

CAPÍTULO 1



El campo del marketing

¿Qué necesitan los HARLEM GLOBETROTTERS para llegar a ser ganadores otra vez?

¿P

or qué un vicepresidente de Honeywell, Inc., que ha sido nombrado entre los principales 50 estrategias corporativas en Estados Unidos por el *Journal of Business Strategy*, y uno de los 40 más poderosos e influyentes ejecutivos por la *Black Enterprise Magazine*, renuncia a su puesto? Si la respuesta es reunir a un grupo de inversionistas para invertir seis millones de dólares en una compañía en bancarota que al parecer no tiene ningún futuro, usted podría dudar de su cordura, pero eso fue lo que Mannie Jackson hizo. Ahora sus habilidades como administrador están siendo probadas.

Los Harlem Globetrotters, considerados como el espectáculo de basquetbol más grandioso del mundo, han entretenido a audiencias alrededor del mundo por aproximadamente 70 años con una mezcla de talento sobresaliente en el basquetbol, manejo casi mágico del balón y exhibicionismo. Pero después del retiro de su fundador y genio promotor Abe Saperstein, una serie de propietarios trató de sacar ventaja del legado de los Globetrotters sin invertir en marketing, lo que todo producto necesita. El resultado fue la bancarota en 1991. Después de la bancarota, el equipo continuó operando bajo protección legal; pero la administración parecía perder dirección y el interés de los fanáticos decayó. Mannie Jackson ha decidido cambiar esa situación, pero el reto es desconcertante.

Como prospecto de propietario, descubrió que los Globetrotters fueron famosos y bien aceptados mundialmente; pero su espectáculo está pasado de moda para los fanáticos. Muchos de los trucos que desarrolló el equipo, como los pases por la espalda y entre las pier-

nas, han llegado a ser comunes en el basquetbol. Además, debido a la competencia entre los espectáculos, Jackson cree que los Globetrotters tienen que hacer algo más que sólo entretener. Como antiguo miembro del equipo de los Globetrotters, Jackson viajó alrededor del mundo y conoció a importantes personalidades, incluyendo a Fidel Castro, Nikita Khrushchev y al Papa. Notó a primera vista que los Globetrotters son capaces de reunir público de diferentes clases sociales y culturas para mejorar la comunicación y el entendimiento. Cree que con el correcto posicionamiento y aumentando sus presentaciones, los Globetrotters pueden llegar a ser una fuerza en el surgimiento de la conciencia social, ayudando a restaurar la confianza en la sociedad e incrementando un sentido de cuidado e interés.¹

¿Cómo puede Mannie Jackson usar el marketing para restaurar el brillo de este equipo de fábula y alcanzar sus objetivos?

Marketing en línea

Internet puede ser una poderosa herramienta de marketing. Hemos incluido la Uniform Resource Locators o URLs (término técnico para direcciones en Internet), para ayudar a encontrar las páginas de Internet de varias organizaciones mencionadas en el texto. Sin embargo, no todas las compañías tienen dirección en Internet, por ello ocasionalmente sustituiremos una dirección por una compañía competidora o producto. La limitación de espacio ocasionalmente nos lleva a dividir la URLs en dos líneas; en las páginas actuales de Internet, la URLs siempre aparece en una línea.

<http://www.harlemglobetrotters.com>

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

La situación de los Harlem Globetrotters es un excelente ejemplo del papel que desempeña el marketing en una organización. Por una parte, el deficiente marketing da como resultado la desaparición de un equipo. Ahora las esperanzas para el futuro son unir y restaurar el esfuerzo del marketing. Para empezar a entender el tema, necesitamos formular la pregunta: “¿Qué es marketing?” La respuesta está en el Capítulo 1 y puede sorprenderlo. Después de estudiar este capítulo, usted podrá explicar:

- La relación entre intercambio y marketing.
- Cómo se aplica el marketing a situaciones lucrativas y no lucrativas.
- La evolución del marketing en Estados Unidos.
- La diferencia entre venta y marketing.
- El concepto de marketing.
- El efecto de la ética y la administración de calidad en el marketing.
- El papel del marketing en la economía global, en el sistema socioeconómico de Estados Unidos, en una organización individual y en su vida.

Naturaleza y alcance del marketing

Debido a que el marketing se desarrolla de distintas maneras, es fácil apreciar el papel que desempeña en nuestras vidas. Por supuesto, participamos en el proceso de marketing cada vez que compramos bienes o servicios. Probablemente usted ha trabajado atendiendo a clientes. ¿Se ha percatado de alguna forma de marketing cuando vota, hace un donativo y prepara su currículum?

El intercambio como un enfoque

El marketing tiene lugar siempre que una unidad social (ya sea un individuo o una empresa) trata de intercambiar algo de valor con otra unidad social. Así, la esencia del marketing es una transacción o intercambio. En esta acepción tan amplia, el marketing consta de actividades tendientes a generar y facilitar intercambios cuya finalidad es satisfacer necesidades o deseos humanos.

El **intercambio** es una de las tres formas en que podemos atender nuestras necesidades. Supongamos que queremos algo. Podemos hacerlo nosotros mismos, o bien robarlo o recurrir a algún tipo de coerción para conseguirlos o, de otro modo, ofrecer algo de valor (tal vez dinero, servicios u otro bien) a alguien que nos lo dé a cambio de lo que le ofrecemos. Sólo la tercera alternativa es un intercambio en el sentido de que se está realizando el marketing.

El intercambio de marketing no se da si no se cumplen las siguientes condiciones:

- Deben intervenir dos o más unidades sociales (individuos u organizaciones), y ambas deben tener necesidades que satisfacer. Si uno es totalmente autosuficiente en algún aspecto, no se requiere un intercambio.
- Las partes deben participar voluntariamente.
- Las partes deben aportar algo de valor en el intercambio y estar convencidas de que se beneficiarán con él. Por ejemplo, en el caso de una elección política, las cosas de valor son los votos del electorado y la representación de los votantes por parte del candidato.
- Las partes deben estar en posibilidades de comunicarse entre sí. La comunicación puede realizarse de distintas maneras y a través de un tercero, pero sin comunicación, no se dará el intercambio.

Estas condiciones de intercambio presentan un número de términos que merecen detenimiento. Primero, existen partes involucradas en el intercambio. De un lado está el negociante. Los *negociantes* toman la iniciativa tratando de estimular y facilitar los inter-

Una subasta es uno de los ejemplos más explícitos de un mercado y de intercambio. Existen compradores y vendedores, algo de valor y mucha comunicación. Toda clase de productos, desde tabaco y caballos pura sangre, hasta arte, son vendidos en una subasta. Dos de las más famosas casas de subasta son Christie's (mostrada aquí) y Sotheby's, ambas en Londres. Estas dos empresas subastan más de mil millones de dólares en bienes anualmente, la mayoría son obras de arte, pero también existen artículos inusuales como un traje de astronauta (225 500 dólares) y trajes de Elvis.



cambios. Ellos desarrollan planes de marketing y programas, los cuales implementan con el propósito de realizar un intercambio. Una preparatoria o universidad recluta estudiantes, la Sociedad Estadounidense para Ayuda contra el Cáncer solicita donadores y United Airlines busca pasajeros, todos ellos son negociantes.

Del otro lado del intercambio está el *mercado*, conformado por personas u organizaciones a quienes son dirigidos los programas de marketing, y quienes desempeñarán el papel de aceptar o rechazar la oferta. Los mercados están conformados por *clientes*, los cuales pueden ser una persona o un grupo, éstos tienen una relación de intercambio potencial con un individuo u organización negociante.

La gente que abarca un mercado, desempeña cierto número de papeles. Primero, existe el *decisor*, individuo o unidad organizacional que tiene la autoridad para realizar un intercambio. Después están los *consumidores*, quienes realmente utilizan o consumen el producto. Otro es el *comprador*, quien realiza la transacción. Finalmente, están los *influenciadores*, quienes afectan las decisiones de otros debido a su experiencia, posición o poder. Éstas no son simplemente distinciones semánticas. Worth, Inc., productor de una nueva pelota de beisbol para niños más segura, descubrió que los diferentes papeles involucrados afectan la toma de decisiones. Los padres (influenciadores) adoran la pelota, los niños (consumidores) juegan cómodamente con ella. En comparación con el peso, la sensación y el bote de una pelota normal, la mayoría de los entrenadores y oficiales de ligas juveniles (decisores) la rechazan por no ser tradicional. El problema para los administradores de Worth es decidir cómo debería ser el esfuerzo de marketing y cómo debería ser dirigido a estas partes.²

Nótese que una organización de mercados abarca más que los consumidores para su producto primario. Por ejemplo, además de los estudiantes, quienes consumen la educación, y los padres, quienes frecuentemente pagan por ella, un mercado de una universidad estatal son los legisladores para asegurar fondos, los ciudadanos que viven cerca de la universidad quienes serán afectados por sus actividades, y una asociación de graduados que apoyará los programas de la universidad. El mercado de una organización incluye las agencias reguladoras del gobierno, ambientalistas y accionistas.

En los intercambios descritos, usamos los términos *necesidad* y *deseo* indistintamente porque el marketing es igual de relevante para ambos. Desde una perspectiva técnica, las

<http://www.sirius.com/~christie/Christie.htm>

<http://www.worthinc.com/>



USTED TOMA LA DECISIÓN

¿POR QUÉ ESTÁ DISMINUYENDO EL NÚMERO DE LAS MUJERES ESQUIADORAS?

El número de mujeres esquiadoras está disminuyendo drásticamente. Se han mencionado varias posibles explicaciones. Una es que los equipos de esquiar están diseñados para hombres y levemente modificados para las mujeres. Como resultado, no están ajustados para mujeres de talla pequeña y cuerpo delgado. Una segunda posibilidad es que las áreas para esquiar frecuentemente presentan esquiadores desarrollando acrobacias espectaculares y de alto riesgo que no atraen a la mayoría de las mujeres. Otro factor puede ser la creciente popularidad del deporte. Los esquiadores son vistos muchas veces como indisciplinados y temerarios en las

pendientes, y como resultado, su presencia incrementa el temor de un accidente. Además hay un problema de actitud. Los hombres tienden a ser agresivos en su modo de esquiar, mientras que las mujeres están más interesadas en el estilo y la estética. Como resultado, son incompatibles en las pendientes. Finalmente, para algunas mujeres la doble presión de mantener una familia y una carrera no le permite tener tiempo para una actividad adicional como esquiar.

¿En qué proporción es culpable el marketing por el descenso del número de mujeres esquiadoras?

Fuente: Marj Charlier, "Many Women Give Up Skiing; Resorts Shiver", *The Wall Street Journal*, 2 de marzo de 1995, p. B1.

necesidades pueden ser vistas en un sentido psicológicamente estricto (alimento, vestido y resguardo), con todo lo demás definido como un deseo. Sin embargo, desde la perspectiva de un consumidor la distinción no es clara. Por ejemplo, muchas personas considerarían una televisión o una computadora como una necesidad.

Finalmente, el objeto del intercambio o lo que está siendo intercambiado es llamado genéricamente *producto*. Éste puede ser un bien, un servicio, una idea, una persona o un lugar. Todo esto puede ser intercambiado, como veremos.

Aplicaciones del marketing

Este libro se centra en las actividades realizadas por las organizaciones dentro de un sistema socioeconómico, cuya finalidad es facilitar los intercambios de beneficio mutuo. Las organizaciones pueden ser empresas de negocios (o lucrativas) o de las llamadas organizaciones no lucrativas (por ejemplo, una universidad, una institución de caridad, una iglesia, un departamento de policía o un museo). (El marketing también puede ser desempeñado por individuos. Con miras a su graduación, usted puede utilizar principios de marketing para maximizar la eficacia en su búsqueda de empleo. Esto se ve con mayor profundidad en el apéndice: "Carreras en marketing".)

Ambos tipos de organizaciones enfrentan esencialmente los mismos retos y oportunidades de marketing. Como se mostró en el caso inicial del capítulo, Mannie Jackson está convencido de que el marketing creativo puede revigorizar a los Globetrotters. De modo similar, la ciudad de Pittsburgh recientemente se comprometió en un esfuerzo multianual de marketing para restablecer las áreas económicas.³ En consecuencia, necesitamos una definición de marketing para guiar a los ejecutivos en negocios y organizaciones no lucrativas, en la administración de sus esfuerzos de marketing y para nuestro estudio de la materia.

Nuestra definición del marketing, aplicable por igual a una organización lucrativa o no lucrativa, es ésta: **marketing** es un sistema total de actividades de negocios cuya finalidad es planear, fijar el precio, de promover y distribuir los productos satisfactorios de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos. La definición tiene dos implicaciones muy importantes:

- El sistema global de actividades comerciales debe estar orientado a los clientes. Es preciso determinar y satisfacer los deseos de ellos.
- El marketing debe comenzar con una idea referente a un producto satisfactor de necesidades y no concluir antes de que las necesidades de los clientes queden satisfechas completamente, lo cual puede suceder algún tiempo después de terminado el intercambio.

Evolución del marketing

Los orígenes del marketing en Estados Unidos se remontan a los tiempos de la Colonia, cuando los primeros colonizadores practicaban el trueque entre ellos y con los indios. Algunos se convirtieron en detallistas, mayoristas y vendedores ambulantes. Pero el comercio en gran escala empezó a tomar forma durante la Revolución Industrial a fines de la década de 1800. Desde entonces el marketing ha pasado por tres etapas sucesivas de desarrollo: orientación a la producción, orientación a las ventas y orientación al marketing. Pero se debe comprender que esos estadios describen la evolución general del marketing, y reflejan un estado mental y un periodo determinado. Aunque muchas compañías ya se hallan en la tercera etapa, algunas se estancaron en la segunda como se aprecia en la Figura 1-1.

Etapas de orientación a la producción

En la **etapa de orientación a la producción**, casi siempre los fabricantes buscaban ante todo aumentar la producción, pues suponían que los usuarios buscarían y comprarían bienes de calidad y de precio accesible. Los ejecutivos con una formación en producción y en ingeniería diseñaban la estrategia corporativa. En una era en que la demanda de bienes excedía a la oferta, la prioridad en los negocios era producir grandes cantidades de productos en forma eficiente. Encontrar clientes se consideraba una función de poca importancia.

Por entonces no se empleaba el término marketing. Los fabricantes contaban a cambio con departamentos de ventas presididos por ejecutivos cuya única misión consistía en dirigir una fuerza de ventas. La función de este departamento consistía exclusivamente en vender la producción de la compañía a un precio fijado por los gerentes de producción y los

FIGURA 1-1
Las tres etapas de la evolución del marketing en Estados Unidos.



directores de finanzas. La filosofía de la compañía Pillsbury a fines de la década de 1800 caracteriza a esta etapa: “Por contar con el mejor trigo de Estados Unidos y Canadá, con abundante energía eléctrica y una excelente maquinaria de molienda, podemos producir harina de la mejor calidad. Nuestra función básica es moler ese tipo de harina y, por supuesto (y casi de manera incidental), debemos contratar vendedores para que la vendan, del mismo modo que contratamos contadores para que lleven los registros contables.”⁷⁴

A semejanza de los fabricantes, tanto los mayoristas como los detallistas que operaban en esta etapa daban prioridad a las actividades internas, concentrándose en la eficiencia y en el control de costos. Estaban seguros de saber qué era lo mejor para la gente cuando acudía a ellos en busca de servicios y variedad de productos.

Este énfasis en la producción y en las operaciones dominó hasta la Gran Depresión a principios de los años treinta. Es comprensible que haya sido así si se piensa que: las empresas se concentraban en cómo producir y distribuir una cantidad suficiente de productos aceptables para satisfacer las necesidades de una población que crecía con mucha rapidez.

Etapa de orientación a las ventas

En Estados Unidos, la Depresión vino a cambiar esta forma de pensar. El problema principal ya no consistía en producir o crecer lo suficiente, sino en cómo vender la producción. El simple hecho de ofrecer un buen producto no era garantía de tener éxito en el mercado. Los administradores empezaron a darse cuenta de que se requerían esfuerzos especiales para vender sus productos en un ambiente donde el público tenía la oportunidad de seleccionar entre muchas opciones. Así pues, la **etapa de orientación a las ventas** se caracterizó por un amplio recurso a la actividad promocional con el fin de vender los productos que la empresa quería fabricar. En esta etapa, las actividades relacionadas con las ventas y los ejecutivos de ventas empezaron a obtener el respeto y responsabilidad por parte de los directivos.

Junto con la responsabilidad aumentaron las expectativas acerca de su desempeño. Por desgracia, durante este periodo fueron apareciendo una venta demasiado agresiva (la llamada “venta dura”) y tácticas poco éticas. De ahí que esta función haya adquirido una reputación negativa a los ojos de muchos. Incluso hoy algunas organizaciones están convencidas de la necesidad de aplicar la venta dura para poder prosperar. En Estados Unidos, esta etapa se prolongó hasta los años cincuenta, época en que surgió la era del marketing.

Etapa de orientación al marketing

A fines de la Segunda Guerra Mundial se acumuló una enorme demanda de bienes de consumo, debido a la escasez del periodo bélico. Por ello, las plantas manufactureras fabricaban cantidades extraordinarias de bienes que eran adquiridas rápidamente. No obstante, el auge del gasto de la población disminuyó a medida que se equilibraban la oferta y la demanda, y así muchas empresas se dieron cuenta de que su capacidad de producción era excesiva.

Con el propósito de estimular las ventas, recurrieron nuevamente a las agresivas actividades promocionales y de venta que había caracterizado la era anterior. Sólo que esta vez los consumidores estaban menos dispuestos a dejarse persuadir. Las empresas descubrieron que la guerra había cambiado al consumidor. Los estadounidenses que habían servido en el extranjero retornaron a su patria con una actitud más complicada y cosmopolita. Además, la guerra había obligado a muchas mujeres a dejar el hogar y entrar en la fuerza de trabajo. Este tipo de experiencias había hecho a la gente más conocedora, menos ingenua y más difícil de influenciar. Y ahora se disponía de más opciones. La tecnología desarrollada durante la guerra, cuando se aplicó a actividades de paz, permitió producir una diversidad mucho más grande de bienes.

Y así prosiguió la evolución del marketing. Muchas compañías reconocieron que, para darles a los consumidores lo que deseaban, era preciso poner a trabajar la capacidad ociosa.

En la **etapa de orientación al marketing** identifican lo que quiere la gente y dirigen todas las actividades corporativas a atenderla con la mayor eficiencia posible.

En esta tercer etapa, las empresas se dedican más al marketing que a la simple venta. Varias actividades que antes se asociaban a otras funciones comerciales son ahora responsabilidad del director de marketing, el gerente de marketing o vicepresidente de marketing. Por ejemplo, el control de inventario, el almacenamiento y otros aspectos de la planeación del producto quedan en manos del director de marketing a fin de dar un mejor servicio al cliente. Para que la empresa incremente su eficiencia, la entrada al mercado se ve al iniciarse un ciclo de producción y seguir el proceso hasta su conclusión. Además, las necesidades de marketing deben incluirse en la planeación a corto y a largo plazo de la empresa.

La orientación hacia el marketing requiere que la alta administración muestre una actitud favorable hacia esa área. Philip Knight, presidente y director ejecutivo de Nike, dice al respecto: “Durante años nos hemos considerado una empresa orientada a la producción; es decir, nos concentramos en diseñar y fabricar el producto. Pero ahora nos percatamos de que lo más importante es comercializarlo.”⁵

Lo anterior *no* significa que los ejecutivos de marketing deban ocupar las posiciones de mayor jerarquía en una organización. Tampoco significa que el presidente de una empresa tenga que provenir del departamento de marketing. Pero es indispensable que se entienda la importancia del marketing; es decir, debe estar *orientado al mercado*.

Muchas empresas lucrativas estadounidenses, lo mismo que las no lucrativas, se hallan hoy en la tercera etapa de la evolución del marketing. Otras admiten la importancia de este tipo de orientación, pero les resulta difícil instituirlo. La instrumentación requiere aceptar la noción de que las necesidades y deseos de los clientes, no de los directivos, son los que dirigen la organización. Un ejecutivo de publicidad se refirió a esto del siguiente modo: “En lugar de escoger de lo que tienes para ofrecerle, el nuevo cliente te dice qué es lo que él desea. A ti te toca ver cómo cumples con eso.”

Una consecuencia básica de poner a los clientes en primer lugar es la forma en que una organización describe lo que hace. En el Cuadro 1-1 se muestra cómo algunas compañías muy conocidas podrían definir sus negocios partiendo de una orientación a la producción y otra definición muy distinta en caso de un enfoque de marketing.

CUADRO 1-1 ¿En qué negocio está usted?

Compañía	Respuesta orientada a la producción	Respuesta orientada al marketing
AT&T	Operamos una compañía telefónica de larga distancia.	Ofrecemos servicios de telecomunicación confiables, eficientes y con un precio accesible.
Exxon	Producimos petróleo y derivados de la gasolina.	Producimos varios tipos de energía segura y rentable.
Levi Strauss	Fabricamos pantalones de mezclilla.	Ofrecemos comodidad, elegancia y durabilidad en ropa de vestir.
Steelcase	Fabricamos mobiliario para oficina.	Incrementamos la productividad en oficinas.
Kodak	Fabricamos cámaras y películas.	Ayudamos a conservar los acontecimientos memorables.
Amtrak	Dirigimos un ferrocarril.	(Véase el cuadro “Usted toma la decisión” en la siguiente página.)



USTED TOMA LA DECISIÓN

¿TIENE AMTRAK CORRECTAMENTE DEFINIDO EN QUÉ NEGOCIO SE ENCUENTRA?

Amtrak está en problemas. Los trenes que recorren grandes distancias llegan tarde 40% de las veces, las quejas de los clientes aumentan cada año (70 000 en 1994), y los pasajeros están disminuyendo. ¿Las razones? Los vagones son viejos y no se han reparado, la calidad de los alimentos es baja y los empleados son groseros. Para reducir el déficit de operación, recientemente el ferrocarril disminuyó sus itinerarios 20%. El resultado es que muchos mercados importantes como Atlanta-Chicago no tiene servicio directo, y muchos pequeños poblados han quedado sin el servicio.

Sin embargo, algunas rutas son exitosas. Por ejemplo, Metroliners entre la ciudad de Nueva York y Washington, D.C., viaja a 125 millas por hora y llega puntualmente 90% de las veces. Los trenes tienen sus ventajas. Los asientos son grandes y más cómodos que los de los aeroplanos, los viajeros de negocios pueden trabajar más eficientemente, y por supuesto, los pasajeros disfrutaron el paisaje.

Si quiere sobrevivir, Amtrak necesita una descripción de orientación al marketing de lo que implica el negocio. ¿Qué sugiere usted?

<http://www.amtrak.com/>

Fuente: Daniel Machalba, "Poor and Shabby, Amtrak Plans to Shrink", *The Wall Street Journal*, 24 de marzo de 1995, p. B1.

Como se puede ver, no todas las organizaciones necesitan este tipo de orientación para prosperar. Un monopolio, digamos una empresa de servicios públicos, cuenta con la garantía de tener siempre clientes. Por tanto, sus administradores deben preocuparse más por mantener bajos los costos y una producción eficiente que por el marketing. Se dan asimismo casos en que, a juicio de los clientes potenciales, un producto es tan superior que vale la pena buscarlo. Así, los mejores cardiólogos del mundo o los artistas más populares siempre cuentan con un mercado para sus servicios, sin importar su orientación mercadológica.

Diferencias entre marketing y venta

El marketing ha evolucionado de una orientación de ventas a una orientación de marketing, por ello los términos *marketing* y *venta* se usan con frecuencia en forma indistinta. Muchos incluso llegan a pensar que son términos sinónimos. Sin embargo, existen profundas diferencias entre ambas actividades. La principal radica en que la venta se centra en el interior y, en cambio, el marketing está orientado al exterior. Veamos qué quiere decir esto.

Cuando una compañía fabrica un producto y luego trata de convencer al público para que lo compre, estamos hablando de la venta. En efecto, la empresa trata de alterar la demanda del consumidor para ajustarla a la oferta que ella hace del producto. En cambio, cuando averigua primero lo que necesita el público y luego desarrolla un producto que satisfará esa necesidad y a la vez le reportará una ganancia, estamos hablando de marketing. En el marketing, la compañía ajusta su oferta a la voluntad de demanda del consumidor.

Algunas distinciones entre venta y marketing son:

En la venta

Se enfatiza el producto.
La compañía primero fabrica el producto y luego encuentra la manera de venderlo.

En el marketing

Se enfatizan los deseos de los clientes.
La compañía determina primero los deseos de los clientes y luego idea una forma de fabricar y entregar un producto para satisfacer esos deseos.

La dirección se orienta al volumen de ventas.

La planeación es de corto plazo a partir de los productos y mercados actuales.

Se hace hincapié en las necesidades del vendedor.

La administración está orientada a las ganancias.

Se planea a largo plazo en función de nuevos productos, mercados y crecimiento futuros.

Se ponen de relieve los deseos de los compradores.

Concepto de marketing

A medida que los hombres de negocios empezaron a reconocer que el marketing es indispensable para el éxito de sus empresas, nació una nueva filosofía de la empresa. Este enfoque, llamado **concepto de marketing**, pone de relieve la orientación hacia el cliente y la coordinación de las actividades de marketing para conseguir los objetivos de desempeño corporativo. En ocasiones se sintetiza como una orientación al cliente, como en la expresión del desaparecido Sam Walton, fundador de Wal-Mart: “Sólo hay un jefe: el cliente.” No obstante, aunque este eslogan subraya de manera muy elocuente la satisfacción del cliente, no debemos olvidar nunca que la consecución de los objetivos constituye la razón fundamental del concepto del marketing.

<http://www.wal-mart.com/>

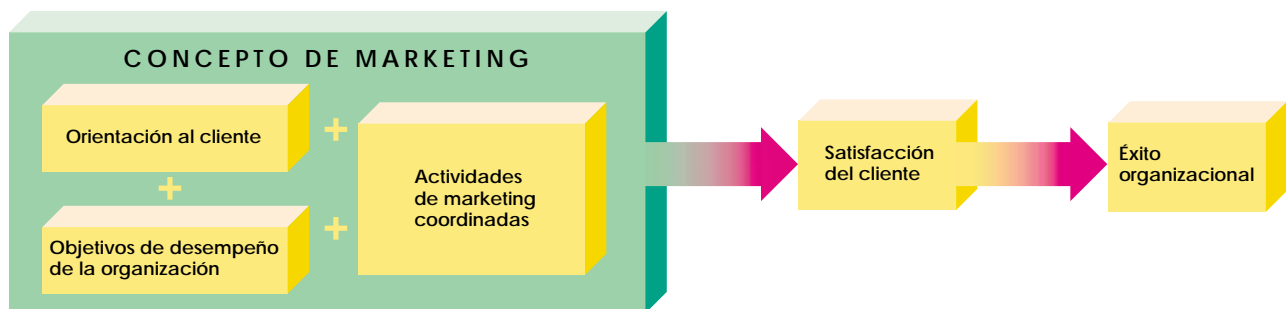
Naturaleza y razón fundamental

El concepto del marketing se funda en tres creencias que se explican gráficamente en la Figura 1-2:

- Toda la planeación y las operaciones deben *orientarse al cliente*. Es decir, todos los departamentos y los empleados deben concentrarse en contribuir a la satisfacción de las necesidades del cliente. La orientación al cliente se observa en Frito-Lay, compañía con una participación de 40% de los 2 mil millones de dólares que significa el mercado de papas fritas a la vez que maneja los precios más altos en el mercado.⁸ ¡Los ingenieros de Frito-Lay han inventado un simulador de la boca humana para medir el movimiento de las mandíbulas requerido para masticar una papa frita! Al comparar los resultados de las preferencias de gusto con los de las pruebas aplicando la boca simulada, se ha descubierto que 4 libras por pulgada cuadrada de presión bucal es el nivel ideal de textura o consistencia. Actualmente todas las papas fritas son sometidas a pruebas para que cumplan con esta norma. Al respecto observa uno de los ejecutivos: “Debemos ser perfectos; después de todo, nadie necesita realmente las papas fritas.”⁹
- Todas las actividades de marketing deben *coordinarse*. Ello significa que sus diversos aspectos (planeación del producto, fijación de precios, distribución y promoción) de-

<http://www.fritolay.com/>

FIGURA 1-2
Componentes y resultados del concepto de marketing.



ben diseñarse y combinarse de modo coherente y que un ejecutivo debe tener la autoridad y la responsabilidad general para llevarlas a cabo. Home Depot, Inc. se convirtió en una cadena de tiendas para reparaciones domésticas con ingresos de 16 mil millones de dólares, con sólo combinar la mejor característica de la ferretería del barrio (orientación e información), el atractivo de una tienda de descuento (precios bajos) y una diversidad de productos que supera a ambas.¹⁰

- Un marketing orientado al cliente y coordinado es esencial para *alcanzar los objetivos del desempeño organizacional*. El objetivo primordial para una empresa lucrativa es, por lo común, un volumen de ventas rentable. En las empresas no lucrativas el objetivo podría ser la cantidad de personas atendidas o la diversidad de servicios prestados. Por ejemplo, para incrementar la asistencia, algunas iglesias han definido claramente los mercados que desean alcanzar e incrementado el uso de todas las formas de marketing. Los resultados son impresionantes. Una iglesia en Charlotte, Carolina del Norte, atrajo gente sin conexión a ninguna institución religiosa. Siguiendo la investigación de esta gente “sin iglesia”, los servicios fueron realizados de una forma más moderna, se integraron sermones con temas relevantes como paternidad y administración financiera, se hicieron pocos requerimientos económicos y todo se comunicó por medio de publicidad muy enfocada. Como resultado, en 16 meses más de 300 nuevos miembros sin previa afiliación a alguna iglesia fueron recibidos.¹¹

<http://www.homedepot.com/>

Todas las ideas son materia de refinamiento y el concepto de marketing no es la excepción. La habilidad de administrar efectivamente grandes cantidades de información ha permitido a las organizaciones mejorar su desempeño conociendo las necesidades de los consumidores. A continuación se comentan dos de estas habilidades.

Marketing de relaciones. La noción inicial de **marketing de relaciones** fue que las organizaciones deberían esforzarse en construir lazos personales y duraderos con los consumidores.¹² Identificar las necesidades de los clientes y cubrirlas satisfactoriamente, así como establecer una conexión con los consumidores en la cual la organización sea confiable. Esta relación, más que ser parte de un intercambio, sólo ocurre si la confianza y el compromiso se establecen.

Las empresas tratan de crear relaciones a largo plazo con los clientes. En Francia, durante la temporada alta de turismo, la división de alimento para bebés de Nestlé establece paradas de descanso en las principales autopistas para las familias con niños. En ellas se obsequian muestras de productos Nestlé, se proporcionan pañales gratis y se encuentran edecanes capacitadas que ofrecen ayuda a los padres. En un periodo de dos meses la compañía distribuyó 600 000 alimentos a 120 000 visitantes. Los fabricantes de las motocicletas Harley-Davidson crearon un club para propietarios y ofrece a los 200 000 miembros inscritos una agencia de viajes, asistencia de emergencia en el camino, revistas, cursos de seguridad gratis, competencias y 750 locales para reuniones.¹³ ¿Qué esperan recibir a cambio estas compañías? Un sentimiento de buena voluntad y un sentido de que a la compañía le importa algo más que una venta. Esto es, buscan una relación a largo plazo con sus consumidores.

Recientemente, la actitud de establecer relaciones ha sido extendida más allá de los consumidores, a todos los grupos que interactúan con la organización. Esto incluye proveedores, empleados, gobierno e inclusive la competencia. Por ejemplo, IBM ha forjado alianzas estratégicas con rivales formales como Toshiba y Siemens para desarrollar chips de memoria.

Fabricación en masa a la medida. El sistema de marketing moderno fue basado en la experiencia de identificación de necesidades de un gran número de personas (mer-

cado en masa), y usando técnicas de producción y marketing en masa (confiando ampliamente en la publicidad de televisión abierta) para satisfacer esa necesidad. Produciendo y vendiendo grandes cantidades de productos estandarizados, las compañías fueron capaces de mantener bajo el costo unitario y ofrecer satisfactores a precios atractivos. Sin embargo, el mercado ha cambiado. El marketing en masa está siendo reemplazado por la **fabricación en masa a la medida**, que consiste en desarrollar, producir y enviar productos únicos y variados, cercanos al cliente potencial y que son exactamente lo que necesitan.¹⁴

La fabricación en masa a la medida es posible gracias a los avances en la tecnología de la información. Ahora las empresas están dispuestas a aprender más acerca de los clientes actuales y potenciales, y usar esa información para diseñar productos, fabricarlos y distribuirlos. También están en posibilidad de anunciarse a públicos específicos por medio de la televisión por cable y muchas revistas de interés especial se colocan en los puestos de periódicos. El resultado es una proliferación de productos de diferentes categorías. Piense, por ejemplo, en la cantidad de cereales y bebidas disponibles. La fabricación en masa a la medida no se limita a artículos pequeños. Los compradores de automóviles tienen muchas opciones en cuanto a modelos, accesorios y colores al escoger un nuevo auto, por lo que está muy cerca de ser único.¹⁵

El concepto del marketing social

Poco después que el concepto del marketing empezó a ser aceptado por la generalidad de las compañías, empezó a ser objeto de críticas muy ásperas. Durante más de 30 años los críticos habían insistido en que se ignora la responsabilidad social y en que, si bien contribuye al logro de las metas organizacionales, al mismo tiempo estimula acciones que se oponen al bien de la sociedad.

Como sugiere este anuncio, Phillips Petroleum toma una posición proactiva respecto al ambiente. Además de desarrollar combustibles no contaminantes, recientemente Phillips duplicó la capacidad de su planta recicladora de plástico en Tulsa. Ahora puede procesar 40 millones de libras de plástico, el equivalente a 300 millones de contenedores con capacidad de un galón. Tal vez esto no sea benéfico a corto plazo, pero refleja el reconocimiento de que la compañía define su mercado en algo más amplio que en términos de consumidores de su producto.



Desde un punto de vista, son acusaciones verdaderas. Es posible que una compañía satisfaga plenamente a sus clientes (y al hacerlo obtenga una magnífica utilidad económica) y que, al mismo tiempo, perjudique a la sociedad. Un ejemplo sería éste: un fabricante de papel en el Noroeste del Pacífico quizá esté suministrando a sus clientes el producto correcto a un precio razonable; pero para hacerlo posiblemente esté contaminando el aire y el agua cerca de la fábrica.

Pero no necesariamente ha de ser así. La responsabilidad social de una corporación puede ser perfectamente compatible con el concepto del marketing. La compatibilidad depende de dos cosas: la flexibilidad con que perciba sus metas de marketing y el tiempo que esté dispuesta a esperar para alcanzarlas. Si una compañía extiende lo bastante las *dimensiones de amplitud y tiempo* de sus metas de marketing para cumplir con su responsabilidad social, estará practicando lo que se conoce como **marketing social**.

Cuando se aumenta la amplitud del concepto de marketing, una compañía reconoce que su mercado no sólo incluye a los compradores de los productos, sino también a todos cuantos sean afectados directamente por sus operaciones. En el ejemplo precedente, la planta del Noroeste del Pacífico tiene varios grupos de “clientes” a quienes satisfacer: 1. los editores de periódicos, 2. los consumidores del aire que contiene las impurezas generadas por la fábrica y 3. los que nadan en el río local adonde llegan los desperdicios.

Ampliar la dimensión tiempo de las metas del marketing significa que la compañía debe adoptar una perspectiva a largo plazo en la satisfacción del cliente y en los objetivos del desempeño, en vez de concentrarse exclusivamente en el día siguiente. Si quiere prosperar a largo plazo deberá atender las necesidades sociales de sus clientes, así como sus necesidades económicas.

En conclusión, el concepto de marketing y la responsabilidad social son compatibles si los directivos de la empresa buscan a largo plazo: 1. satisfacer las necesidades de los que adquieren sus productos, 2. atender las necesidades sociales de terceros que son afectados por sus actividades y 3. cumplir los objetivos del desempeño corporativo. El reto que supone conciliar tres metas a menudo antagónicas frecuentemente crea verdaderos dilemas éticos a los profesionales del marketing. De ahí que debamos ocuparnos también de los problemas éticos.

Ética y marketing

La función de los expertos y profesionales del marketing es influir en el comportamiento de los clientes. Para llevarlo a cabo cuentan con varias herramientas. En términos generales, entre tales herramientas figuran: el diseño de un producto, el precio a que lo ofrecen, el mensaje con el cual se describe y el lugar donde está disponible.

Los profesionales del marketing también son responsables ante varios grupos. Sus clientes los necesitan para obtener productos de buena calidad a un precio razonable. Por otra parte, sus empleadores esperan que generen ventas y utilidades, los distribuidores los necesitan para continuar en el negocio y la sociedad espera que se conduzcan como ciudadanos responsables. La manera en que se utilizan estas herramientas mercadológicas y los intereses a menudo antagónicos de los grupos dependientes del profesional del marketing dan origen a varios problemas éticos.

En respuesta a la necesidad de contar con directrices éticas, la American Marketing Association elaboró un código de ética para sus miembros:

Como miembro de la American Marketing Association reconozco la importancia de mi conducta profesional y de mi responsabilidad para con la sociedad y otros miembros de mi profesión:

1. Admitiendo mi responsabilidad con la organización donde trabajo.

2. Comprometiéndome a asegurarme de que todas las presentaciones de bienes, servicios y conceptos se hagan con honradez y claridad.
3. Procurando mejorar el conocimiento y el ejercicio del marketing a fin de servir mejor a la sociedad.
4. Apoyando la libertad del consumidor en circunstancias que sean legales y compatibles con las normas generalmente aceptadas de la comunidad.
5. Comprometiéndome a aplicar las más altas normas profesionales en mi trabajo y en mi actividad competitiva.
6. Reconociendo el derecho de la American Marketing Association a cancelarme la membresía a través de los procedimientos establecidos, en caso de que yo viole el código ético de la conducta profesional.

¿Qué es una conducta ética?

Rebasaría el ámbito de este libro explicar de una manera pormenorizada los principios filosóficos de la ética.¹⁶ Pese a ello, podemos puntualizar aquí que se discute mucho lo que es una conducta ética y lo que no lo es. Por ejemplo, la moral cambia de una sociedad a otra. Pongamos el caso del soborno: aunque en casi todas las sociedades es una conducta reprochable, en muchas partes del mundo constituye un aspecto aceptado, e incluso necesario, de los negocios. Así pues, en este libro bastará señalar que la **ética** son las reglas por las que nos regimos. Son normas de conducta generalmente aceptadas por la sociedad.

Muchas empresas estadounidenses han descubierto que los empleados no necesariamente adquieren un fuerte sentido personal de las normas éticas. Los escándalos y los juicios legales nos recuerdan que la conducta ética no se da en forma espontánea. Y además los resultados de la violación del código ético pueden ser costosos. Un caso reciente llevado a juicio a finales de los ochenta y principios de los noventa reveló que al menos 16 ejecutivos de marketing de Honda en Estados Unidos, aceptaron obsequios extravagantes de los distribuidores por suministrar más autos de los que se tenían asignados. Un ejecutivo admitió que antes de que se le exigiera su renuncia, había recibido entre dos y cinco millones de dólares en sobornos. Describió éstos como “regalos de amigos.”¹⁷

Necesidad de inculcar una orientación ética

Las organizaciones no ignoran la importancia de las cuestiones y problemas éticos. Se ha reportado que de 75% a 80% de las principales empresas estadounidenses tienen códigos de ética para sus empleados.¹⁸ En un estudio de las 1 000 empresas más importantes de Estados Unidos, 40% de ellas mencionó que organizaban talleres de ética y casi una tercera parte ha creado comités de ética profesional.¹⁹ Pero mientras haya metas antagónicas y la posibilidad de que la gente emita juicios éticos, no faltarán casos de violación de la ética. Las empresas han adoptado diversas medidas a fin de aligerar un poco la presión de los empleados que afrontan dilemas éticos y, quizá, para reducir la frecuencia y gravedad de los problemas éticos.

Una forma de crear un ambiente ético consiste en cerciorarse de que sea razonable la presión que se impone a los empleados para que cumplan determinados objetivos. Cuando se hallan ante cuotas y plazos irrealistas, tienden a falsear la información o los resultados con tal de cumplir sus objetivos. Citicorp despidió a varios ejecutivos de alto nivel en una división de procesamiento de tarjetas de crédito por haber mentido exagerando los ingresos. Surge de inmediato la pregunta: ¿por qué se sintieron impulsados a falsificar los datos?

Otro aspecto importante de la orientación ética es comunicar claramente las normas y políticas de la organización. Hewlett-Packard, por ejemplo, se asegura de que todos los empleados conozcan muy bien su extenso código de conducta. Con el propósito de recordarles constantemente la importancia de una conducta ética, Texas Instruments incluye una columna semanal de ética en el servicio internacional de noticias de electrónica.

<http://www.hp.com/>

<http://www.ti.com/>



¿DILEMA ÉTICO?

Las guías como *Barron's* y *Peterson's* al igual que las revistas tales como *Money* y *U.S. News & World Report*, publican información relacionada con universidades e institutos, que los futuros estudiantes utilizan para decidir a dónde asistir. Para una escuela con un atractivo perfil (altos SATs, bajas tasas de aceptación y altos promedios de graduados) existen beneficios pues aumentan sus exámenes de admisión e inscripciones. Desafiando su popularidad, algunos administradores de colegios opinan que esas clasificaciones son engañosas porque ofrecen información incompleta de las escuelas. Hay sospechas de que algunos colegios omiten intencionalmente cifras porque los datos

nunca son chequeados. Independientemente de estos problemas, las escuelas participan porque temen que no ser representadas podría tener consecuencias negativas.

Si usted fuera director de admisiones y responsable de preparar la información de su escuela para estas publicaciones, ¿consideraría poco ético excluir las cifras del SAT para estudiantes extranjeros cuyo idioma no fuese el inglés? ¿Y qué de las cifras de un grupo de estudiantes económicamente en desventaja que fueron admitidos en un programa especial de patrocinio estatal?

Fuente: Steve Stecklow, "Colleges Inflate SATs and Graduation Rates in Popular Guidebooks", *The Wall Street Journal*, 5 de abril de 1995, p. A1.

También se publican en esa columna las respuestas a las preguntas de ética que plantean los empleados.

Para ayudar al personal a resolver los problemas éticos, algunas empresas han empezado a crear un puesto especial de tiempo completo. Es un ejecutivo de alto nivel que asesora a los miembros de la alta administración y además resuelve las quejas y preguntas de los empleados de todos los niveles. En McDonnell Douglas Corp., todos los empleados reciben información acerca de cómo hacer contacto con los defensores de derechos civiles (*ombudsman*), cuyas responsabilidades incluyen protección para quienes dan aviso de prácticas deshonestas.²⁰

Las organizaciones hacen lo posible por premiar sólo el desempeño ético. Es importante que los empleados vean en el éxito el resultado de una conducta admirable, no de prácticas cuestionables.

Beneficios de la conducta ética

Podemos decir que la conducta ética conlleva siempre una satisfacción intrínseca. Pero proporciona además otros beneficios. Los negocios se basan en las relaciones con proveedores, clientes, empleados y otros grupos. En gran medida la fuerza de dichas relaciones depende del grado de confianza que hay entre los interesados. La conducta inmoral mina la confianza y acaba con las relaciones. Así, no debe sorprendernos que una serie de compañías reconocidas por la atención que dan a las normas éticas (Johnson & Johnson, Coca-Cola, Gerber, IBM, Kodak, 3M, Xerox, J.C. Penney y Pitney Bowes) hayan logrado entre 1950 y 1990 tasas de crecimiento anual que son casi el doble de una muestra de compañías comunes que cotizan en la Bolsa de Valores de Nueva York.²¹ La ética es, pues, el fundamento sobre el que descansa el éxito de muchas empresas.

Sin embargo, existe una necesidad de vigilancia constante. Johnson & Johnson es probablemente el ejemplo más citado de una compañía ética. Su código de ética es uno de los más antiguos, fue escrito en 1932. El manejo de la crisis del Tylenol en 1982, cuando murieron ocho personas como resultado de la adulteración de este producto, es considerado como el ejemplo perfecto del comportamiento ético. Recientemente, incluso, Johnson & Johnson admitió que los empleados destruyeron intencionalmente los documentos solicitados por el gobierno que negociaban la promoción del Retin-A.²²

<http://www.mdc.com/>

<http://www.jnj.com/>

Las cuestiones relacionadas con la ética resultan a menudo ambiguas. Se dan situaciones en que el comportamiento de un profesional del marketing podría ser juzgado incorrecto o inmoral por algunos y totalmente aceptable por otros. Es importante que usted conozca los problemas éticos más comunes del marketing y reflexione sobre cómo los resolverá. Para ayudarle en esta tarea hemos incorporado recuadros titulados “¿Dilema ético?” en todos los capítulos. En la mayor parte de los casos no hay una respuesta absolutamente correcta o incorrecta. Precisamente por ello los llamamos dilemas. Esperamos que sean interesantes para usted y lo ayuden a perfeccionar su sentido ético.

Calidad en marketing

<http://www.maytag.com/>

La calidad siempre ha sido importante para los consumidores. El éxito de los comerciales televisivos “el reparador solitario” de Maytag constituye una prueba muy elocuente de ello. La compañía, que comunica la confiabilidad de los electrodomésticos de esa marca, lleva 25 años, y 9 de 10 consumidores estadounidenses la conocen.²³ En vez de centrarse en la calidad, muchas corporaciones en Estados Unidos prefieren maximizar la producción por medio de la producción masiva y reducir al mínimo los precios aplicando controles de costos. El objetivo era alcanzar un nivel “aceptable” de calidad; o sea, ser tan buenos como la competencia. La estrategia rindió frutos mientras la calidad permaneció bastante constante entre los competidores.

Algunos afirman que los ejecutivos estadounidenses se volvieron conformistas respecto a la calidad, convencidos como estaban de que incluso las pequeñas mejoras elevarían drásticamente los costos y con ello harían poco competitivas las empresas. Mientras tanto, otros países adoptaron las técnicas más recientes de manufactura que habían colocado a Estados Unidos a la vanguardia del resto del mundo. Después incorporaron la calidad como elemento básico de sus estrategias. Los japoneses incluso crearon en 1951 un premio nacional de la calidad, llamado Premio Deming. Irónicamente, se llama así en honor de W. Edwards Deming, consultor estadounidense en calidad, quien durante muchos años fue mejor acogido en Japón que en su patria.

Ahora estamos presenciando los beneficios del compromiso con la calidad: el enorme éxito de fabricantes extranjeros de automóviles, aparatos electrónicos, hardware y software. Así pues, en los años 80 elevar la calidad se convirtió en una prioridad de las empresas estadounidenses.

¿Qué es calidad?

<http://www.boeing.com/>

Un elemento de la calidad es conocer y esforzarse para exceder los requerimientos de un consumidor. Esto implica escuchar al cliente. Boeing 777 es un ejemplo. Es la primera aerolínea comercial basada en un diseño originado por las necesidades de sus clientes. Aerolíneas como United y British Airways buscan mayor flexibilidad en sus equipos, por lo tanto, 777 incorpora construcciones modulares que le permitirán reconfigurar una sección de asientos múltiples a una de individuales en sólo tres días.²⁴

Un segundo elemento de la calidad es la ausencia de variación. Ello no significa que un Chevrolet debe dar el mismo rendimiento que un Cadillac ni que el servicio de un Motel 6 deba ser idéntico al del Ritz Carlton. Con ello se afirma que un buen servicio debe dar uniformemente aquello para lo cual fue diseñado, sin variación de un caso a otro. Así, todos los modelos Chevrolet o cualquier Motel 6 han de proporcionar la misma experiencia a los usuarios.

La aplicación más obvia del control de varianza se encuentra en las manufacturas. De hecho, desde hace años casi todos los fabricantes cuentan con un departamento de control de calidad. No obstante, la designación “control de calidad” es ambigua, puesto que se limitaba

a inspeccionar los productos terminados para evitar que los defectuosos salieran de la planta. Pero el simple hecho de cumplir con las especificaciones en la producción no garantiza la calidad, si el producto había sido diseñado de modo inadecuado o si no se le daba bien el mantenimiento después de la venta. Descubrimos entonces que la verdadera indicación de la **calidad** es el grado en que un producto corresponde a las expectativas del consumidor.

El tercer elemento en el mejoramiento de la calidad es un compromiso total de la organización. Hemos aprendido que el control de la calidad no puede delegarse a un solo departamento en una empresa. Debe abarcar a la organización completa. Esto se conoce como **administración de calidad total** e implica la adopción de procesos y procedimientos que proveerán al consumidor con el producto correcto en el sitio indicado. Un famoso autor describe las metas de la administración de calidad total como:

- Productos de calidad mejores, más solicitados y menos variables.
- Respuestas más rápidas y menos variables para diseñar la manera de poner el producto al alcance del consumidor final.
- Mayor flexibilidad para responder a las necesidades cambiantes del cliente.
- Menor costo como resultado de las mejoras en la calidad, reducciones en reparaciones y eliminación de desechos.²⁵

La atención mundial a la calidad está reflejada en el desarrollo de los **estándares de calidad ISO 9000**. La International Organization for Standardization (ISO), una federación de organizaciones nacionales de estándares, ha creado un proceso de certificación. Al buscar la certificación una empresa debe conformar los estándares específicos en sus procesos, procedimientos, operaciones, controles y administración. ISO 9000 está basado en la suposición de que si la empresa se adhiere rígidamente a los mismos estándares el resultado serán productos de alta calidad. Hasta ahora, la certificación permite a la empresa en un país realizar negociaciones confiables con proveedores o distribuidores en cualquier parte del mundo. Las compañías como Xerox e IBM exigen que sus proveedores estén certificados. En un entorno más amplio, las empresas localizadas en países fuera de la Unión Europea (UE) que desean entablar una relación comercial con ésta, requieren estar certificados.²⁶

Para los profesionales del marketing, la medida más objetiva de la calidad es la satisfacción del cliente. En un ambiente competitivo, la prueba más fidedigna de la satisfacción es el hecho de que el cliente vuelva a comprar el producto una segunda, tercera o cuarta vez. Pero una compañía no puede darse el lujo de apostar a que sus decisiones de marketing sean correctas y luego esperar a que se repita la compra para confirmar o rechazar tales suposiciones. Por el contrario, los gerentes saben muy bien que la satisfacción se basa en el grado en que la *experiencia* con un producto corresponde a las *expectativas del comprador* o las supera. De ahí que los profesionales del marketing deban hacer dos cosas:

- Asegurarse de que todas las actividades de marketing, entre ellas el precio del producto, las afirmaciones hechas en la publicidad acerca de él y los lugares donde se vende, contribuyan a crear expectativas razonables por parte del cliente. Anualmente, Whirlpool Corp. envía una encuesta a 18 000 hogares preguntando a los clientes la cantidad de artículos Whirlpool que tiene y la comparación de éstos con los productos de la competencia. Un error en las clasificaciones o una evaluación desfavorable en comparación con un competidor genera una acción para identificar el origen del problema.²⁷
- Eliminar las variaciones en las expectativas del cliente al comprar y consumir el producto. Ello significa, por ejemplo, que no sólo los nuevos modelos Chevrolet que compramos deben proporcionar el mismo nivel de desempeño, sino que además todas las interacciones con un distribuidor de esa marca deben ser uniformes y sin sorpresas.

Inculcamiento de la calidad

A medida que los gerentes han ido interesándose más en la calidad, se han ideado diversos programas para el mejoramiento de la calidad. Aunque los programas muestran algunas diferencias, suelen incluir:

- Estudiar a los competidores y los no competidores para identificar los niveles más altos de desempeño en áreas como retraso de entrega y eliminación de defectos. A este proceso se le llama *benchmarking*.
- Trabajo conjunto de los administradores y los empleados en una atmósfera de confianza y cooperación para mejorar el desempeño.
- Un compromiso por parte de todos los empleados para buscar sin cesar formas más adecuadas de cumplir sus funciones.
- Formar sociedades con proveedores y clientes para que sus sugerencias relativas al mejoramiento sean incorporadas a la operación del negocio.
- Medir la calidad y la satisfacción resultante del cliente.

Con el propósito de estimular todo lo concerniente al mejoramiento de la calidad, en 1987 el Congreso de Estados Unidos instituyó el Premio de Calidad Malcolm Baldrige. Cada año se premia a seis triunfadores entre fabricantes, empresas de servicios y negocios pequeños. Este premio no se limita a la calidad en la producción, sino que también abarca los programas relacionados con los niveles y el mejoramiento de calidad en todos los ámbitos de las organizaciones. El hecho de concursar por el premio es un proceso complicado. El formulario contiene 75 páginas. Sin embargo, muchas compañías han descubierto que llenar el cuestionario es un ejercicio que vale la pena, ya que los guía a descubrir las carencias en la calidad que están dispuestos a corregir. Una cosa es innegable: si las empresas estadounidenses quieren seguir siendo competitivas en el próximo siglo, habrán de continuar dando prioridad a la calidad.

http://www.nist.gov/quality_program/

Importancia del marketing

Coca-Cola es un refresco que se vende prácticamente en todos los países del mundo. Los automóviles japoneses no han perdido su popularidad en Estados Unidos. Los usuarios escogen entre numerosas marcas de computadoras personales y de aerolíneas. Muchos estudiantes obtienen buenos empleos después de graduarse en el último semestre. En situaciones tan heterogéneas hay un denominador común: un marketing eficaz. Y, como se advierte en los ejemplos citados, el marketing desempeña una importantísima función en la economía global, en el sistema socioeconómico de un país y en todas las empresas. Sin duda también resulta de gran importancia para nosotros: si no en los negocios, sin duda en nuestro papel de consumidores.

Importancia del marketing en la economía global

Antes de fines de los años setenta, las empresas de Estados Unidos tenían un mercado doméstico extenso y seguro. La única competencia importante por parte de compañías extranjeras se localizaba en ciertas industrias, como la agricultura, o bien en algunos mercados relativamente pequeños, entre ellos los automóviles de lujo. Pero todo ello cambió radicalmente a lo largo de los años ochenta, a medida que las firmas desarrollaron productos atractivos, refinaron sus técnicas mercadológicas y luego lograron penetrar en el mercado estadounidense. Han tenido un éxito extraordinario los productos importados en industrias como las siguientes: equipo para oficina, automóviles, ropa, relojes de pulsera, semiconductores y

Lufthansa es un buen ejemplo de globalización. Hace algunos años era una aerolínea controlada por el gobierno de Alemania, con rutas en Europa y trasatlánticas. Sin embargo, al enfrentarse a la presión de la competencia, Lufthansa se convirtió en una compañía privada y comenzó a explorar nuevas oportunidades de mercado. Como resultado, ha formado alianzas estratégicas con United Airlines, Scandinavian Airlines System (SAS), Thai International y Varig, lo cual le permite acceder a más rutas y clientes. En un convenio con Air China, Lufthansa opera las instalaciones más grandes de los aeropuertos en China. La división de alimentos de Lufthansa distribuye 220 millones de comidas al año a más de 250 aerolíneas alrededor del mundo.

<http://www.lufthansa.ch/>



aparatos electrónicos. De ahí que, en los últimos años, Estados Unidos haya importado más de lo que produce, creando importantes déficit comerciales por año.

En un futuro no muy lejano habrá nuevos retos. Los dramáticos cambios que se están originando en los gobiernos y la economía de Europa Occidental y el crecimiento del capitalismo en China y la antigua Unión Soviética ciertamente crearán nuevos competidores en el comercio internacional.

Los tratados de comercio también están alterando el enfoque global. La Unión Europea (UE), el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC) y la Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) están reduciendo las barreras económicas y liberalizando el comercio entre sus miembros. Sin embargo, aunque los tratados de comercio incrementan las oportunidades de marketing para las compañías de los países miembros, por lo regular aumentan la competencia con las empresas extranjeras.

En respuesta a estos desarrollos, cada día más compañías estadounidenses están viendo hacia el extranjero. Han concluido que sus utilidades y objetivos de crecimiento son más fáciles de alcanzar a través de una combinación de marketing doméstico e internacional, no sólo nacional. En el Cuadro 1-2 se muestran algunas de las más grandes compañías de Estados Unidos, las cuales obtienen de sus exportaciones un porcentaje importante del total de sus ganancias.

El direccionamiento hacia el extranjero no sólo se limita a las grandes industrias. Una encuesta reciente de las negociaciones estadounidenses reveló que 20% de las compañías

CUADRO 1-2 Principales exportadores estadounidenses
Las 10 compañías estadounidenses que más exportaron en 1994

Compañía	Exportaciones (millones de dólares)	Porcentaje de ventas totales	Productos de más venta en el extranjero
General Motors	16 127	10	Vehículos automotores y refacciones
Ford	11 892	9	Vehículos automotores y refacciones
Boeing	11 844	54	Aviones comerciales y militares
Chrysler	9 400	18	Vehículos automotores y refacciones
General Electric	8 110	13	Motores para aviones de propulsión, turbinas
Motorola	7 370	33	Equipo de comunicaciones
IBM	6 336	10	Computadoras
Philip Morris	4 942	9	Tabaco, cerveza, alimentos
Archer Daniels Midland	4 675	41	Productos para la agricultura
Hewlett-Packard	4 653	19	Equipo de medición

Fuente: “The Top 50 U.S. Exporters”, *Fortune*, 13 de noviembre de 1995, p. 74. Estas cantidades no reflejan operaciones de manufactura de las empresas estadounidenses en otros países.

con menos de 500 empleados exportó bienes y servicios en 1994, comparado con 16% de 1993.²⁸

Aunque aún no podemos conocer todos los resultados de este desarrollo, podemos asegurar algo. Vivimos en una economía global. El comercio mundial está creciendo tres veces más rápido que la producción mundial.²⁹ La mayoría de las naciones hoy en día (independientemente de su desarrollo económico o filosofía política) reconocen la importancia del marketing más allá de sus fronteras. El crecimiento económico en los países menos desarrollados del mundo depende en gran parte de sus habilidades para diseñar sistemas de marketing efectivos para producir consumidores globales para sus materias primas y producción industrial. Examinaremos estos temas más detalladamente a lo largo de este libro.

Importancia del marketing en el sistema socioeconómico de Estados Unidos

En Estados Unidos se ha conseguido un alto nivel de vida gracias, en parte, a métodos agresivos y eficaces del marketing. La eficiencia del marketing masivo, o sea, una comunicación amplia y rápida con los consumidores a través de una amplia variedad de medios y un sistema de distribución que pone los productos al alcance del público, combinada con la producción masiva ha reducido el costo de muchos de ellos. Ahora la producción a la medida en masa significa más productos virtualmente fabricados a nuestro individual gusto. Gracias a ello, ahora cualquier persona disfruta de cosas que antaño eran consideradas como lujos y a las que, en muchos países, sólo tienen acceso quienes perciben ingresos altos.

Más o menos desde 1920 (exceptuando el periodo de la Segunda Guerra Mundial), la oferta disponible de productos ha superado con creces la demanda total. Fabricar la mayor parte de ellos ha sido una tarea relativamente fácil; el reto real ha consistido en venderlos.

Empleo y costos. Una forma de entender la importancia del marketing en la economía de Estados Unidos consiste en reflexionar sobre cuántos ciudadanos de ese país laboran

en alguna actividad conexas con el marketing y cuánto de lo que gasta la población en ese país se destina a pagarla. *Entre un cuarto y una tercera parte de la fuerza de trabajo civil se dedica a actividades de marketing.* En esa cifra están incluidos los que laboran en el comercio al detalle, el comercio al por mayor, el transporte, el almacenamiento y la comunicación, así como los que trabajan en los departamentos de marketing de los fabricantes y los que lo hacen en el marketing de la industria agrícola, minera y de servicios. Más aún, en el siglo xx los trabajos relacionados con el marketing han aumentado a un ritmo mucho más rápido que los de la producción; esto refleja la función cada vez más importante que tiene en la economía. En promedio, *cerca de 50 centavos de cada dólar que gastan los consumidores se destina a sufragar los costos del marketing.* Con ese dinero se paga el diseño de los productos que satisfacen las necesidades de la población, se ponen al alcance de ella en el momento y en el sitio que los quiere y se le dan a conocer. Estas actividades les agregan la capacidad satisfactora de necesidades, o lo que los economistas llaman utilidad, a los productos.

Creación de utilidad. Un consumidor adquiere un producto porque le procura satisfacción. Aquello que hace al producto capaz de satisfacer necesidades es su **utilidad**. Y es a través del marketing que se crea gran parte de la utilidad de un producto.

Piense en el siguiente ejemplo. Mannie Jackson decide darle una nueva vida al equipo de basquetbol de los Harlem Globetrotters. Pero un equipo de basquetbol cuya sede está en Hollywood, California, es de poco interés para una persona que quiere divertirse en Omaha, Londres o Moscú. Por lo tanto, el equipo debe viajar a esas ciudades (y otros cientos de



PERSPECTIVA GLOBAL

¿TOYOTA ES ARTÍCULO DE IMPORTACIÓN?

El mercado estadounidense de automóviles puede aparentar que tiene tres productores domésticos (General Motors, Ford y Chrysler, comúnmente llamados “Los tres grandes”) compitiendo contra varias marcas importadas. Pero la situación no es tan simple. Muchos autos “nacionales” son fabricados en el extranjero, y muchos “importados” son hechos en Estados Unidos.

Tomemos a Toyota por ejemplo. Una compañía de ventas estadounidense fue establecida en 1957 para vender autos Toyota importados. Desde entonces, la compañía ha crecido considerablemente. Ahora hay dos centros técnicos, un centro de diseño y cinco plantas fabriles localizadas en Estados Unidos. La planta más grande, en Georgetown, Kentucky, emplea a más de 5 000 personas. En Fremont, California, Toyota y General Motors operan conjuntamente una planta que produce aproximadamente 250 000 autos y camiones al año. Hoy en día, la mitad de los vehículos Toyota vendidos en Estados Unidos son construidos en este país, y en 1988 Toyota comenzó a *exportar* desde Estados Unidos. En 1993, 50 000 autos Toyota estadounidenses fueron enviados a Europa, Canadá, Taiwán, Medio Oeste y Japón!

Este tipo de expansión no se limita a Toyota. Los Mercedes están hechos en Alabama, los Mazda en Michigan, y los Honda en Ohio. También existen numerosas alianzas estratégicas. Por ejemplo, Mazda fabrica autos Ford en Japón y Ford construye autos Mazda en Europa. Las alianzas van más allá de la fabricación. Por ejemplo, Chrysler vende autos Jeep por medio de distribuidores de Honda en Japón.

¿Qué motiva a fabricar en el extranjero y signar alianzas estratégicas? Al final es un intento para implementar el concepto de marketing. Para satisfacer los deseos de los consumidores, una compañía debe buscar menores costos de producción, incrementar la calidad de la producción con una fuerza laboral más sofisticada, tener contacto más cercano con los proveedores, mejorar el servicio al cliente, y/o eliminar las tarifas de importación. Alcanzar estas metas siempre requiere de nuevos sistemas de operación.

<http://www.toyota.com/>

Fuentes: Jacqueline Mitchell, “Growing Movement to ‘Buy American’ Debates the Term”, *The Wall Street Journal*, 24 de enero de 1992, p. A1; y “Toyota Update, Toyota Motor Sales”, *U.S.A.*, Vol. 2, verano de 1994.

lugares) y alquilar estadios cerca de los posibles clientes. Entonces, deberán ser informados los posibles clientes acerca de la presencia y posibles beneficios que se ofrecen, mediante diversas formas de promoción. Veamos qué tipos de utilidad se generaron durante el proceso:

- La *utilidad de forma* se asocia primordialmente a la producción: los cambios físicos o químicos que hacen más valioso un producto. Cuando transformamos la madera en muebles, se obtiene una utilidad de forma. Esto es producción, no marketing. Con todo, la investigación de mercados contribuye a tomar una decisión más acertada sobre el diseño del producto, su color, las cantidades o algún otro aspecto de él. Similarmente, el marketing está involucrado en el desarrollo del producto de entretenimiento. En el caso de los Globetrotters existen decisiones relacionadas con la coreografía del espectáculo (incluyendo la presentación del equipo contrario), uniformes y música, así como el espectáculo de medio tiempo. Todas estas cosas contribuyen a crear la utilidad de forma del producto.
- Existe la *utilidad de lugar* cuando los consumidores potenciales tienen acceso fácil al producto. Un equipo de basquetbol en Hollywood es de poco valor para los espectadores potenciales en Omaha u otras partes del mundo. Por lo tanto, moviendo físicamente al equipo a un estadio cercano al consumidor incrementa su valor.
- *Utilidad de tiempo* significa disponer de un producto cuando lo necesitamos. En el caso de los Globetrotters, a los clientes les gusta tener entretenimiento disponible en el momento conveniente. Esto significa que los partidos deben jugarse en las tardes los fines de semana, lo cual quizá no es lo ideal para los jugadores, pero lo exigen los consumidores.
- La *utilidad de información* se genera dando a conocer la existencia del producto a los compradores potenciales. El producto carece de valor si el público ignora su existencia o dónde puede conseguirlo. La utilidad de información se crea, por ejemplo, mediante la publicidad que describe un bien o cuando un vendedor responde las preguntas de un cliente potencial sobre algunas características del bien. Un tipo especial de esta utilidad es la *utilidad de imagen*. Es el valor emocional o psicológico que alguien atribuye a un producto o marca por su reputación o condición social. De ordinario se asocia a productos creadores de prestigio o de un gran estatus social: ropa de diseño exclusivo, automóviles importados caros, algunas zonas residenciales. No obstante, este valor de un producto determinado variará mucho según las percepciones de cada consumidor. Los Globetrotters, con 70 años de historia, tienen una imagen establecida para muchos clientes. Los propietarios actuales tienen la esperanza de que el pobre desempeño de los últimos años no ha opacado esa imagen.
- Se crea la *utilidad de posesión* cuando una persona compra el producto; es decir, cuando la propiedad pasa a él. Un cliente fuera del estadio no obtendrá satisfacción cuando los Globetrotters estén jugando adentro. En consecuencia, ha de llevarse a cabo una transacción para que alguien consuma y disfrute el producto. Esto ocurre cuando el cliente intercambia su dinero por boletos para el partido de los Globetrotters.

Importancia del marketing en las organizaciones

Las consideraciones del marketing deben formar parte de la planeación a corto y largo plazos de cualquier compañía. Debido a que:

- El éxito de un negocio se basa en satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes, lo cual constituye el fundamento socioeconómico de la existencia de una empresa.
- Si bien muchas actividades son indispensables para el crecimiento de una corporación, el marketing es el único que aporta directamente ingresos. (Esto es algo que a veces

El esfuerzo del marketing para una empresa no lucrativa es similar al presentado para una compañía tradicional, pero también tiene algunas características únicas. Por ejemplo, al igual que una compañía vende un producto, el Instituto de Arte de Chicago dirige una extensa campaña de publicidad para la exhibición de Monet. Sin embargo, a diferencia de una empresa lucrativa, la campaña fue financiada por patrocinadores corporativos, como podrá observar en el cartel. Este esfuerzo de marketing tuvo éxito (aun cuando el crédito debería ser de Monet). Más de 965 000 espectadores visitaron el Instituto de Arte durante la exhibición, y el número de sus miembros aumentaron en más de 50%.

<http://www.artic.edu/aic/firstpage.html>

pasa inadvertido a los gerentes de producción que utilizan esos ingresos y también a los directores financieros que los administran.)

Cuando los directivos están orientados hacia el interior de la organización, los productos son creados por diseñadores, fabricados por los encargados de producción, los precios son fijados por los directores financieros y luego entregados a los directores de ventas para que los comercialicen. Este método rara vez dará buenos resultados en el entorno actual caracterizado por una competencia muy intensa y por el cambio constante. El simple hecho de construir un buen producto no dará por resultado su venta.

Empresas de servicios. Estados Unidos se ha convertido en la primera economía de servicios del mundo, después de haber sido fundamentalmente una economía industrial. En contraste con los bienes, los servicios consisten en actividades que son el objeto de transacciones. Algunos ejemplos son: comunicaciones, diversión, atención médica, servicios financieros y reparaciones. Los servicios representan más de dos terceras partes del producto interno bruto de una nación. En Estados Unidos, casi tres cuartas partes de la fuerza de trabajo no agrícola labora en las industrias de servicios y aproximadamente la mitad de los gastos de consumo se destinan a la compra de servicios. Conforme a las proyecciones para el año 2000, la participación de los servicios en estas categorías (producto interno bruto, empleo, gastos) será aún mayor.

Dado que la producción de bienes dominó la economía estadounidense hasta hace pocos años, la mayor parte de la investigación de mercados y de las obras sobre marketing se centró en los conceptos y estrategias relacionadas con los bienes (comestibles, ropa, máquinas herramientas y automóviles) más que en los servicios. Hoy algunas de las empresas más orientadas al marketing se hallan en el sector de servicios; por ejemplo, Federal Express,

Disney y Marriot Corporation. Por tanto, investigaremos lo que distingue los servicios de los bienes y veremos cómo tales diferencias inciden en el marketing.

Empresas no lucrativas. Durante las décadas de 1980 y 1990 muchas de estas organizaciones se dieron cuenta de que necesitaban buenos programas de marketing para comenzar la disminución de los subsidios gubernamentales, un decremento en las aportaciones a obras de caridad y otras condiciones económicas desfavorables. Las universidades con matrículas cada vez menores, los hospitales con camas vacías y las orquestas sinfónicas que tocaban ante poco público comenzaron a entender que sin el marketing no podían hacer nada para mejorar la situación.

Hoy las instituciones altruistas, los museos y hasta las iglesias (organizaciones que antaño rechazaban todo lo concerniente al marketing) lo han aceptado como un medio para crecer y, en algunos casos, para sobrevivir. Esta tendencia tenderá a agudizarse durante el resto de la década de los noventa por dos motivos:

- La creciente competencia entre las organizaciones no lucrativas. Por ejemplo, la que se observa entre universidades y escuelas tecnológicas se ha ido intensificando a medida que disminuye el número de personas de edad universitaria. También se ha intensificado la búsqueda de patrocinadores al proliferar las instituciones dedicadas a obras de caridad.
- Las organizaciones no lucrativas necesitan mejorar su imagen y lograr mayor aceptación entre los donantes, los organismos gubernamentales, los medios de comunicación masiva y, naturalmente, entre los consumidores. Todos ellos en conjunto determinan el éxito de estas instituciones.

Importancia del marketing en nuestra vida

De acuerdo, el marketing tiene una importancia global en la economía del país y en cada empresa en particular. Pero el lector se preguntará: ¿En qué me afecta esto a mí? ¿Por qué debería estudiar el marketing? Pues por varias razones:

- El marketing está presente en muchísimas actividades cotidianas. Piense en cuántas empresas lo consideran como parte de su mercado. Teniendo en mente a personas como usted, algunas empresas, como Nike, Visa, Microsoft y Kellogg's, han diseñado productos, fijado precios, creado anuncios y seleccionado los mejores métodos para hacerle llegar sus productos. En respuesta a esos esfuerzos, usted ve sus comerciales en la televisión, compra diversos artículos en varias tiendas y, se queja de los precios o de la calidad. El marketing ocupa una parte considerable de nuestra vida diaria. Si lo duda, imagine por unos momentos lo que sucedería si no hubiera instituciones de marketing; por ejemplo, ninguna tienda donde comprar los comestibles ni anuncios que nos dieran información.
- El estudio del marketing nos permitirá ser consumidores mejor informados. Entendremos entonces lo que está detrás de los precios, cómo se escogen los nombres de marca y también el papel de la promoción y la distribución.
- Por último, el marketing guarda relación directa o indirecta con nuestras aspiraciones profesionales. Si el lector piensa estudiar marketing y ejercer después esta profesión, podrá darse cuenta de lo que hacen los directores de marketing. (Si desea obtener mayor información sobre las oportunidades profesionales de esta disciplina le recomendamos consultar el apéndice titulado "Carreras en marketing".) Si proyecta dedicarse a la contabilidad, las finanzas u otra área de la administración de empresas, aprenderá cómo el marketing influye en la toma de decisiones administrativas en esos campos. Por último, si piensa realizar una carrera en profesiones ajenas al marketing como ciencias de la salud, ciencias políticas, música o ciencias de la educación, aprenderá a utilizar el marketing en ellas.

■ RESUMEN

El fundamento del marketing es el intercambio, en el cual una de las partes proporciona a otra algo de valor a cambio de otra cosa de valor. En un sentido amplio, el marketing está constituido por todas las actividades diseñadas para generar o facilitar el intercambio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades humanas.

Las empresas lucrativas y las no lucrativas llevan a cabo actividades de marketing. Entre los productos que venden se encuentran bienes, lo mismo que servicios, ideas, personas y lugares. Las actividades del marketing se dirigen a los mercados, los cuales se componen de los compradores y también de individuos y grupos que influyen en el éxito de una organización.

Dentro de un contexto de negocios, el marketing es un sistema total de actividades comerciales que tienen el propósito de planear, fijar precios, promover y distribuir productos satisfactorios de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos organizacionales. La diferencia principal entre el marketing y la venta es que en la venta el interés se centra en el producto; en el marketing, se centra en las necesidades y deseos del cliente.

En Estados Unidos, la evolución del marketing ha pasado por tres etapas: comenzó con una orientación a la producción, pasó luego por una orientación a las ventas y en el momento actual se orienta al marketing. En esta tercera etapa, las actividades de las compañías buscan ante todo identificar y satisfacer las necesidades del consumidor. Los recientes avances en orientación al marketing incluyen la construcción de relaciones y la producción a la medida en masa de productos para satisfacer las necesidades individuales del consumidor.

Algunas organizaciones se estancan en la primera o segunda etapas, sin que avancen a la de orientación

al marketing, porque tienen un poder de monopolio o bien porque sus productos gozan de gran demanda. A otras les resulta difícil poner en práctica este tipo de enfoque.

Una filosofía empresarial, llamada concepto de marketing, se diseñó para dar a las compañías capacidades de oferta que superen la demanda. Según ese concepto, una empresa estará en mejores condiciones de lograr sus objetivos si adopta una orientación al cliente y coordina todas sus actividades mercadológicas. En los últimos años, el concepto del marketing social ha sido propuesto como una filosofía que permite satisfacer a los clientes y, al mismo tiempo, cumplir con la responsabilidad social. La ética, los estándares de comportamiento aceptados por la sociedad y la calidad, determinada por las expectativas de los consumidores, son de suma importancia para las organizaciones orientadas al marketing.

El marketing se practica hoy en todas las naciones modernas, sin importar su orientación política. Al irse intensificando la competencia internacional, se presta mayor atención a esa disciplina. En Estados Unidos entre una cuarta y una tercera parte de la fuerza laboral civil labora en el marketing, y aproximadamente la mitad de los gastos de los consumidores se destina a cubrir el costo del marketing. A través de él se genera la utilidad de forma, de información, de lugar, de tiempo y de posesión.

En algunas circunstancias el marketing puede ser indispensable para el éxito de una organización. En los años recientes muchas empresas de servicios y no lucrativas han comprendido que el marketing es necesario e importante. También puede ser útil para los estudiantes, sobre todo en lo tocante a las oportunidades profesionales.

Más sobre

La situación afrontada por Mannie Jackson y los Harlem Globetrotters ilustra los elementos del concepto de marketing. Primero, están los objetivos duales de una organización para operar un negocio rentable y contribuir al mejoramiento de la sociedad. Después viene reconocer que nada sucede sin la satisfacción del cliente. Se debe lograr que el equipo ofrezca un buen producto, por lo tanto, el espectáculo debe ser más entretenido. Jackson logró eso introduciendo una nueva serie de rutinas y música más contemporánea. Después tuvo



LOS HARLEM GLOBETROTTERS

que encontrar grandes atletas con la resistencia para jugar 300 noches al año. Pero ser un buen jugador no es suficiente. Para alcanzar los objetivos sociales de Mannie Jackson, los jugadores deben ser también embajadores del bienestar. Ellos deben actuar bajo ciertos estándares dentro y fuera de la cancha, haciendo cosas como hablar en forma entusiasta con los estudiantes acerca de los peligros de las drogas o visitando hospitales. Los jugadores han sido preparados para esto, con clases de todo, desde relaciones públicas hasta ética.

Finalmente, hay un programa de marketing coordinado. Para apoyar el producto, los Globetrotters deben ganar en las exhibiciones y permanecer en el gusto del público para mejorar al equipo. Esto se logrará a través de juegos televisados por el programa de ABC *El ancho mundo del deporte*, así como transmitiendo anuncios para mercados meta, y apareciendo en las cajas de cereal Wheaties. Los planes a futuro consisten en un cortometraje de Columbia Pictures y un espectáculo de variedades de los Globetrotters en Myrtle Beach, Carolina del Sur. También están en trá-

mite contratos de licencia y comercialización tanto para capitalizar la imagen del equipo como para incrementar las exhibiciones del equipo. Para afrontar la demanda, un segundo equipo ha sido creado y el número de compromisos internacionales se ha incrementado. Dos años después de que Jackson ingresó, las ganancias han aumentado 30% y siguen creciendo.³⁰

1. ¿Qué más podría hacer Mannie Jackson para asegurar que sus esfuerzos de marketing sean exitosos?

■ TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Los números al lado de los términos indican las páginas donde se definen los términos y conceptos. Además, unos y otros se definen en el glosario que viene al final del libro.

Intercambio (4)	Etapas de orientación al marketing (9)	Fabricación en masa a la medida (13)	Administración de calidad total (18)
Marketing (6)	Concepto de marketing (11)	Concepto de marketing social (14)	Estándares de calidad ISO 9000 (18)
Etapas de orientación a la producción (7)	Marketing de relaciones (12)	Ética (14)	Utilidad (22)
Etapas de orientación a las ventas (8)		Calidad (17)	

■ PREGUNTAS Y PROBLEMAS

1. Explique el concepto de intercambio, mencionando las condiciones que se requieren para que éste se produzca y dé un ejemplo de un intercambio que no incluya dinero.
2. Mencione algunas empresas que, a su juicio, se hallan todavía en la etapa de la producción o en la de ventas dentro de la evolución del marketing. Explique por qué las escogió.
3. Describa cómo cada una de las siguientes empresas podría ir más allá en una situación de intercambio para establecer una relación con el consumidor.
 - a) Una estética
 - b) Una empresa CPA
 - c) Un banco de sangre
 - d) Un vendedor de automóviles
 - e) Una universidad
 - f) Un fabricante
4. Explique las acciones que diferencian a un fabricante de zapatos comprometido en el “marketing” y un fabricante comprometido con las “ventas”.
5. Explique los tres elementos que constituyen el concepto de marketing.
6. “El concepto de marketing no implica que los ejecutivos de ese departamento dirigirán la empresa. El concepto indica sólo que quien ocupe el cargo de director general ha de tener una orientación al marketing.” Dé ejemplos de cómo los directores de producción, de finanzas y de personal puede tener dicha orientación.
7. En cada una de las siguientes organizaciones describa lo que se comercializa o se vende:
 - a) El hotel y casino Stardust en Las Vegas
 - b) Un sindicato de pilotos de aerolíneas
 - c) Un profesor que imparte un curso introductorio de química
 - d) El departamento de policía de su ciudad
8. Una forma de explicar las utilidades que genera el marketing consiste en imaginar cómo viviríamos si no existieran las técnicas de marketing. Describa algunas de las formas en que sus actividades diarias se verían afectadas si no hubiera tiendas al detalle ni publicidad.
9. Mencione dos empresas de servicios que, en su opinión, realizan un buen trabajo de marketing. Después mencione algunas que no llevan a cabo esta función de modo satisfactorio. En todos los casos explique los motivos de su clasificación.

■ APLICACIONES DEL MARKETING

1. Seleccione una unidad organizacional en su escuela (por ejemplo, un servicio de alimentos, una oficina de empleo, deportes intramuros, una biblioteca), observe su funcionamiento y entreviste a un administrador y algunos clientes para identificar: *a*) lo que se intercambia y *b*) si la unidad está orientada a la producción, las ventas o el marketing.
2. Visite un supermercado y anote todas las alternativas de cereales que están disponibles. Organice la lista por las características básicas de los cereales (por ejemplo, valor nutricional, sabor, etc.) y todas las subcategorías que pueda identificar (el sabor puede incluir azúcar, fruta y textura). ¿Cómo explica esta variedad de productos?

