguiente periodo a partir de la combinación de una media de ventas pasadas y de las ventas más recientes, con mayor ponderación de estas últimas. El *análisis estadístico de la demanda* mide el impacto de una serie de factores causales (por ejemplo, ingreso, inversión en marketing y precio) sobre el nivel de ventas. Por último, el *análisis econométrico* consiste en crear conjuntos de ecuaciones que describen un sistema con el propósito de ajustar estadísticamente los parámetros.

**PRUEBA DE MERCADO** Cuando los compradores no planifican con cuidado sus compras, o cuando no hay expertos disponibles para elaborar los pronósticos o éstos no son fiables, una prueba de mercado puede ayudar a pronosticar las ventas de un nuevo producto o las ventas de un producto establecido en un nuevo canal de distribución o territorio. (Analizaremos con más detalle las pruebas de mercado en el capítulo 20).

# Resumen

---

1. Los gerentes de marketing necesitan un sistema de información de marketing (SIM) para llevar a cabo el análisis, la planificación, la ejecución y el seguimiento de sus acciones de marketing. La función del SIM es evaluar las necesidades de información de los directivos, recopilarla y distribuirla puntualmente.
2. Un SIM se compone de tres elementos: (a) un sistema interno de datos, que incluye información sobre el ciclo pedido-facturación e informes de ventas; (b) un sistema de inteligencia de marketing, es decir, un conjunto de procedimientos y fuentes al que puedan recurrir los directivos para conseguir información actualizada sobre los cambios pertinentes surgidos en el entorno de marketing; y (c) un sistema de investigación de mercados que permita el diseño, la recopilación, el análisis y la distribución sistemática de información y descubrimientos relevantes en una situación de marketing concreta.
3. Los especialistas en marketing pueden encontrar muchas oportunidades al identificar las tendencias (direcciones o secuencias de acontecimientos que tienen cierta intensidad y que persisten durante algún tiempo) y las megatendencias (grandes cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos que tienen efectos muy duraderos).
4. En la escena mundial actual de cambios vertiginosos, los especialistas en marketing deben controlar seis tipos principales de fuerzas: demográficas, económicas, socioculturales, naturales, tecnológicas y político-legales.
5. En el entorno demográfico, los especialistas en marketing deben estar al corriente del crecimiento de la población mundial; de su composición por edad, por origen étnico y por nivel educativo; del auge de las familias no tradicionales, y de los grandes desplazamientos geográficos de la población.
6. En el terreno económico, los especialistas en marketing deben centrarse en la distribución del ingreso y en los niveles de ahorro, endeudamiento y facilidades de crédito.
7. Por lo que respecta al entorno sociocultural, los especialistas en marketing deben tener en cuenta la visión que tienen los consumidores de sí mismos, de los demás, de las organizaciones, de la sociedad, de la naturaleza y del universo. Deben comercializar productos que sean acordes con los valores fundamentales y secundarios de la sociedad, y analizar las necesidades de las diferentes subculturas que la conforman.
8. En el entorno natural, los especialistas en marketing tienen que ser conscientes de la creciente preocupación por el cuidado del medio ambiente. En la actualidad muchos especialistas en marketing están adoptando la sostenibilidad y los programas de marketing verde que proporcionan como resultado soluciones menos agresivas hacia el medio ambiente.
9. En el terreno de la tecnología, los especialistas en marketing deben tener en cuenta el ritmo acelerado del cambio tecnológico, las oportunidades para la innovación, las diferencias en el presupuesto destinado a investigación y desarrollo, y las modificaciones en la legislación en materia tecnológica.
10. Respecto al entorno político-legal, los especialistas en marketing deben trabajar dentro del marco legal que regula las prácticas comerciales y en relación con los diferentes grupos de presión.
11. Existen dos tipos de demanda: la demanda de mercado y la demanda de la empresa. Para calcular la demanda real, las empresas deben determinar el mercado potencial total, el potencial por zonas, las ventas de la industria y las cuotas de mercado. Para calcular la demanda futura, las empresas tendrán que sondear las intenciones de los compradores, solicitar análisis de la fuerza de ventas, pedir la opinión de expertos, o realizar pruebas de mercado. Para pronosticar el nivel de ventas en cualquier tipo de demanda es fundamental utilizar modelos matemáticos, técnicas estadísticas avanzadas y procedimientos electrónicos de recopilación de datos.

# Aplicaciones

---

## Debate de marketing

¿La conducta de los consumidores es una función de la edad o de la generación a la que pertenecen?

Un tema que se debate con frecuencia al elaborar un programa de marketing dirigido a ciertos grupos de edad es cómo cambian las personas con el paso del tiempo. Algunos especialistas en marketing sostienen que las diferencias de edad son esenciales, y que las necesidades y los deseos de una persona de 25 años en 2010 no están tan alejados de los de los jóvenes que tenían 25 años en 1980. Otros se oponen a esta idea argumentando que los efectos generacionales

son fundamentales, y que los programas de marketing, por lo tanto, deben ajustarse a los tiempos que corren.

**Tome partido:** “Las diferencias de edad tienen más importancia que los efectos generacionales” frente a “los efectos generacionales predominan sobre las diferencias de edad”.

## Análisis de marketing

### Edad objetivo

¿Qué marcas y productos considera que han sabido “llegarle” mejor, y cuáles se han identificado más eficazmente con su grupo de edad? ¿Por qué? ¿Cuáles no lo han hecho? ¿En qué podrían mejorar?

## Marketing de excelencia

### >> Microsoft



Microsoft es la empresa de software más exitosa del mundo. Fue fundada por Bill Gates y Paul Allen en 1975, con la misión original de lograr que hubiera “una computadora con software de Microsoft en cada escritorio y en cada casa”. Desde entonces, Microsoft ha crecido hasta convertirse en la tercera marca más valiosa del mundo, lo cual ha logrado gracias a la implementación de marketing estratégico y agresivas tácticas de crecimiento.

El primer éxito importante de Microsoft se produjo en la década de 1980, con la creación del sistema operativo DOS para computadoras IBM. La compañía utilizó este éxito inicial con IBM para vender el software a otros fabricantes, lo cual rápidamente convirtió a Microsoft en un actor importante en el sector. Sus esfuerzos iniciales de publicidad se centraron en transmitir la gama de productos de la empresa, desde DOS hasta el lanzamiento de Excel y Windows, todo bajo una apariencia unificada del sistema “Microsoft”.

Microsoft salió a bolsa en 1986, y creció enormemente durante la siguiente década, a medida que el sistema operativo Windows y Microsoft Office despegaban. En 1990, Microsoft lanzó una versión totalmente renovada de su sistema operativo. Windows 3.0 —como la llamó— ofrecía un conjunto mejorado de iconos y aplicaciones como el administrador de archivos y el administrador de programas, que todavía se utilizan hoy en día. Fue un éxito inmediato; Microsoft vendió más de 10 millones de copias del software en dos años, un fenómeno para aquellos días. Además, Windows 3.0 se convirtió en el primer sistema operativo en estar preinstalado en ciertas computadoras personales, lo cual marcó un hito importante en el sector y en Microsoft.

A lo largo de la década de 1990, los esfuerzos de comunicación de Microsoft convencieron a las empresas de que su software no sólo era la mejor opción para los negocios, sino que también tenía que ser actualizado con frecuencia. Microsoft gastó millones de dólares en publicidad en revistas, y recibió el respaldo de las mejores publicaciones de informática del sector, lo cual convirtió a Windows y Office en el software que la gente debía tener. Microsoft lanzó con éxito Windows 95 en

1995 y Windows 98 en 1998, usando el eslogan: “¿Hasta dónde quieres llegar hoy?”, el cual no promovía productos individuales, sino más bien a la propia empresa, que ofrecía un mayor control sobre la información tanto a las empresas como a los consumidores.

A finales de la década de 1990, Microsoft entró en la tristemente célebre “guerra de los navegadores”, a medida que las empresas luchaban por encontrar su lugar durante el auge de Internet. En 1995, Netscape lanzó su navegador a través de Internet. Al darse cuenta de lo bueno que era el producto de Netscape, Microsoft lanzó la primera versión de su propio navegador, Internet Explorer, más tarde ese mismo año. Para 1997, Netscape tenía una participación de mercado del 72%, y Explorer del 18%. Sin embargo, cinco años más tarde la participación de Netscape había caído a un 4 por ciento.

Durante esos cinco años, Microsoft dio tres pasos importantes para superar a la competencia. En primer lugar, incluyó Internet Explorer en su producto Office, que constaba además de Excel, Word y PowerPoint. De forma automática, los consumidores que querían tener MS Office se convertían también en usuarios de Explorer. En segundo lugar, Microsoft se asoció con AOL, lo que le abrió las puertas a 5 millones de nuevos consumidores de la noche a la mañana. Y, por último, Microsoft utilizó sus enormes recursos para asegurarse de que Internet Explorer estuviera disponible gratis, con lo que, esencialmente, “cortó el suministro de aire de Netscape”. Estos esfuerzos, sin embargo, no estuvieron exentos de polémica. Microsoft enfrentó numerosas demandas por sus tácticas de marketing, así como cargos por conductas monopolísticas en 1998.

Dejando los cargos a un lado, las acciones de la compañía se dispararon, llegando a su máximo —60 dólares por acción— en 1999. Microsoft lanzó Windows 2000 en 2000 y Windows XP en 2001. Ese mismo año presentó también Xbox, con lo cual marcó su entrada al sector de los videojuegos, con un valor de miles de millones de dólares.

En los años posteriores, el precio de las acciones de Microsoft bajó a 40 dólares por acción, mientras los consumidores esperaban su siguiente sistema operativo y Apple hacía una reparación significativa con varios nuevas computadoras Mac, el iPod, el iPhone e iTunes. Microsoft lanzó el sistema operativo Vista en 2007, bajo grandes expectativas; sin embargo, el software estuvo plagado de errores y problemas.

A medida que la recesión se agravaba en 2008, la empresa se encontraba en un aprieto. La imagen de su marca se vio empañada por años de éxito de la campaña de Apple “Consigue una Mac”, una serie de anuncios en los que aparecía un simpático, inteligente, creativo y tolerante personaje Mac junto a un fanático de las computadoras, propenso a los virus y tenso, que representaba a las computadoras personales. Además, los consumidores y analistas seguían criticando a Vista por su pobre desempeño.

En respuesta, Microsoft creó una campaña titulada “Windows. Tu vida sin barreras” para ayudar a mejorar su imagen. La empresa se centró en el costo efectivo que tenían las computadoras con su software, un mensaje que resonó bien en la recesión. Además, puso en marcha una serie de anuncios publicitarios que se jactaban “Soy una computadora personal”, que comenzaban con un empleado de Microsoft

(con un aspecto muy similar al de los personajes de computadoras personales de los anuncios de Apple) que decía: “Hola, soy una computadora personal y me han convertido en un estereotipo”. Los anuncios, que resaltaban una gran variedad de personas orgullosas de poseer computadoras personales, ayudaron a mejorar la moral de los empleados y la fidelidad del cliente.

En 2009 Microsoft abrió un puñado de tiendas minoristas, similares a las tiendas Apple. “El propósito de la apertura de estas tiendas es crear un compromiso más profundo con los consumidores y seguir aprendiendo de primera mano lo que quieren y cómo compran”, dijo Microsoft en un comunicado.

En la actualidad, la compañía ofrece una amplia gama de productos de software de entretenimiento y para el hogar. En las guerras de los navegadores actuales, Internet Explorer tiene una participación de mercado del 66% comparado con el 22% de Firefox y el 8% de Safari. En 2009, Microsoft lanzó un nuevo motor de búsqueda llamado Bing, que desafía la posición dominante de Google en el mercado y pretende producir mejores resultados de búsqueda. Los productos más

rentables de Microsoft siguen siendo Microsoft Windows y Microsoft Office, que aportan aproximadamente el 90% de los ingresos —de 60 mil millones de dólares— de la empresa.

### Preguntas

1. Evalúe la estrategia de Microsoft en tiempos económicos buenos y malos.
2. Analice los pros y los contras de la campaña más reciente de Microsoft “Soy una computadora personal”. ¿Está Microsoft haciendo algo bueno al reconocer la campaña de Apple en su propio mensaje de marketing? ¿Por qué?

**Fuentes:** Burt Helm, “Best Global Brands”, *BusinessWeek*, 18 de septiembre de 2008; Stuart Elliot, “Microsoft Takes a User-Friendly Approach to Selling Its Image in a New Global Campaign”, *New York Times*, 11 de noviembre de 1994; Todd Bishop, “The Rest of the Motto”, *Seattle Post Intelligencer*, 23 de septiembre de 2004; Devin Leonard, “Hey PC, Who Taught You to Fight Back?”, *New York Times*, 30 de agosto de 2009; Suzanne Vranica y Robert A. Guth, “Microsoft Enlists Jerry Seinfeld in Its Ad Battle Against Apple”, *Wall Street Journal*, 21 de agosto de 2008, p. A1; Stuart Elliott, “Echoing the Campaign of a Rival, Microsoft Aims to Redefine ‘I’m a PC’”, *New York Times*, 18 de septiembre de 2008, p. C4; John Furguson “From Cola Wars to Computer Wars—Microsoft Misses Again”, *BN Branding*, 4 de abril de 2009.

## Marketing de excelencia

>>Walmart



Walmart, la enorme cadena de tiendas de descuento, es la segunda empresa más grande del mundo, con más de 400 mil millones de dólares en ingresos y 2.1 millones de socios (o empleados). Esta historia de éxito fenomenal comenzó en 1962, cuando Sam Walton abrió su primera tienda de descuento en Rogers, Arkansas. En aquel entonces vendía los mismos productos que sus competidores, pero mantenía los precios bajos al reducir su margen de ganancias. La empresa se popularizó rápidamente entre sus clientes, y creció casi de inmediato. La estrategia de PBTD (precios bajos todos los días) de Walton sigue siendo la base del éxito de Walmart en la actualidad. A través de las economías de escala de la empresa, Walmart es capaz de ofrecer a sus clientes productos de marca a precios bajos.

Walmart se expandió a lo largo de Estados Unidos en las décadas de 1970 y 1980 mediante la adquisición de algunos

de sus competidores y la apertura de nuevas tiendas. El primer Walmart Supercenter, una tienda de descuento con establecimientos de comida, un centro de óptica, laboratorio de fotografía y peluquería, entre otros servicios, se inauguró en 1988. Para 1990, Walmart se había convertido en el minorista número uno de Estados Unidos, con 32 mil millones de dólares en ingresos y tiendas en 33 estados. La expansión internacional de la compañía comenzó en 1991, con la apertura de una tienda en las afueras de la Ciudad de México, y ha crecido a más de 3800 localidades internacionales, algunas bajo una marca diferente.

Walmart prospera con tres principios y valores básicos: “Respetar a los individuos”, “Servir a nuestros clientes” y “Luchar por la excelencia”. La regla original de los tres metros de Sam Walton: “Prometo que si me encuentro dentro de un rango de 3 metros de distancia de un cliente, lo miraré a los ojos, lo saludaré y le preguntaré si puedo ayudarlo”, todavía es válida hoy en día y es encarnada por los “anfitriones” en la puerta principal. Además, Walmart se relaciona con las comunidades en las que entra, buscando desarrollar fuertes relaciones locales y construir su imagen de marca en el área. La empresa dona importantes cantidades de dinero a organizaciones benéficas locales a través de su programa de “Buenas obras”, contrata personal de la región y compra alimentos de los agricultores de la zona.

La estrategia de marketing de Walmart ha evolucionado a lo largo de los años. Sus primeros esfuerzos de marketing se basaban en la publicidad de boca en boca, las relaciones públicas positivas y la agresiva expansión de tiendas. En 1992, Walmart lanzó su conocido eslogan “Precios bajos siempre”, el cual comunicaba eficazmente la promesa central de la marca de la empresa, y resonó entre millones de personas. En 1996, Walmart lanzó su campaña de reducción de precios con la conocida carita amarilla sonriente como estrella de la iniciativa. La carita sonriente reducía los precios en los anuncios de televisión de Walmart, y aparecía en los letreros de las tiendas,

así como en botones y en los delantales de los empleados. La campaña contribuyó a que las acciones de Walmart se dispararan un 1 173% en la década de 1990.

Walmart se topó con algunos baches en su camino hacia el siglo XXI, y los críticos protestaron su entrada en las comunidades pequeñas. En un estudio realizado en la Universidad Estatal de Iowa, los investigadores descubrieron que en el periodo de los 10 años siguientes a la apertura de un nuevo almacén Walmart, hasta el 50% de las pequeñas tiendas en la localidad se veían en riesgo de desaparecer. Walmart también enfrentó múltiples demandas de los empleados, que se quejaron de malas condiciones de trabajo, exposición a riesgos para la salud y salarios inferiores al mínimo, lo que los colocaba, junto con sus familias, por debajo de la línea de pobreza. En algunos casos, los empleados de Walmart dijeron que no les pagaban las horas extras, y que les impedían tomar pausas de descanso o comer su almuerzo. Otra demanda alegaba que la empresa discriminaba a las mujeres en salario y posibilidades de promoción. Estos problemas provocaron una tasa de rotación muy alta en la década de 2000. De acuerdo con una encuesta de Walmart, el 70% de los empleados dejaron la empresa en el primer año de trabajo, debido a la falta de reconocimiento y a una remuneración inadecuada.

De 2000 a 2005, el precio de las acciones de Walmart cayó un 27% y se mantuvo baja de 2005 a 2007. Las reacciones negativas, combinadas con la reaparición en el mercado minorista de Target, contribuyeron a esta disminución. Target renovó sus tiendas, mercancías y estrategias de marketing para atraer a un comprador de descuento con más aspiraciones, y se apoderó de algunos de los clientes de primer nivel de Walmart. Las tiendas Target estaban bellamente iluminadas, tenían pasillos más anchos y una mejor exhibición de mercancías. En los anuncios de televisión de Target aparecían atractivos modelos y ropa de moda de famosos diseñadores, como Isaac Mizrahi y Liz Lange. Un analista afirmó: “Target tiende a tener clientes más exclusivos, que no sufren los efectos de los precios de la gasolina y otros factores económicos tanto como los principales clientes de Walmart”. De 2003 a 2007, el crecimiento de las ventas de las tiendas de Target superó al de Walmart en un 1.7%, y en el crecimiento de las ganancias en un 5.7%. Durante este tiempo, Walmart también perdió los derechos exclusivos para usar la carita sonriente en su campaña de marketing.

Por todas estas razones y algunas más, Walmart decidió que era hora de tomar una nueva dirección y lanzó una serie de iniciativas novedosas para ayudar a mejorar sus ventas y su imagen. En primer lugar, introdujo una muy exitosa campaña de medicamentos genéricos de 4 dólares, programa que después sería copiado por Target. Walmart también lanzó varias iniciativas a favor del medio ambiente, como la construcción de nuevos edificios con materiales reciclados, la reducción de los costos de transporte y del uso de energía, y alentó a los clientes a comprar productos más ecológicos.

En 2007, Walmart presentó una nueva campaña de marketing y el eslogan “Ahorra más. Vive mejor”. Los anuncios de televisión destacaban el impacto positivo de la empresa en menores costos de energía, mayor apoyo para la jubilación y una buena cobertura de salud para sus empleados, y un aumento

del ahorro familiar. Un anuncio afirmaba: “En la economía actual, nadie está más comprometido a ayudar a que los presupuestos familiares rindan más que Walmart. Walmart le ahorra a la familia promedio hasta 3 100 dólares al año, sin importar en cuáles de sus establecimientos hagan sus compras”.

Walmart también utilizó la nueva campaña y los agresivos recortes de precios para atraer a nuevos consumidores afectados por la recesión. Redujo el precio de los juguetes y los aparatos electrónicos populares durante las fiestas, e implementó un esfuerzo de remodelación masiva de las tiendas llamado Proyecto Impacto. Como resultado, las tiendas estaban más limpias, los pasillos más despejados y las mercancías eran más fáciles de alcanzar, para ayudar a mejorar la experiencia global de compra y robarle clientes a Target.

Las tácticas de Walmart funcionaron: las ventas de las mismas tiendas subieron y el precio de sus acciones mejoró durante la recesión. Los analistas explicaron que la mezcla de productos de Walmart (45% de productos de consumo diario: alimentos, belleza, artículos de salud), es una mejor estrategia en una economía pobre que la mezcla de productos de Target (20% de productos de consumo diario y 40% de productos para el hogar y prendas de vestir). Un analista dijo: “Walmart vende lo que se necesita tener, y no lo que se desea tener”.

Stephen Quinn, el director de marketing de Walmart, afirmó: “Somos afortunados de que haya llegado esta recesión. Funcionó realmente bien para nuestro posicionamiento. Sin embargo, nos preocupa que todo el mérito se conceda al entorno externo y ninguno al trabajo que todos realizamos. El tipo de cosas en las que ya trabajábamos cuando llegó este entorno son las mismas cosas que tenemos que hacer para mantener a estos nuevos clientes, y creo que seguiremos construyendo lealtad con nuestra base existente”.

En la actualidad, Walmart tiene tiendas en 16 mercados internacionales y atiende a más de 200 millones de clientes a la semana a través de su variedad de tiendas de descuento. Éstas incluyen Supercenters Walmart, tiendas de descuento, tiendas de vecindario y los almacenes Sam’s Club.

**Preguntas**

1. Evalúa la nueva campaña de marketing y el eslogan de Walmart. ¿Tomó la empresa la decisión correcta de usar “Precios bajos siempre” como su eslogan? ¿Por qué?
2. A Walmart le va muy bien cuando la economía toma un mal rumbo. ¿Cómo puede protegerse cuando la economía va en ascenso? Explíquelo.

**Fuentes:** Dave Goldiner, “Exxon Tops Wal-Mart on 2009 Fortune 500 List”, *New York Daily News*, 20 de abril de 2009; “Wal-Mart Seeks Smiley Face Fights”, *BBC News*, 5 de agosto de 2006; David Ng, “Wal-Mart vs. Target”, *Forbes*, 13 de diciembre de 2004; Michael Barbaro, “A New Weapon for Wal-Mart: A War Room”, *New York Times*, 1 de noviembre de 2005; Kenneth E. Stone, “Impact of the Wal-Mart Phenomenon on Rural Communities”, *Increasing Understanding of Public Problems and Policies* (Chicago: Farm Foundation, 1997), pp. 189-200; Suzanne Kapner, “Wal-mart Enters the Ad Age”, *CNNMoney.com*, 17 de agosto de 2008; Jack Neff, “Why Wal-Mart’s Getting Serious About Marketing”, *Advertising Age*, 8 de junio de 2009; Sean Gregory, “Walmart’s Project Impact: A Move to Crush Competition”, *Time*, 9 de septiembre de 2009; “Store Wars: When Wal-Mart Comes to Town”, *PBS*, 24 de febrero de 2007; Sean Gregory, “Wal-Mart vs. Target: No Contest in the Recession”, *Time*, 14 de marzo de 2009.