

1

Marketing Creación de valor y compromiso del cliente

Panorama del capítulo

Este capítulo presenta los conceptos básicos de marketing. Iniciaremos con la pregunta: ¿Qué es el marketing? Dicho de manera sencilla, el marketing supone atraer clientes y administrar relaciones redituables con ellos. El objetivo del marketing consiste en crear valor para los clientes con la finalidad de obtener a cambio una ganancia. Después analizaremos los cinco pasos del proceso de marketing, lo que incluye desde la comprensión de las necesidades del cliente y el diseño de estrategias y programas integrados de marketing orientados a generar valor para el cliente, hasta el establecimiento de relaciones con el cliente y la obtención del valor para la empresa. Por último, analizaremos las principales tendencias y fuerzas que afectan el marketing en esta nueva era digital, móvil, caracterizada por la irrupción de los social media.

Entender estos conceptos básicos y formarse ideas propias acerca de lo que en realidad significan para usted le brindará una base sólida para comprender los siguientes temas.

Comencemos con una buena historia acerca del marketing en acción en Amazon.com, que es, por mucho, el comercializador digital en línea líder en el mundo. ¿Cuál es el secreto del éxito de Amazon? En realidad, no hay ningún secreto. Amazon está completamente orientada hacia el cliente; le apasiona crear valor para el cliente, comprometerse y relacionarse con él. A cambio, los clientes retribuyen a Amazon siendo leales a su marca y aportando su dinero. A lo largo de este primer capítulo y en el resto del libro, usted encontrará de manera recurrente el tema de la creación de valor para el cliente con la finalidad de obtener valor a cambio.

[AMAZON.COM](http://Amazon.com): Obsesionada por crear valor para los clientes y forjar relaciones con ellos

Cuando se piensa en compras en línea, es muy probable que piense de inmediato en Amazon. El pionero de las ventas en línea abrió por primera vez sus puertas virtuales en 1995, modificando el esquema del fundador Jeff Bezos, quien vendía libros en la cochera de su casa en la zona suburbana de Seattle. Amazon aún vende libros; infinidad de libros. Pero ahora también vende música, productos electrónicos, herramientas, artículos para el hogar, ropa y comestibles, incluso prendas de vestir de última moda, diamantes sin montar y langostas de Maine.

Desde el principio, Amazon creció de manera sorprendente. Sus ventas anuales se dispararon desde una modesta cifra de \$150 millones* en 1997, hasta más de \$74000 millones en la actualidad. Tan sólo durante los últimos tres años, los ingresos de Amazon se incrementaron más del doble. El pasado Cyber Monday, Amazon.com vendió 37 millones de artículos a sus 237 millones de clientes activos distribuidos por todo el mundo, es decir, 428 artículos por segundo. Es probable que los ingresos de Amazon alcancen los \$100000 millones el próximo año, en una proporción más rápida que cualquier otra compañía en la historia (a Walmart le tomó 34 años). Así, se convertiría en el segundo minorista más grande de Estados Unidos, sólo después de Walmart.

¿Qué hace que la historia del éxito de Amazon sea tan sorprendente? Su fundador y director general Jeff Bezos lo sintetiza en

tres palabras: "Obsess over customers" (Obsesión por los clientes). En esencia, la compañía está permanentemente centrada en el cliente. "Lo que impulsa todo es la creación de valor genuino para los clientes", afirma Bezos. Amazon considera que si hace lo que es bueno para los clientes, las utilidades vendrán como una consecuencia. Así que la compañía comienza por centrarse en el cliente y trabaja hacia atrás. En vez de preguntarse qué puede hacer con sus capacidades actuales, Amazon primero pregunta: ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Qué necesitan? Luego desarrolla las capacidades necesarias para satisfacer tales necesidades de los clientes.

En Amazon, cada decisión se toma tratando de mejorar la experiencia del cliente en Amazon.com. De hecho, en muchas reuniones de Amazon, la figura de mayor influencia en la sala es la "silla vacía" —literalmente una silla desocupada frente a la mesa— que representa al cliente, el participante de mayor importancia. En ocasiones, esa silla no permanece vacía, sino que en ella se sienta el encargado de mejorar la experiencia del cliente (el "Customer Experience Bar Raiser"), un

La profunda pasión de Amazon.com por crear valor para el cliente, comprometerse y relacionarse con él la ha convertido en el minorista en línea líder en el mundo. Amazon se ha convertido en modelo a seguir para las compañías que se concentran de manera obsesiva en entregar valor al cliente como base de su éxito.

* En este libro, el signo de moneda (\$) representa dólares estadounidenses, a menos que se especifique otra unidad monetaria.

AGRADECIMIENTOS A LA EDICIÓN EN ESPAÑOL

Pearson Educación agradece a los centros de estudio y profesores usuarios de esta obra por su apoyo y retroalimentación, elemento fundamental para esta nueva edición de *Marketing*.

MÉXICO

Escuela Bancaria y Comercial
Alma Delia Mejía

Instituto Politécnico Nacional
UPIICSA

Víctor Rocha Martínez

Instituto de Estudios Superiores
de Monterrey Campus Hidalgo
Leticia Franco G.

Instituto Tecnológico de Estudios
Superiores de Occidente-ITESO
José Habvi de Jesús Espinosa Reyna
Alia Gabriela González Guerra
Ana Cynthia González Vázquez
Sofía Guadalupe Lepe Navarro
Rosalina Pinedo Rivas
Olivia Guadalupe Reinoso Muñoz
Diana Salazar Rivas
Jesús Guillermo Vázquez

Instituto Tecnológico de Nogales
Francisca del Socorro González Peralta

Tecnológico de Estudios Superiores
de Ecatepec
Yolanda Martínez Ponce

Universidad Anáhuac
México Norte
Xavier Medina Robles
Luz Cecilia Revilla Soriano

Universidad Autónoma del Estado
de México, Toluca
Facultad de Contaduría y Administración
Guillermina Genfuegos Contreras
Juana Contreras Garduño
Jaime González Mondragón
Midiam Maldonado Maldonado
Sergio Robles Aguitón
José Luis Ruis Dritritt

Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Ciencias de la Comunicación
María de Jesús Aguilar
Benjamín Solís Vázquez

Universidad Autónoma de Sinaloa
Octavio Chiquete Aviles
Flor Margarita Fong Villegas
Sandra Elizabeth López Aliaro
Greysell Ramos Aguilar
María Magdalena Rodríguez Murillo
Carmen Yolanda Soto Mayor

Universidad Autónoma Metropolitana
Campus Azcapotzalco
Patricia Jacinto Cedeño

Universidad Autónoma de Tamaulipas
Facultad de Comercio, Administración
y Ciencias Sociales
Eduardo Montalvo Garza
Javier Franco Samperio
Mario Alberto VUlarreal Álvarez

Universidad Nacional Autónoma
de México
Facultad de Contaduría y Administración
Pablo Licea Alcázar
Romeo Vite López

Universidad de Monterrey
Agarzelim Álvarez Milán
Ma. Luisa Chávez García
Ma. del Carmen Ginocchio Celi
María de los Ángeles Morales Saiz
Teodoro F. Schwarz Gehrke

Universidad de Sonora
Francisca Irene Coronado Villarreal

Universidad Iberoamericana
Ciudad de México
María Guadalupe Aguiluz Aceves
César Alberto Camacho Villavicencio
Javier Cervantes González
José Santiago Corro Villanueva
María Xochiquetzal Garibay Tovar
Fernando Guillermo González de Cocío
Silvia Josefina González Martínez
Andrés Loce Vargas
Juan Carlos Morales
Eduardo Octavio Ochoa Reyes
María Mañón Pineda
Jorge Alberto Sardaneta Ramos
Carlos Francisco Sedaño Martínez

Universidad Panamericana
Campus Guadalajara
Luis Chávez Díaz
Benito Gutiérrez Levy
José Domingo Lázaro
Erik Michel Rábago
Javier Alejandro Romero Bazúa

Universidad DeLaSalle
Bajío
Ménica Gómez Dávila

COLOMBIA

Colegio de Estudios Superiores
de Administración, CESA
Claudia Gómez

Escuela Colombiana de Ingeniería "Julio
Garavito"
Juan Carlos Illera

Universidad Autónoma de Occidente
Alfredo Beltrán Amador
Eduardo Castillo Coy
Raquel Puente Castro

Universidad del Norte
David Juliao Esparragoza

Universidad EAFIT
Alejandro Arias Salazar

Universidad EAN
Sadoth Giraldo Acosta
Martín Fisco Beltrán
Haidy Johanna Moreno Ceballos

Universidad Extemado de Colombia
Germán Contraras

Universidad ICESI
Germán Castellanos Ordoñez
José Roberto Concha Velásquez
Juan Manuel González Sánchez
Pablo Andrés Monroy D'Croz

Universidad Javeriana de Cali
Ricardo Castaño Robledo
María Cecilia Henríquez Daza

Universidad Jorge Tadco Lozano
José Alberto Dueñas Guamizo

Universidad San Buenaventura de Cali
Alexander Varón Sandoval
Alvaro Velasco Blanco

COSTA RICA

Instituto Tecnológico de Costa Rica
William Jaubert Solano
Gonzalo Delgado Leandro
Gustavo Cubillo Salas
Óscar Chacón Navarro
Alian Pérez Orozco

Universidad Fidélitas
Jorge Vega Antonini

Universidad Internacional
de las Américas
Carlos Chacón Rivas
Luis Chavarría Villalobos
Helvetia Umaña Chacón

Universidad Latinoamericana
de Ciencia y Tecnología
Marco Sanabria Blanco

Universidad Estatal a Distancia
Mauren Acuña
Fabio Sanabria

PERÚ

Universidad del Pacífico
Facultad de Ciencias Empresariales
Rosario Mellado
Gina Pipoli

Universidad ESAN
Otío Regalado Pezua
José Luis Wakabayashi Muroya

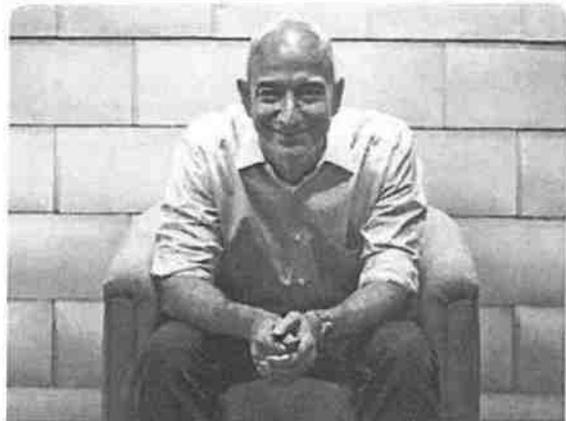
empleado que está especialmente capacitado para representar los intereses de los consumidores. Para dar a esa "silla vacía" una voz clara y fuerte, Amazon compara continuamente su desempeño contra 400 metas relacionadas con el cliente.

La obsesión de Amazon por satisfacer las necesidades de sus clientes la impulsa a asumir riesgos e innovar en formas que otras empresas son incapaces de lograr. Por ejemplo, cuando se dio cuenta de que sus clientes compradores de libros necesitaban mayor acceso a libros electrónicos y otros contenidos digitales, Amazon desarrolló el lector electrónico Kindle, su primer producto original. El Kindle implicó trabajar durante más de cuatro años y desarrollar un conjunto de habilidades nuevas. Pero el pensamiento de Amazon de iniciar a partir de las necesidades del cliente tuvo una recompensa generosa. El Kindle es uno de los productos de la compañía que mejor se venden y Amazon.com vende ahora más libros electrónicos que ediciones impresas de lujo y rústicas en conjunto. Adicionalmente, la creciente línea de tabletas Kindle Fire de la compañía encabeza ahora el mercado de las tabletas de bajo precio. De esta forma, lo que comenzó como un esfuerzo por mejorar la experiencia del cliente, ahora da a Amazon una poderosa presencia en el floreciente mundo de los medios digitales y móviles tanto como en los social media. El Kindle no sólo brinda acceso a libros electrónicos, música, videos y aplicaciones que vende Amazon, también hace que la interacción con el gigante en línea sea más fácil que nunca. Los clientes utilizan sus Kindle para comprar en Amazon.com e interactúan con la compañía en sus blogs y páginas de social media y redes sociales.

Algo quizá más importante que *lo que vende* Amazon es *cómo* lo vende. Amazon desea brindar una experiencia especial a cada cliente. Los clientes regulares de Amazon.com perciben una relación sorprendentemente fuerte con la compañía, en especial si se considera la ausencia casi absoluta de interacción humana real. Amazon está obsesionada con hacer que la experiencia de cada cliente adquiera un carácter personal. Por ejemplo, el sitio Amazon.com da la bienvenida a los clientes con sus propias páginas iniciales, lo que se completa con recomendaciones personalizadas. Amazon fue la primera compañía en analizar el historial de compras de cada cliente, así como los patrones de compra de aquellos con perfiles similares, para ofrecer contenido personalizado en su sitio. Amazon desea personalizar la experiencia de compra para cada cliente individual. Según su razonamiento, si tiene 237 millones de clientes, debería tener 237 millones de tiendas.

Los visitantes de Amazon.com reciben una combinación única de beneficios: enorme selección, alto valor, precios bajos y conveniencia. Sin embargo, el factor "descubrimiento" hace que la experiencia de compra sea realmente especial. Una vez que usted entra al sitio web, se siente motivado a permanecer un rato para observar, aprender y descubrir. Amazon.com se ha convertido en una especie de comunidad en línea donde los clientes pueden revisar los productos, investigar alternativas de compra, compartir opiniones y reseñas con otros visitantes y conversar en línea con autores y expertos. De esta forma, Amazon hace mucho más que tan sólo vender productos en línea. Atrae a los clientes y entabla relaciones directas y personalizadas con ellos, brindándoles así experiencias satisfactorias en línea. Año tras año, Amazon se coloca en el primer lugar, o muy cerca, de la lista de empresas que brindan satisfacción al cliente entre todas las industrias.

Con base en su notable crecimiento, muchos analistas han especulado que Amazon se convertirá en el Walmart de la web.



“Consideramos a nuestros clientes como invitados a una fiesta en la que nosotros somos los anfitriones. Nuestro trabajo de cada día es hacer que cada aspecto importante de la experiencia del cliente sea un poco mejor”. —Jeff Bezos

Amazon.com hace mucho más que tan sólo vender productos en línea. Crea experiencias satisfactorias en línea para los clientes. “El motor de todo es la creación de valor genuino para los clientes”, afirma el fundador y director general de Amazon, Jeff Bezos.

Contour por Getty Images

De hecho, argumentan algunos, ya lo es. Aunque las ventas totales de Walmart —las cuales ascienden a \$469000 millones— opacan la cifra de ventas de Amazon, \$74000 millones, las ventas en línea de Amazon son siete veces más cuantiosas que las de Walmart. Así que en línea, es Walmart la que va detrás de Amazon. Dicho de otra forma, Walmart desea convertirse en la Amazon de la web, y no al revés. Sin embargo, a pesar de sus proporciones colosales, para alcanzar a Amazon en línea, Walmart tendrá que igualar la grandiosa experiencia que Amazon.com brinda a sus clientes, y eso no será fácil.

Cualquiera que sea el resultado, Amazon se ha convertido en el modelo a seguir para las empresas que se enfocan de manera obsesiva en entregar valor al cliente para tener éxito. Jeff Bezos supo desde el principio que si Amazon creaba un valor superior para sus clientes, ganaría no sólo un buen negocio sino también lealtad, y que el éxito vendría en términos de ventas y utilidades para la empresa. En palabras de Bezos: “Cuando las cosas se complican, las simplificamos preguntando: ‘¿Qué es mejor para el cliente?’. Creemos que, de esa forma, las cosas saldrán bien en el largo plazo”.¹

Descripción de objetivos	
OBJETIVO 1	Definir qué es el marketing y explicar los pasos del proceso de marketing. ¿Qué es el marketing? (pp. 4-6)
OBJETIVO 2	Explicar la importancia de entender a los clientes y al mercado e identificar los cinco conceptos básicos del mercado. Conocimiento del mercado y necesidades de los clientes (pp. 6-9)
OBJETIVO 3	Identificar los principales elementos de una estrategia de marketing centrada en el cliente y analizar las orientaciones de la dirección de marketing que guían la estrategia de marketing. Diseño de una estrategia de marketing orientada a crear valor para el cliente (pp. 9-13) Elaboración de un plan y un programa de marketing integrados (p. 12)
OBJETIVO 4	Analizar la administración de las relaciones con el cliente e identificar estrategias de creación de valor para el cliente y a cambio captar valor de éste. Establecimiento de relaciones con el cliente (pp. 13-22) Captación del valor de los clientes (pp. 22-24)
OBJETIVO 5	Describir las principales tendencias y fuerzas que están modificando el panorama de marketing en esta era de relaciones. El cambiante panorama del marketing (pp. 24-29)

Las compañías exitosas de hoy tienen algo en común: igual que Amazon, están muy enfocadas en el cliente y sumamente comprometidas con el marketing. Estas compañías comparten una pasión por entender y satisfacer las necesidades del cliente en mercados meta bien definidos. Motivan a todos en la organización a ayudar a forjar relaciones duraderas con los clientes creando valor.

Las relaciones con los clientes y el valor de éstos son especialmente importantes en la actualidad. Al enfrentar notables avances tecnológicos y enormes desafíos económicos, sociales y ambientales, los clientes de hoy se relacionan digitalmente con las compañías y entre sí, gastan su dinero con más cuidado y reconsideran sus relaciones con las marcas. Los nuevos desarrollos en los medios digitales y móviles, así como en social media, han revolucionado la forma en que los consumidores compran e interactúan, por lo que se requieren nuevas estrategias y tácticas de marketing. **En los actuales tiempos de continuo cambio, es más importante que nunca establecer relaciones sólidas con los clientes basadas en un valor real y duradero.**

Más adelante en este capítulo examinaremos los interesantes y nuevos desafíos que enfrentan tanto los consumidores como los especialistas en marketing. Pero antes analizaremos los conceptos básicos del marketing.

Comentario: Deténgase un momento y piense cómo responderá es: a pregunta antes de estudiar el marketing. Luego, vea cómo cambia su respuesta conforme lee el capítulo.

-¿Qué es el marketing?

El marketing, más que cualquier otra función de negocios, se refiere a la relación con los clientes. Aunque más adelante analizaremos definiciones detalladas del marketing, quizá la definición más sencilla sea: *el marketing es la actividad encaminada a atraer clientes y administrar relaciones redituables con ellos*. La meta doble del marketing consiste en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y mantener y hacer crecer a la clientela actual satisfaciendo sus necesidades.

Por ejemplo, McDonald's cumple su lema "i'm Jovin' it" al ser "el lugar favorito y la manera predilecta de comer de nuestros clientes" en todo el mundo, lo cual le otorga tanta participación

de mercado como la que logran juntos sus cuatro más cercanos competidores. Walmart se ha convertido en el minorista más grande y la *compañía* de mayor tamaño del mundo al cumplir su promesa: "Save Money. Live Better". Facebook ha logrado atraer a más de mil millones de usuarios activos en la web y mediante dispositivos móviles en todo el mundo ayudándoles a "conectarse y compartir su vida con los demás".

El marketing sólido es crucial para el éxito de toda organización. Grandes empresas con fines de lucro, como Google, Target, Procter & Gamble (P&G), Coca-Cola y Microsoft utilizan el marketing, pero también lo utilizan organizaciones no lucrativas, como universidades, hospitales, museos, orquestas sinfónicas e incluso iglesias.

Usted ya sabe mucho acerca del marketing, ya que éste se encuentra en todo lo que le rodea. El marketing llega a usted al estilo tradicional: lo podemos ver en la abundancia de productos que existen en cada centro comercial y en los anuncios que ocupan la pantalla del televisor, que aparecen en revistas o que llenan el buzón del correo. Sin embargo, en años recientes los especialistas en marketing han conjuntado varios nuevos métodos de marketing, los cuales van desde creativos sitios web y aplicaciones para teléfonos móviles hasta blogs, videos en línea y en social media. Estos nuevos métodos hacen algo más que enviar mensajes a las masas; llegan a los clientes de forma directa, personalizada e interactiva. Los especialistas en marketing de hoy

quieren convertirse en parte de su vida y enriquecer sus experiencias con sus marcas, es decir, ayudarlo a *vivir* sus marcas.

Vemos el marketing en casi todo lo que hacemos, en el hogar, en la escuela, en el trabajo y en los lugares de esparcimiento. Sin embargo, es mucho más de lo que llega a la vista fortuita del consumidor. Detrás de todo eso hay una enorme red de personas y de actividades que compiten por nuestra atención y nuestras compras. Este libro nos ofrece una introducción completa a los conceptos básicos y a las prácticas actuales del marketing. En el presente capítulo, iniciamos con una definición de marketing y del proceso de marketing.



© El marketing está a nuestro alrededor tanto en formas antiguas y tradicionales como en nuevas modalidades, las cuales van desde sitios web y aplicaciones de teléfonos móviles hasta videos y social media en línea.

Justin Lewis

Definición de marketing

¿Qué es marketing? Muchas personas creen que sólo consiste en vender y hacer publicidad. Todos los días nos bombardean con comerciales de televisión, catálogos, llamadas de ventas y mensajes en línea. No obstante, las ventas y la publicidad son herramientas y son la punta del *iceberg* del marketing.

En la actualidad, el marketing debe entenderse no en el sentido tradicional de realizar una venta —"hablar y vender"—, sino en el **sentido moderno de satisfacer las necesidades del cliente**. Si el especialista en marketing logra atraer a los consumidores, entiende bien sus necesidades, desarrolla productos que ofrezcan un valor superior al cliente, fija sus precios adecuadamente y distribuye y promueve de manera eficaz, entonces sus productos se venderán con mucha facilidad. De hecho, según el gurú de la administración Peter Drucker: "El objetivo del marketing consiste en lograr que la labor de las ventas sea innecesaria".² Las ventas y la publicidad son sólo una parte de una *mezcla de marketing* de mayores dimensiones, es decir, un conjunto de herramientas de marketing que funcionan de manera coordinada y coherente para atraer a los clientes, satisfacer sus necesidades y entablar relaciones con ellos.

En términos generales, el marketing **es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros**. En un contexto de negocios más reducido, el marketing implica establecer relaciones de intercambio de valor y redituables con los clientes. Por lo tanto, definimos el marketing como **el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener valor a cambio de ello**.³

El proceso de marketing

• La figura 1.1 presenta un modelo sencillo de cinco pasos del proceso de marketing para crear valor y obtenerlo a partir del cliente. En los primeros cuatro pasos, las compañías se enfocan en entender a los consumidores, crear valor para el cliente y establecer relaciones sólidas con éste. En el último

Marketing

Proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener valor a cambio de ello.

paso, las compañías obtienen las recompensas derivadas de crear un valor superior para el cliente. Al crear valor *para* los consumidores, las empresas, a la vez, captan el valor *de* sus clientes en forma de ventas, utilidades y capital de clientes a largo plazo.

En el presente capítulo y en el siguiente, examinaremos los pasos de este modelo sencillo de marketing. En este capítulo revisaremos cada paso, aunque nos enfocaremos más en las etapas que se refieren a los clientes —comprenderlos, atraerlos, entablar relaciones y obtener valor de ellos—. En el capítulo 2 estudiaremos con mayor detalle los pasos segundo y tercero, es decir, el diseño de estrategias de marketing para crear valor y la elaboración de programas de marketing.

Comentario | El marketing del autor \$\$\$ refiere a la creación de valor para los clientes. Por lo tanto, como primer paso del proceso de marketing, ¡la compañía debe comprender plenamente a los consumidores y al mercado en el que opera.

> Conocimiento del mercado y necesidades de los clientes

Como un primer paso, los especialistas en marketing deben entender las necesidades y los deseos de los clientes, así como el mercado dentro del cual operan. Ahora examinaremos cinco conceptos fundamentales acerca del cliente y del mercado: (1) *necesidades, deseos y demandas*; (2) *ofertas del mercado (productos, servicios y experiencias)*; (3) *valor y satisfacción*; (4) *intercambios y relaciones* y (5) *mercados*.

Necesidades, deseos y demandas del cliente

El concepto fundamental que sustenta el marketing son las necesidades humanas. Las necesidades humanas son **estados de carencia percibida** e **incluyen las necesidades físicas** básicas de alimento, ropa, calidez y seguridad; **las necesidades sociales** de pertenencia y afecto; y **las necesidades individuales** de conocimientos y expresión personal. Los especialistas en marketing no crearon tales necesidades, sino que éstas forman parte de los seres humanos.

Los deseos son la forma que adoptan las necesidades humanas moldeadas por la cultura y la personalidad del individuo. Un hombre estadounidense *necesita* alimentos pero *desea* una Big Mac, papas hitas y una bebida gaseosa. Un individuo de Papúa, Nueva Guinea, *necesita* alimentos, pero *desea*: arroz, carne de cerdo y tubérculos como la batata y el ñame. Los deseos están moldeados por la sociedad en la que se vive y se describen en términos de objetos que satisfacen esas necesidades. **Cuando los deseos están respaldados por el poder de compra se convierten en demandas. A partir de sus deseos y recursos, las personas demandan productos cuyos beneficios sumen la mayor cantidad de valor y satisfacción posible.**

En sus actividades de marketing, las compañías exitosas se esfuerzan por informarse y entender las necesidades, los deseos y las demandas de sus clientes. Realizan investigación del consumidor, analizan grandes cantidades de datos de sus clientes y los observan mientras éstos compran e interactúan, ya sea en línea o de forma presencial. Su personal, de todos los niveles incluyendo la alta administración, permanece cerca de los clientes.⁴

El presidente y director general de Walmart, Michael Duke, y todo su equipo ejecutivo realizan con regularidad visitas a las tiendas y al domicilio de los clientes para comprender las necesidades de éstos. Los

especialistas en marketing de McDonald's con frecuencia sostienen charlas al conectarse directamente con los seguidores de la cuenta de Twitter de la empresa, ya sean clientes o críticos, para conocer lo que piensan acerca de temas que van desde nutrición y sustentabilidad hasta productos y promociones de la marca. • Y el director general de Boston Market, George Michel, realiza frecuentes visitas a los restaurantes de la compañía para trabajar en el comedor y acercarse a los clientes con la intención de conocer "lo bueno, lo malo y lo feo". También permanece conectado leyendo los mensajes de los clientes en el sitio web de Boston Market, e incluso realiza llamadas sorpresa a algunos consumidores (esto es, sin conocerlos previamente) para enterarse más. "Estar cerca de los clientes es sumamente importante", afirma Michel "Así logro enterarme de lo que valoran y aprecian".

- Necesidades
Estados de carencia percibida.
- Deseos
Forma que adoptan las necesidades humanas moldeadas por la cultura y la personalidad del individuo.
- Demandas
Deseos humanos respaldados por el poder de compra.



• Permanecer cerca de los clientes: El director general de Boston Market, George Michel, con frecuencia visita los restaurantes de la compañía para trabajar en el comedor y acercarse a los clientes con la intención de conocer "lo bueno, lo malo y lo feo".

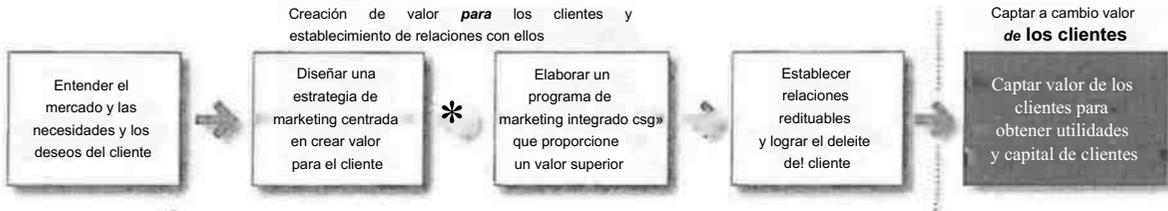
Invisión para Boston Market

Ofertas de mercado —productos, servicios y experiencias

Las necesidades y los deseos de los consumidores se satisfacen con las ofertas de mercado, es decir, mediante cierta combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrece a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo. Las ofertas de mercado no se limitan a *productos físicos*.

FIGURA 11.1

El proceso de marketing: creación de valor para el cliente y obtención de valor a cambio de ello.



¡Esta importante figura muestra el marketing de manera breve! Al crear valor **para** los clientes, los especialistas en marketing obtienen a cambio valor **de** los clientes. Este proceso de cinco pasos constituye la estructura de marketing para el resto del capítulo ¡efe! libro.

Ofertas de mercado

Cierta combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrece a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo.

Miopía de marketing

Error de poner mayor atención y enfoque a los productos específicas que ofrece una compañía que a los beneficios y experiencias que provocan.

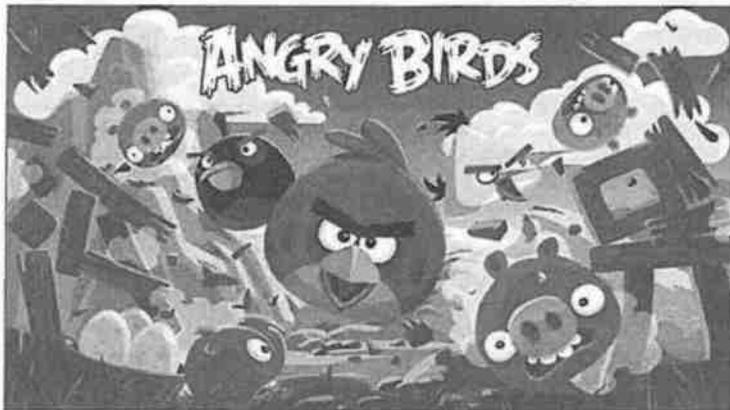
también incluyen **servicios**, es decir, actividades o beneficios que se ofrecen en venta, los cuales son básicamente intangibles y no derivan en la posesión de algo. Algunos ejemplos son los bancos, las líneas aéreas, los hoteles y los servicios de reparaciones para el hogar.

De manera más general, las ofertas de mercado también incluyen otras entidades, tales como personas, lugares, organizaciones, información e ideas. Por ejemplo, la campaña "Puré Michigan" promueve el estado de Michigan como un destino turístico que "permite que la naturaleza virgen y el carácter auténtico revitalicen su espíritu". Por su parte, el Ad Council y la National Highway Traffic Safety Administration de Estados Unidos crearon la campaña "Stop the Texts. Stop the Wrecks" (Alto a los textos, alto a los choques), que promueve la idea de dejar de escribir textos en teléfono celular mientras se conduce. Esta campaña destaca el hecho de que un conductor que escribe textos mientras maneja tiene 23 veces más probabilidades de sufrir un accidente que alguien que se concentra en conducir.⁵

Muchos vendedores cometen el error de poner mayor atención a los productos específicos que ofrecen y no a los beneficios y experiencias que éstos provocan. Tales vendedores padecen la miopía de marketing; están tan interesados en sus productos que se concentran sólo en los deseos existentes y pierden de vista las necesidades latentes y actuales del cliente.⁶ Olvidan que un producto es sólo una herramienta para resolver un problema del consumidor. Un fabricante de brocas de un cuarto de pulgada para taladros pensaría que el cliente necesita una broca, pero lo que en realidad necesita éste es un orificio de un cuarto de pulgada. Estos vendedores tendrán problemas si se lanza un nuevo producto que cubra mejor la necesidad del cliente o que lo haga a un menor costo. El cliente tendrá la misma necesidad, pero *deseará* el producto nuevo.

Los especialistas en marketing inteligentes ven más allá de los atributos que tienen los productos y servicios que venden. Al combinar servicios y productos diversos, crean experiencias de marca para los consumidores. Por ejemplo, usted no sólo visita el Walt Disney World Resort, sino que usted y su familia se sumergen en un mundo maravilloso, donde los sueños se hacen realidad y las cosas aún funcionan de la manera en que deberían. "¡Dejemos que la magia comience!", decía Disney.

De manera similar, Angry Birds es mucho más que una aplicación móvil de un juego. Para



• Experiencias de marketing: Más que una aplicación de juego para dispositivos móviles, Angry Birds es "un entretenimiento digital en una destrucción gozosa y adictiva". Su creador, Rovio, planea expandir la experiencia de Angry Birds mediante videos animados, productos patentados e incluso parques infantiles y de diversiones con la marca Angry Birds.

Ilustración tomada del Archivo CEET GDA Photo Service/Newscom

más de 200 millones de asiduos usuarios al mes localizados en 116 países, es una experiencia de distracción profunda. Como dice un observador "La tierra de Angry Birds es un estado de conciencia, un entretenimiento digital en una destrucción gozosa y adictiva, un refugio del aburrimiento de los viajes en tren subterráneo y de las salas de espera de los médicos, donde el fino arte de lanzar pequeños pájaros de colores brillantes hacia una fortaleza de madera, para vencer a los cerdos que se refugian dentro, cobra gran sentido y es inmensamente satisfactorio". Hasta ahora, en todas sus versiones, Angry Birds se ha descargado más de dos mil millones de veces. El creador del juego, Rovio, planea expandir la experiencia de Angry Birds mediante breves videos animados (Angry Birds Toons) y películas animadas en tercera dimensión hasta incluir una creante lista de nuevos juegos, juguetes patentados, ropa, artículos decorativos para el jardín e incluso parques infantiles de diversiones y temáticos.⁷

Valor y satisfacción del cliente

Por lo general, los consumidores se enfrentan a una gran gama de productos y servicios que podrían satisfacer una necesidad específica. ¿Cómo eligen entre tantas ofertas de mercado? Los clientes se forman expectativas acerca del valor y la satisfacción que diversas ofertas de marketing les brindarán y compran de acuerdo con lo que esperan. Los clientes satisfechos compran de nuevo y cuentan a otros sus buenas experiencias. Los clientes insatisfechos con frecuencia recurren a los competidores y desacreditan el producto ante los demás.

Los especialistas en marketing deben ser cuidadosos al establecer el nivel correcto de expectativas. Si establecen expectativas demasiado bajas, quizá satisfagan a quienes compran, pero no lograrán atraer a suficientes compradores. Si elevan demasiado las expectativas, los compradores se desilusionarán. El valor y la satisfacción del cliente son fundamentales para establecer y administrar las relaciones con el cliente. Nos referiremos de nuevo a estos importantes conceptos más adelante en el capítulo.

Intercambios y relaciones

El marketing ocurre cuando las personas deciden satisfacer sus necesidades y deseos mediante relaciones de intercambio. Un intercambio es el acto de obtener un objeto deseado que está en manos de alguien, ofreciéndole algo a cambio. En el sentido más amplio, el especialista en marketing intenta provocar una respuesta ante una oferta de mercado. La respuesta podría ser algo más que el simple hecho de comprar o comerciar productos y servicios. Por ejemplo, un candidato político necesita votos, una iglesia desea feligreses, una orquesta desea un público y un grupo de acción social busca la aceptación de ideas.

El marketing consiste en acciones que se realizan para generar, mantener y fortalecer relaciones de intercambio deseables con públicos meta, las cuales implican productos, servicios, ideas u otros objetos. Las empresas desean establecer relaciones sólidas al ofrecer al cliente de manera consistente un valor superior. Más adelante abundaremos en el importante concepto de la administración de las relaciones con el cliente.

Mercados

Los conceptos de intercambio y relaciones nos conducen al concepto de mercado. Un mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Tales compradores comparten una necesidad o un deseo en particular que se puede satisfacer mediante relaciones de intercambio.

El marketing implica administrar mercados para generar relaciones redituables con el cliente. Sin embargo, establecer esas relaciones requiere de esfuerzo. Los vendedores deben buscar y atraer compradores, identificar sus necesidades, diseñar buenas ofertas de mercado, establecer sus precios, promoverlas, almacenarlas y entregarlas. Actividades como investigación del consumidor, desarrollo de productos, comunicación, distribución, fijación de precios y prestación de servicios resultan fundamentales para el marketing.

A pesar de que por lo regular pensamos que son los vendedores quienes llevan a cabo el marketing, los compradores también participan en él. Los consumidores realizan marketing cuando se dan cuenta que necesitan productos, buscan productos, interactúan con las compañías para obtener información y realizan sus compras. De hecho, las tecnologías digitales de hoy, desde los sitios web y las aplicaciones de los teléfonos celulares hasta la desmedida aparición de social media, han dado poder a los consumidores convirtiendo el marketing en un proceso bidireccional. Así, además de administrar las relaciones con el cliente, los gerentes de marketing actuales también deben manejar en forma eficaz las relaciones que administran los clientes. Los especialistas en marketing ya no sólo preguntan: "¿De qué manera podemos influir en nuestros clientes?", sino también: "¿De qué manera influyen los clientes en nosotros?", e incluso: "¿De qué manera nuestros clientes ejercen influencia sobre los demás?".

- La figura 1.2 muestra los elementos principales de un sistema de marketing. El marketing implica servir a un mercado de consumidores finales frente a los competidores. La compañía y los competidores investigan el mercado e interactúan con los consumidores para entender sus necesidades. Luego crean y envían sus ofertas de mercado, sus mensajes y algunos otros contenidos de marketing a los consumidores, ya sea en forma directa o a través de intermediarios de marketing. Todos los que participan en el sistema reciben la influencia de importantes fuerzas del entorno (demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y socioculturales).

Cada elemento del sistema agrega valor para el siguiente nivel. Las flechas representan relaciones que deben establecerse y administrarse. Así, el éxito de una compañía al establecer sus relaciones redituables depende no sólo de sus propios actos, sino de lo bien que funcione todo el sistema para satisfacer las necesidades de los consumidores finales. Wankart sería incapaz de cumplir su promesa de precios bajos si sus proveedores no le entregaran mercancía a bajo costo; ni Ford podría ofrecer

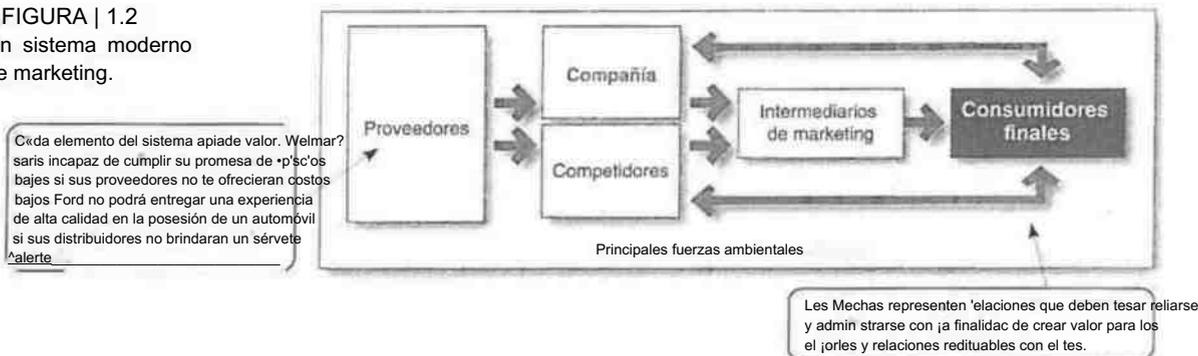
Intercambio

Acto de obtener un objeto deseado que está en manos de alguien, ofreciéndole algo a cambio.

Mercado

Conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio.

• FIGURA | 1.2
Un sistema moderno de marketing.



una experiencia de alta calidad en la posesión de un automóvil si sus distribuidores no brindaran un servicio de excelencia en ventas.

Comentario | Una vez que del autor | la compañía entiende plenamente a sus consumidores y al mercado, debe decidir a qué clientes atenderá y cómo es proporcionará valor.

* Diseño de una estrategia de marketing orientada a crear valor para el cliente

Una vez que la gerencia de marketing entiende plenamente a los consumidores y al mercado, está en condiciones de diseñar una estrategia de marketing orientada a crear valor para el cliente. **Definimos la dirección de marketing como el arte y la ciencia de elegir mercados meta y establecer relaciones redituables con ellos. El objetivo del gerente de marketing es encontrar, atraer, mantener y cultivar clientes meta mediante la creación, la entrega y la comunicación de valor superior para el cliente.**

Dirección de marketing
Arte y ciencia de elegir mercados meta y establecer relaciones redituables con ellos.

Para diseñar una estrategia de marketing exitosa, el gerente de marketing debe responder dos preguntas fundamentales: *¿A qué clientes debemos servir? (¿cuál es nuestro mercado meta?)* y *¿de qué forma podemos servir mejor a esos clientes? (¿cuál es nuestra propuesta de valor?)*. A continuación analizaremos brevemente estos conceptos de estrategia de marketing y luego los estudiaremos con mayor detalle en los capítulos 2 y 6.

Selección de los clientes a quienes se dará servicio

Ante todo, la compañía debe decidir a quién brindará servicio. Para ello, divide el mercado en segmentos de clientes (segmentación de mercado) y elige los segmentos en los cuales se enfocará (mercado meta). Algunos creen que la dirección de marketing implica localizar el mayor número posible de clientes e incrementar la demanda. Sin embargo, los gerentes de marketing saben que no es posible servir a todos los clientes en todas las formas. Al tratar de servir a todos los clientes, es muy probable que no sirvan bien a ninguno. En vez de ello, la compañía debe seleccionar sólo a los clientes que es capaz de atender bien y de manera redituable. Por ejemplo, Nordstrom se enfoca de manera redituable en profesionistas adinerados; Dollar General obtiene ganancias al servir a familias con medios más modestos.



• Propuesta de valor: Nutrioli es el "primer aceite funcional en México que contribuye al cuidado del cerebro". Además de promover una nutrición integral para el cuerpo por su origen 100% puro de soya, integrarlo a la dieta puede ayudar a llevar un estilo de vida saludable y a contribuir a la nutrición del cerebro, que requiere de nutrientes esenciales como el DHA, que se encuentra de manera natural principalmente en microalgas marinas y en peces que se alimentan de ellas como el salmón, atún y anchoas.

A fin de cuentas, los gerentes de marketing deben decidir a cuáles clientes desean servir, así como el nivel, el momento y la naturaleza de su demanda. En términos sencillos, la dirección de marketing es la *administración del cliente* y la *administración de la demanda*.

Selección de una propuesta de valor

La compañía también debe decidir cómo atenderá a los clientes meta, es decir, en qué forma se *diferenciará* y *posicionará* en el mercado. **La propuesta de valor de una marca es el conjunto de beneficios o valores que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades.** BMW promete "la más avanzada máquina de manejo", mientras que Nissan afirma que su automóvil Leaf es "100% eléctrico, cero emisiones y sin tubo de escape". Los zapatos New Balance's Minimus le hacen sentir que "lo único mejor sería andar descalzo"; y los zapatos Vibram FiveFingers afirman que "usted es la tecnología". Facebook le ayuda a "ponerse en contacto y compartir con la

10 PARTE 1 | Definición de marketing y el proceso de marketing

gente en su vida", mientras que YouTube "proporciona un lugar para que las personas se pongan en contacto, se informen e inspiren a otros alrededor del mundo". • Y Nutrioli, el aceite 100% puro de soya, "es el primer aceite funcional en México que contribuye al cuidado del cerebro".

Tales propuestas de valor distinguen a una marca de otra. Responden a la pregunta que se hace el cliente: "¿por qué debería comprar su marca en vez de la del competidor?". Las compañías tienen que diseñar propuestas de valor sólidas para obtener la mayor ventaja posible en sus mercados meta. Por ejemplo, el calzado Vibram FiveFingers promete lo mejor de dos mundos: correr con zapatos y descalzo. "Se obtiene la salud y los beneficios que implica correr descalzo, en combinación con una suela Vibram que le protege de los elementos y obstáculos que haya en su camino". Con los zapatos Vibram FiveFingers, "cuanto más se parecen al pie, más actúan como un pie".

Orientaciones de la dirección de marketing

La dirección de marketing busca diseñar estrategias para llegar a los consumidores meta y entablar relaciones redituables con ellos. Pero ¿qué filosofía debería guiar tales estrategias de marketing? ¿Qué importancia debería darse a los intereses de los clientes, de la organización y de la sociedad? Muy a menudo, esos intereses entran en conflicto.

Hay cinco conceptos alternativos que las organizaciones podrían utilizar para diseñar y poner en práctica sus estrategias de marketing: *producción, producto, ventas, marketing y marketing social*.

Concepto de producción

Concepto de producción

Es la idea de que los consumidores favorecen los productos que están disponibles y son accesibles; por lo tanto, la organización debe enfocarse en mejorar la eficiencia de la producción y la distribución.

El concepto de producción señala que los consumidores favorecen los productos que están disponibles y son accesibles. Por lo tanto, la gerencia debe concentrarse en mejorar la eficiencia de la producción y la distribución. Este concepto es una de las orientaciones más antiguas que guía a los vendedores.

El concepto de producción aún es una filosofía útil en algunas situaciones. Por ejemplo, el fabricante de computadoras personales Lenovo y el de productos electrodomésticos Haier dominan el mercado chino, altamente competitivo y sensible al precio, mediante bajos costos de mano de obra, producción muy eficiente y distribución masiva. No obstante, aunque resulta útil en algunas situaciones, el concepto de producción puede originar miopía de marketing. Las compañías que adoptan esta orientación corren el gran riesgo de enfocarse demasiado en sus propias operaciones y perder de vista el objetivo real: satisfacer las necesidades de los clientes y establecer relaciones con ellos.

Concepto de producto

Concepto de producto

Es la idea de que los consumidores favorecen los productos que ofrecen lo mejor en calidad, desempeño y características; por lo tanto, la organización debería dedicar su energía a mejorar continuamente sus productos.

El concepto de producto sostiene que los consumidores favorecen los productos que ofrecen mejores características de calidad, desempeño e innovación. De acuerdo con este concepto, la estrategia de marketing se enfoca en mejorar el producto en forma continua.

La calidad y la mejora del producto son elementos importantes de la mayoría de las estrategias de marketing. Sin embargo, enfocarse únicamente en los productos de la compañía también podría conducir a miopía de marketing. Por ejemplo, algunos fabricantes consideran que si son capaces de "diseñar una mejor ratonera, el mundo entero tocará a su puerta"; sin embargo, a menudo quedan amargamente desilusionados. Es probable que los consumidores estén buscando una mejor solución para el problema de los ratones, pero no necesariamente una mejor trampa para éstos. La mejor solución podría ser un aerosol químico, un servido de exterminación de plagas, un gato doméstico o algo que funcione mejor que una ratonera. Además, una mejor trampa para ratones no se venderá a menos que el fabricante diseñe, empaque y fije su precio en forma atractiva; ubique el producto en canales de distribución convenientes; capte la atención de los consumidores que lo necesitan y los convenza de que se trata de un mejor producto.

Concepto de ventas

Concepto de ventas

Es la idea de que los consumidores no comprarán suficientes productos de la compañía a menos que ésta realice una labor de ventas y de promoción a gran escala.

Muchas compañías siguen el concepto de ventas, el cual afirma que los consumidores no comprarán suficientes productos de la compañía a menos que ésta realice un esfuerzo de promoción y ventas a gran escala. El concepto de ventas suele practicarse con los bienes no buscados, es decir, aquellos que los consumidores normalmente no piensan comprar, como seguros de vida o "donaciones" de sangre. Estas industrias deben ser hábiles para localizar prospectos y venderles con base en los beneficios del producto.

Sin embargo, una estrategia de marketing tan fuerte como ésta supone riesgos elevados ya que se interesa principalmente en generar transacciones de ventas y no en desarrollar relaciones redituables y de largo plazo con el cliente. Con frecuencia, su objetivo consiste en vender lo que la empresa fabrica, en lugar de fabricar lo que el mercado necesita. Supone que a aquellos clientes a quienes se convence de comprar el producto les gustará; o bien, que si no les gusta, tal vez olviden su desilusión y lo compren de nuevo más adelante. Por lo general, se trata de suposiciones erróneas.

« FIGURA | 1.3
Comparación entre los conceptos
de ventas y de marketing.



Concepto de marketing
Filosofía según la cual el logro de las metas de la organización depende de conocer las necesidades y los deseos de los mercados meta, así como de ofrecer la satisfacción deseada de mejor manera que los competidores.

Concepto de marketing

El concepto de marketing establece que el logro de las metas organizacionales depende de conocer las necesidades y los deseos de los mercados meta, así como de ofrecer la satisfacción deseada de mejor manera que los competidores. De acuerdo con el concepto de marketing, la dirección hacia las ventas y las utilidades se basan en el cliente y en el valor. En vez de seguir una filosofía de *hacer y vender* centrada en el producto, el concepto de marketing es una *filosofía de detectar y responder* centrada en el cliente. El trabajo no es encontrar a los clientes adecuados para el producto, sino encontrar los productos adecuados para sus clientes.

La figura 1.3 compara los conceptos de ventas y de marketing. El concepto de ventas implica una perspectiva de *adentro hacia fuera*. Se inicia en la fábrica, se concentra en los productos existentes de la compañía e invita a realizar una intensa campaña de promoción y ventas para lograr ventas redituables; su objetivo principal es conquistar al cliente, es decir, realizar ventas a corto plazo sin importar mucho quién realiza la compra y por qué.

Por el contrario, el concepto de marketing adopta una perspectiva de *afuera hacia dentro*. Como señala Herb Kelleher, el pintoresco fundador de Southwest Airlines: "No contamos con un departamento de marketing; tenemos un departamento del cliente". El concepto de marketing inicia con un mercado bien definido, se enfoca en las necesidades del cliente e integra todas las actividades de marketing que afectan a los consumidores. A la vez, genera utilidades al establecer relaciones con los clientes correctos basadas en brindarles valor y satisfacción.

La aplicación del concepto de marketing con frecuencia implica más que el simple hecho de responder a los deseos de los clientes y a sus necesidades evidentes. Las compañías orientadas al cliente investigan a fondo a los clientes para conocer sus deseos, reúnen ideas sobre nuevos productos y someten a prueba las mejoras propuestas para los productos existentes. Por lo general, este tipo de marketing orientado al cliente funciona bien cuando existe una necesidad clara y cuando los clientes saben lo que quieren.

Sin embargo, en muchos casos los clientes *no* saben lo que quieren o ni siquiera lo que es posible. Como señaló Henry Ford alguna vez: "Si yo hubiera preguntado a la gente lo que quería, me habría respondido que caballos más veloces".⁸ Por ejemplo, hace 20 años, ¿cuántos consumidores habrían pensado en solicitar productos ahora tan comunes como tabletas electrónicas, teléfonos inteligentes, cámaras digitales, servicios de compra en línea las 24 horas, servicios para compartir videos y sistemas GIS en sus automóviles y teléfonos? Tales situaciones requieren un marketing orientado al cliente, es decir, implican entender las necesidades de los clientes, incluso mejor que los propios clientes, y crear productos y servicios que cubran las necesidades existentes y latentes ahora y en el futuro. Como plantea un ejecutivo de 3M: "Nuestra meta consiste en dirigir a nuestros clientes a donde desean ir antes de que ellos mismos lo sepan".

Concepto de marketing societal

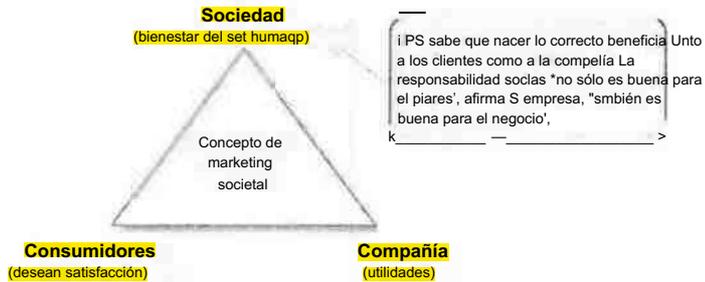
Concepto de marketing societal
Es la idea de que las decisiones de marketing de una compañía deberían tomar en cuenta los deseos de los consumidores, las necesidades de la compañía y los intereses a largo plazo tanto de los consumidores como de la sociedad.

El concepto de marketing societal cuestiona si el concepto puro de marketing pasa por alto conflictos posibles entre los *deseos a corto plazo* del consumidor y su *bienestar a largo plazo*. ¿Acaso una empresa que satisface las necesidades y los deseos inmediatos de los mercados meta siempre hace lo que resulta mejor a largo plazo para los consumidores? El concepto de marketing societal señala que la estrategia de marketing debería entregar valor a los clientes en una forma que mantenga o mejore el bienestar tanto del consumidor como de la sociedad. Aboga por un *marketing sustentable*, es decir, un marketing responsable a nivel social y ambiental que cubra las necesidades actuales de los consumidores y de los negocios, pero que al mismo tiempo conserve o mejore la capacidad de las generaciones futuras para cubrir sus necesidades.

Más ampliamente, muchas empresas líderes y diversos teóricos del marketing predicaban actualmente el concepto de *valor compartido*, el cual reconoce que las necesidades sociales, no sólo las necesidades económicas, definen los mercados? El concepto de valor compartido se enfoca en crear valor económico en una forma que también genere valor para la sociedad. Un creciente

* FIGURA | 1.4

Tres consideraciones que sustentan el concepto de marketing societal.



• Concepto de marketing societal: La reconocida marca de perfumes, cosméticos y accesorios Carolina Herrera hace más que fabricar y vender productos de calidad superior. También se dedica a hacer el bien a clientes, consumidores y, en especial, a una asociación enfocada en apoyar la lucha contra el cáncer de mama. ©Alamy

número de compañías conocidas por su intenso enfoque en los negocios —como GE, Dow, Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever y Walmart— están reconsiderando las interacciones entre la sociedad y el desempeño corporativo. Les preocupan no sólo las ganancias económicas, sino también el bienestar de sus clientes, el agotamiento de los recursos naturales vitales para sus negocios, la viabilidad de proveedores clave y el bienestar económico de las comunidades en las que producen y venden.

Un especialista en marketing prominente llama a esto *Marketing 3.0*. "Las organizaciones con marketing 3.0 están orientadas hacia los valores", afirma. "No hablo de estar orientado hacia el valor, sino hacia los 'valores' (en plural), ya que los valores implican preocuparse por el estado del mundo". Otro especialista en marketing lo denomina marketing orientado al propósito. "El futuro de la utilidad es el propósito", sostiene.¹⁰

® Como ilustra la figura 1.4, las compañías deberían equilibrar tres aspectos al diseñar sus estrategias de marketing: las utilidades de la compañía, los deseos del consumidor y los intereses de la sociedad. • Carolina Herrera, la reconocida marca de perfumes y productos de lujo ha realizado actividades como las siguientes:¹¹

La diseñadora de modas Carolina Herrera, ha sido vocera del cáncer de mama. Ha realizado spots en televisión con la finalidad de crear conciencia sobre este hecho. Se han diseñado playeras especialmente para la causa, así como el perfume CH edición limitada

con aroma fresco, añadiendo un bolso con diseños innovadores que buscan crear conciencia y que se han puesto a la venta en diferentes tiendas departamentales.

Carolina Herrera, y su hija Carolina, visitaron la Ciudad de México y desarrollaron varias actividades en beneficio de la Fundación Cim'ab, entre ellas una subasta de fragancias de colección CH, perfumes CH edición limitada, pañoletas, *Shoppin*; bags y tres vestidos de la colección.

En esta ocasión, la compañía, con el patrocinio de Carolina Herrera, ha lanzado al mercado su fragancia icónica en color rosado y un bolso de mujer, con el objetivo de recaudar fondos para la campaña, que serán destinados a la *American Cancer Society* quien a su vez colabora con instituciones mexicanas como Fundación Cim'ab.

Por su parte, la diseñadora, que es parte importante de los patrocinios de Iniciativa Ser, inició una campaña con el lema Lucha con una Sonrisa, para transmitir el mensaje de prevención a las mujeres de Latinoamérica.

Comentario | La estrategia del autor | de marketing orientada al cliente que se analizó en la sección anterior dése.—be cuáles son los clientes a los que servirá «a compañía (mercado meta) y cómo lo hará (posicionamiento y propuesta de valor). Ahora, a compañía debe desarrollar planes y programas de marketing (una mezcla de marketing) que de verdad entreguen al cliente el valor que se pretende.

Elaboración de un plan y un programa de marketing integrados

La estrategia de marketing de una compañía indica cuáles son los clientes a los que atenderá y la forma en que creará valor para ellos. Después, el especialista en marketing desarrolla un programa que en realidad brinde el valor que se pretende entregar a los clientes meta. El programa de marketing establece relaciones con los clientes al transformar la estrategia de marketing en acciones; consiste en la mezcla de marketing de la empresa, es decir, en el conjunto de herramientas que la compañía utiliza para implementar su estrategia de marketing.

Las principales herramientas de la mezcla de marketing se clasifican en cuatro grandes grupos denominados las cuatro P del marketing: producto, precio, plaza y promoción. Para

entregar su propuesta de valor, la empresa debe crear primero una oferta que satisfaga una necesidad (producto). Luego, debe determinar cuánto cobrará por la oferta (precio) y cómo la pondrá a disposición de los consumidores meta (plaza). Por último, tendrá que comunicar a los clientes meta la oferta y convencerlos de sus méritos (promoción). La empresa debe incorporar cada herramienta de la mezcla de marketing en un amplio programa de marketing integrado que comunique y entregue a los clientes elegidos el valor que se pretende. En capítulos posteriores exploraremos con mayor detalle los programas de marketing y la mezcla de marketing.

Comentario I La realización del autor I adecuada de los primeros tres pasos del proceso de marketing prepara el terreno para el **cuarto** paso: el establecimiento y la administración de relaciones con el cliente.

-Establecimiento de relaciones con el cliente

Los tres pasos iniciales del proceso de marketing —entender el mercado y las necesidades del cliente, diseñar una estrategia de marketing centrada en el cliente y elaborar un programa de marketing— conducen al cuarto paso, que es el más importante: establecer relaciones redituables con el cliente. Primero analizaremos los aspectos básicos de la administración de las relaciones con el cliente. Después, examinaremos de qué forma las compañías atraen a los consumidores en un nivel más profundo en la presente era del marketing digital y social.

Administración de las relaciones con el cliente

La administración de las relaciones con el cliente es quizás el concepto más importante del marketing moderno. En el sentido más amplio, la administración de las relaciones con el cliente es el proceso general de establecer y mantener relaciones redituables con los clientes al entregarles más valor y mayor satisfacción. Tiene que ver con todos los aspectos relacionados con ganar clientes, obtener su compromiso y hacerlos crecer como conjunto.

Cimientos de las relaciones: valor y satisfacción del cliente

La clave para forjar relaciones perdurables con el cliente es crear valor y satisfacción superiores para él. Los clientes satisfechos suelen ser leales y dar a la compañía mayor participación en sus negocios.

Valor del cliente. Atraer y retener clientes podría ser una tarea difícil. Los clientes a menudo se enfrentan a una gama confusa de productos y servicios entre los que deben elegir. Compran a la empresa que ofrece el mayor valor percibido por el cliente, lo cual es resultado de la evaluación que hace el cliente sobre la diferencia que hay entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de marketing en relación con las ofertas de los competidores. Es importante señalar que con frecuencia los clientes no juzgan los valores y los costos "con precisión" o "de manera objetiva", sino que actúan de acuerdo con el valor *percibido*.

Para algunos consumidores, el valor podría significar productos adecuados a precios accesibles. No obstante, para otros, el valor podría significar pagar más para obtener más. Por ejemplo, ¿cuál es el valor de una hielera, uno de esos contenedores con aislamiento térmico que se lleva a los campamentos, a un día de campo o al convivio posterior a un partido de fútbol? Si es una hielera YETI, se espera pagar entre \$229 y \$1300; este último es el precio del mejor modelo Tundra. Sin embargo, a pesar de sus elevados precios y estilos sobrios en forma de caja, las hieleras YETI han alcanzado un elevado prestigio entre el equipo necesario para caza y pesca, pero también en sitios de construcción, ranchos e incluso bases militares. El eslogan de la compañía, "YETI, Coolers —Wildly Stronger. Keeps Ice Longer!", sugiere por qué. Los devotos usuarios dirán que una hielera YETI realmente conserva los productos más fríos gracias a un diseño de paredes gruesas (con el doble de aislamiento que el de los competidores) y a un sistema de sellado que mantiene la temperatura baja en el interior. Y las resistentes hieleras YETI están hechas para durar: nada de bisagras averiadas, cerrojos inservibles ni tapas endebles. • Incluso están certificadas como resistentes al oso Grizzly por el Comité Interinstitucional del Oso Grizzly. Un reportero describe una hielera YETI como "una hielera adecuada para el apocalipsis", y la compañía proclama que es "la hielera que siempre ha deseado, la última que necesitará". Así que, ¿una hielera YETI vale su elevado precio en comparación con las hieleras menos costosas que fabrican Igloo o Rubbermaid? Para muchos clientes, la respuesta es no. Pero para los compradores meta de YETI, la respuesta es un rotundo sí.¹²

Satisfacción del cliente. La satisfacción del cliente depende del desempeño percibido del producto en relación con las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto no cubre las expectativas, el cliente se sentirá insatisfecho. Si el desempeño coincide con las expectativas, el comprador se sentirá satisfecho. Si el desempeño excede las expectativas, se sentirá muy satisfecho o incluso encantado.

Administración de las relaciones con el cliente
Proceso general de establecer y mantener relaciones redituables con los clientes al entregarles más valor y mayor satisfacción.

Valor percibido por el cliente
Evaluación que hace el cliente de la diferencia que hay entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de marketing en relación con las ofertas de los competidores.

Satisfacción del cliente
Grado en el que el desempeño percibido de un producto coincide con las expectativas del comprador.

14 PARTE 1 Definición de marketing y el proceso de marketing



• Valor percibido: ¿Acaso una hielera YETI vale su elevado precio? Para los devotos usuarios de YETI, la respuesta es un rotundo "sí". Las hieleras "salvajemente más fuertes, que conservan el hielo por más tiempo", incluso están certificadas como resistentes al oso Grizzly por el Comité Interinstitucional del Oso Grizzly.

Hieleras YETI y el Interagency Grizzly Bear [CommT.ee](#) (1GBC)



• Satisfacción del cliente: Los hoteles Ritz-Carlton brindan una experiencia verdaderamente memorable que satisface incluso las necesidades y los deseos no expresados de sus huéspedes.

Tú/Cfío Star mediante Gcty Imases

Las compañías que tienen un marketing exitoso hacen lo que sea necesario para mantener satisfechos a sus clientes importantes. La mayoría de los estudios muestran que niveles más elevados de satisfacción del cliente se traducen en clientes más leales, lo cual, a la vez, da por resultado un mejor desempeño de la compañía. Las empresas inteligentes buscan deleitar a los clientes prometiendo tan sólo aquello que son capaces de dar, y entregando luego más de lo que prometieron. Los clientes felices no sólo vuelven a comprar, también se convierten en socios de marketing y en "evangelistas" que comunican a otros sus buenas experiencias.

Para las compañías interesadas en deleitar a sus clientes, un valor y un servicio excepcionales se vuelven parte de su cultura general. Por ejemplo, año tras año Ritz-Carlton queda entre los primeros lugares de la industria de la hospitalidad en términos de la satisfacción del cliente. • Su pasión por satisfacer a los clientes se resume en el credo de la compañía, el cual promete que sus lujosos hoteles generarán una experiencia verdaderamente memorable, una que "despierte los sentidos, produzca bienestar y satisfaga incluso las necesidades y los deseos no expresados de nuestros huéspedes".¹³

Visite cualquier hotel Ritz-Carlton del mundo y le sorprenderá la ferviente dedicación de la compañía por anticipar y satisfacer incluso su más mínima necesidad. Sin siquiera preguntar, parecen adivinar que usted es alérgico al maní y que desea una cama king size, una almohada hipoalérgica, más gel corporal, las cortinas abiertas a su llegada y un desayuno con café descafeinado en su habitación. Cada día, el personal del hotel (desde los empleados de la recepción hasta los de mantenimiento y limpieza) observa de manera discreta y registra incluso la menor preferencia del huésped. Luego, todas las mañanas, cada hotel revisa los archivos de los nuevos huéspedes que se han alojado previamente en un hotel Ritz-Carlton y prepara una lista de detalles adicionales sugeridos que podrían deleitar a cada uno. Por ejemplo, de acuerdo con un gerente de Ritz-Carlton, si la cadena obtiene una fotografía de la mascota del huésped, hará una copia que enmarcará y colocará en la habitación de cualquiera de los hoteles Ritz-Carlton donde el huésped se aloje.

Una vez que identifican la necesidad especial de un cliente, los empleados hacen hasta lo imposible por satisfacerla. Por ejemplo, en Bali, para atender las necesidades de un huésped cuyo hijo era alérgico a los alimentos, un chef encontró huevos y leche especiales en una pequeña tienda de comestibles localizada en otro país y pidió que se los enviaran al hotel. En otro caso, cuando un hombre de negocios asistía a una conferencia en el Ritz-Carlton de Orlando ordenó su bebida gaseosa favorita durante una cena en el salón de baile del hotel; el mesero le dijo que el hotel no servía esa bebida, pero que vería qué podía hacer. De manera sorprendente, el mesero volvió muy rápido con la bebida solicitada y durante el resto de la semana la tuvo lista para servirla al huésped. Pero he aquí la mejor parte. Un año después, el huésped regresó para asistir a la conferencia, cuando tomó asiento en el saajón esperando por su cena la primera noche de estancia, el mismo mesero llegó con la bebida favorita. Como resultado de un servicio al cliente tan extraordinario, un altísimo 95 por ciento de los huéspedes, al dejar el hotel, informan que su estancia fue una experiencia verdaderamente memorable. Más del 90 por ciento de los complacidos clientes regresan.

Otras compañías que se han vuelto legendarias por agradar al cliente y por su servicio heroico incluyen [Zappos.com](#), [Amazon.com](#), las tiendas departamentales Nordstrom y JetBlue Airways (vea Marketing real 1.1). Sin embargo, una compañía no necesita brindar un servicio extraordinario para agradar al cliente. Por ejemplo, la cadena de comestibles ALDI tiene clientes sumamente satisfechos, aun cuando ellos mismos tienen que empacar en bolsas las mercancías que adquirieron y no pueden pagar con tarjetas de crédito. Los precios continuamente bajos de ALDI en productos de buena calidad complacen a los clientes y los hacen regresar. Entonces, **la satisfacción**

del cliente surge no sólo del sentido extraordinario, sino también de la forma en que una empresa entrega su propuesta básica de valor y ayuda a los clientes a resolver sus problemas de compra. "La mayoría de los clientes no quieren ser cautivados", afirma un asesor de marketing. "[Sólo] desean una experiencia que no les demande esfuerzo".¹⁴

No obstante, aun cuando una compañía centrada en el cliente busca dar a éste un alto grado de satisfacción en relación con sus competidores, no intenta **incrementar al máximo dicha satisfacción. Una compañía siempre puede aumentar la satisfacción del cliente al disminuir sus precios o incrementar sus servicios, aunque esto implique obtener menores utilidades. Por lo tanto, el propósito del marketing es generar rentabilidad del valor del cliente, lo cual requiere de un**

equilibrio muy delicado: el especialista en marketing debe continuar generando mayor valor y satisfacción para el cliente, pero no "echar la casa por la ventana".

Niveles y herramientas de la relación con el cliente

Las compañías construyen relaciones con el cliente en varios niveles, dependiendo de la naturaleza del mercado meta. En un extremo, una compañía con muchos clientes de un producto o servido con márgenes de ganancia reducidos podría buscar establecer *relaciones básicas* con ellos. Por ejemplo, Procter & Gamble, fabricante del detergente Tide, no llama por teléfono ni visita a todos sus consumidores para conocerlos en persona, sino que establece relaciones y genera compromiso mediante la publicidad de creación de marca, sitios web y su presencia en los social media. En el otro extremo, en los mercados con pocos clientes y amplios márgenes, los vendedores buscan crear *asociaciones completas* con sus clientes más importantes. Por ejemplo, los representantes de ventas de P&G trabajan estrechamente con Walmart, Kroger y otros grandes minoristas para vender Hde. Entre ambos extremos, otros niveles de relaciones con el cliente son los apropiados.

Además de ofrecer de manera consistente un gran valor y satisfacción, los especialistas en marketing pueden utilizar herramientas específicas de marketing para desarrollar vínculos más fuertes con los clientes. Por ejemplo, muchas compañías ofrecen *programas de marketing de frecuencia* que recompensan a las personas que compran a menudo o en grandes cantidades. Las líneas aéreas cuentan con programas de viajeros frecuentes, los hoteles tienen mejores habitaciones para sus huéspedes asiduos y los supermercados otorgan descuentos a "clientes muy importantes". En la actualidad, casi todas las marcas tienen programas que recompensan la lealtad. Sin embargo, algunos programas de lealtad innovadores van un paso más allá de lo habitual.

• Considere a Steren:

Electrónica Steren es una empresa mexicana, creada en 1956, especializada en audio, video, telefonía, computación, herramientas, energía, novedades y artículos electrónicos. Actualmente cuenta con más de 360 tiendas en México, y centros de distribución y franquicias en lugares como San Diego, California, Memphis y Tennessee; y está en expansión en Colombia, Guatemala y Costa Rica entre otros países, y cuenta con oficinas en Estados Unidos y Shangai. Cuidar al cliente, ofrecerle un buen producto y hacer que tenga una experiencia de venta agradable y adecuada son factores clave para el éxito y crecimiento de esta franquicia.

La empresa se dio cuenta de que satisfacer sólo a los especialistas en electrónica no era suficiente, así que empezó a desarrollar líneas de productos para casa, oficina, computación, seguridad, telefonía, video, energía, cableado estructurado, componentes, semiconductores e industrias como la automotriz, entre otras. También cuida mucho la lealtad del cliente. Cuando en México se vivieron momentos de crisis, Steren amplió las garantías de sus productos para asegurar la lealtad de los consumidores. En tiempos de menos consumo, su estrategia es incrementar la oferta y las promociones.

Steren, "líder en soluciones en electrónica", continúa premiando la lealtad de sus clientes a través de su programa de recompensas "Stere Card", en el cual se acumulan en una tarjeta bonificaciones equivalentes al 10 por ciento de cada compra mayor a cierta cantidad (por ejemplo, en México, 1(M) pesos). Desde su creación, hace más de ocho años, Stere Card ha premiado la lealtad de su público al proporcionar dinero acumulable mediante una tarjeta electrónica permanente, además de participar en atractivas promociones, exclusivas para los afiliados al programa. Gracias a la confianza en la marca, sus precios competitivos y la calidad de los productos, el programa Stere Card acumula más de 600 mil tarjetas tan sólo en la República mexicana. De igual manera, la tarjeta cuenta con un XTP de seguridad que se solicita sólo en caso de utilizar el saldo, el cual es acumulable y válido durante un año posterior a la fecha de su adquisición, y no existe límite de compra. A diferencia de otros programas de recompensa, Stere Card permite facturar por cada compra. Su flexibilidad permite consultar el saldo, estado de cuenta y NIP en

todas las tiendas Steren y en su página de Internet; además, es transferible y el plástico no tiene vencimiento. Otra función de este programa es proporcionar información exclusiva sobre nuevos productos y promociones a sus tarjetahabientes. Como apoyo a este programa, existe un Call Center y una página de internet en donde además de dar atención y asesoría a los clientes de la marca, se brinda apoyo a los tarjetahabientes de Stere Card para consultar su NIP, saldo, reportar pérdidas y, en general, cualquier servicio relacionado con su cuenta. Actualmente la marca cuenta con más de un millón y medio de afiliados a la tarjeta de lealtad y tiene más de 4500 productos a la venta.

Otras compañías patrocinan *programas de marketing para asociaciones* que ofrecen beneficios especiales a sus miembros y crean comunidades para ellos. Por ejemplo, Apple alienta a sus clientes a formar grupos locales de usuarios de la marca. Más de 800 grupos de usuarios de Apple



• Herramientas del marketing de relaciones:

El innovador programa de lealtad "Stere Card" establece relaciones más estrechas con sus clientes, al mismo tiempo que apoya a la marca, al recompensar las compras que realizan sus clientes con puntos canjeables por productos.

Marketing real 1.1

JetBlue: Encantar a los clientes y hacer volver a la humanidad a los viajes aéreos

Hay un viejo adagio en la industria de las líneas aéreas: 'No hacemos volar aviones, sino personas'. Sin embargo, en la actualidad, parece que muchas grandes líneas aéreas pasan por año el factor humano, pues se concentran en movilizar su carga humana tan eficientemente como sea posible mientras cobran tanto como permita el tránsito aéreo. El índice estadounidense de satisfacción del cliente ubica a la industria de las líneas aéreas en la parte inferior de la lista de las 47 industrias que califica en términos de satisfacción del cliente, apenas por encima de los proveedores de servicios de Internet y televisión por suscripción, quienes siempre se ubican en último lugar.

Pero ésa no es la situación de JetBlue. Desde el principio, la aún naciente aerolínea JetBlue (con poco más de 15 años de antigüedad) comenzó a edificar una reputación para crear experiencias de primer nivel en cuanto a satisfacción del cliente. Su @slogan —YOU ABOVE ALL— comunica la convicción de JetBlue de que los clientes están en el corazón de la estrategia y la cultura de la compañía. JetBlue tiene la misión verdadera de hacer volver a la humanidad a los viajes aéreos.

En JetBlue la atención esmerada al cliente comienza brindándole comodidades que exceden sus expectativas, sobra todo considerando que se trata de una línea de bajo costo. Las filas de los tapizados y adornados asientos forrados en piel están separadas de tal manera que dejan mayor espacio (7.5 cm más) para las piernas de los pasajeros, en comparación con el promedio de las líneas aéreas. Aunque la aerolínea no sirve alimentos, ofrece la mejor selección de bebidas y botanas gratuitas que se puede encontrar a 30000 pies de altura (incluyendo papas Terra Blues, galletas de chispas de chocolate Linden y café Dunkin' Donuts). Cada asiento de JetBlue cuenta con su propio sistema de entretenimiento con pantalla LCD y ofrece 36 canales de DirectTV y 100 canales de SiriusXM Radio. JetBlue redondea su oferta con Fly-Fi, un servicio de internet de alta velocidad para el espacio aéreo, de reciente creación, que ofrece exploración básica gratuita en todos los aviones equipados para tal efecto.

JetBlue realiza innovaciones de manera continua para encontrar nuevas formas de complacer a los clientes. Sus asientos "aún más espaciosos" ofrecen a los pasajeros la opción de ir cada vez más cómodos, permiten el pronto embarque y acceso más rápido a los compartimentos para equipaje. Su servicio "aún más rápido" permite a los pasajeros VIP pasar más rápidamente por la

zona de seguridad de los aeropuertos. Y el servicio Mint de JetBlue da un nuevo giro a la primera clase de los vuelos al ofrecer en la parte frontal de sus aviones los "estupendos asientos" que permiten que los pasajeros se recuesten; algunos se encuentran en compartimentos independientes con puerta. De acuerdo con JetBlue, los servicios Mint entregan "momentos inesperados, únicos, que reviven y agradan [al pasajero] manteniéndolo en óptimas condiciones durante sus viajes".

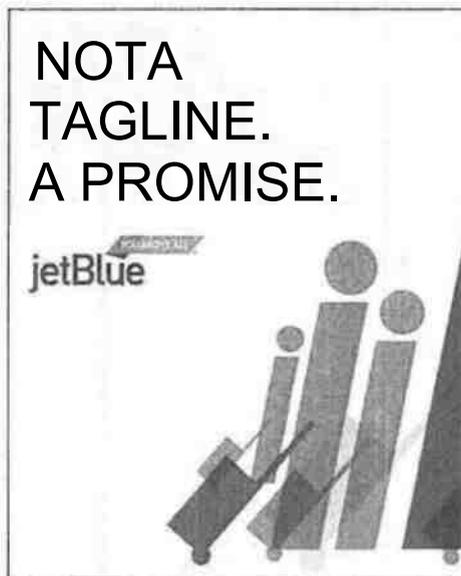
Tales elementos tangibles contribuyen a que los viajeros se sientan satisfechos. Sin embargo, el director general de JetBlue, David Barger, sabe que los elementos tangibles son sólo una pequeña parte de lo que realmente vuelve especial a la compañía. "El producto fuerte —aviones, asientos de piel, televisores con señal satelital—, siempre que haya dinero disponible... puede imitarse", afirma Barger. "Es la cultura de JetBlue lo que no se puede imitar. El lado humano de la ecuación es la parte más importante de lo que hacemos". La cultura de JetBlue —el casi exagerado enfoque en la experiencia de vuelo del cliente— genera no solamente clientes satisfechos, sino encantados.

En JetBlue, el desarrollo de una cultura corporativa centrada en el cliente se inicia al contratar a empleados de calidad cuyos valores personales coincidan con los de JetBlue, desde aquellos que trabajan medio tiempo en su casa atendiendo el centro de reservaciones hasta quienes manipulan el equipaje, los sobrecargos e incluso los pilotos. Una vez que los empleados de JetBlue se encuentran capacitados y a bordo de los aviones, no sólo conocen los valores esenciales de la compañía —seguridad, integridad, cuidado, pasión y diversión—, también viven. Son esos valores surgidos del corazón les que dan por resultado extraordinarias experiencias de los clientes. Y tales experiencias hacen de los clientes de JetBlue los más satisfechos y leales en la industria de las líneas aéreas.

Mientras que en la mayoría de las aerolíneas competidoras los pasajeros consideran los viajes en avión como una experiencia que hay que tolerar, muchos clientes de JetBlue realmente se muestran ansiosos por viajar. Son los propios clientes quienes recomiendan a JetBlue casi con afán

evangelizados. Recientemente coronada como "estrella de social media" por la revista *Fortune*, JetBlue ha sido líder en utilizar toda la gama de social media para atraer clientes y alentarlos a que hablen entre sí acerca de la marca. Y mientras otras líneas aéreas apenas están descubriendo el poder del diálogo con los clientes, JetBlue, a lo largo de su historia, en anuncios y promociones, ha permitido que sean sus clientes quienes hablen.

Por ejemplo, su sitio web "Experience JetBlue" reproduce auténticos testimonios de algunos de sus más devotos clientes, a quienes localizó a través de Twitter y Facebook. Los clientes formulan efusivos relatos en primera persona acerca de por qué les gusta viajar con JetBlue. "Es como un mostrador de botanas de libre acceso", dice un pasajero. "Los sobrecargos caminan constantemente por los pasillos ofreciendo bocadillos, así que nunca me siento sediento o hambriento durante los vuelos". A una cliente asidua de JetBlue, que mide 1.90 de estatura y vive en Portland, Dragón, le gustan especialmente los asientos: "Puedo estirar y cruzar las piernas; nada de sufrir moretones



Creación de satisfacción del cliente: JetBlue crea experiencias de primer nivel en el cliente. Su eslogan —YOU ABOVE ALL— comunica la convicción de que los clientes están en el corazón de la estrategia y la cultura de JetBlue.

JetBlue Airways

en las rodillias", explica. "El servicio al cliente está por encima y más allá del de otras aerolíneas", declara un tercer cliente, un microempresario de Boston. "Volar con JetBlue es muy parecido a viajar en primera clase".

En una antigua campaña publicitaria, titulada "Sincerely, JetBlue", clientes reales describían sus experiencias, aún más profundas, con la línea aérea. Por ejemplo, en uno de los anuncios, una cliente llamada Melissa afirmaba: "Dejen que les diga algo. No quería que ustedes me agradaran simplemente porque todo mundo parece adorarlos. Abordé el avión con pluma y papel, esperando tomar nota de cualquier detalle negativo". Y continuó: "Dos vuelos más con ustedes y la hoja de papel seguía en blanco. No hicieron nada mal y todo lo hicieron más que bien, si eso es posible". Después de detallar todas las cosas buenas que hace la aerolínea, la cliente se lamentaba: "JetBlue, quería evitar que me agradaran, pero eso es imposible. Sinceramente, Melissa, Portland, Oregon".

En otro anuncio de la citada campaña de JetBlue, los clientes relataban anécdotas específicas acerca del excelente servicio que brindan los dedicados empleados de la aerolínea. Por ejemplo, una cliente llamada Ann narraba que la salida de su vuelo se retrasó debido a una tormenta de nieve; pero la aerolínea hizo más llevadera la larga espera dando pizza a los pasajeros y amenizando el ambiente con un conjunto musical en vivo. "Mi hijo [de tres años] se puso a bailar y yo también", recuerda. "Hicieron que una experiencia horrible se volviera realmente linda". Y la familia Stein de Darien, Connecticut, narró cómo al llegar a avanzadas horas de la noche a un hotel en Florida

para pasar sus vacaciones familiares, llevando a tres cansados niños pequeños, se encontraron con que no había habitación para hospedarlos. "En eso escuchamos la voz de alguien detrás de nosotros diciendo: 'Tomen mi habitación'", recuerda la familia. "Un superhéroe con el uniforme de piloto de JetBlue, quien desinteresadamente sacrificó su cuarto, nos salvó la noche. Y dormimos como bebés. Gracias, JetBlue".

Fascinar a los clientes ha sido positivo para JetBlue. El año pasado registró ganancias récord por \$5400 millones, lo que representa un aumento de 90 por ciento en solamente los últimos cuatro años. Incluso durante los recientes difíciles tiempos económicos, mientras muchas líneas aéreas competidoras suprimían rutas, retiraban aeronaves de la circulación, hacían recortes de personal y perdían dinero, JetBlue aumentaba el número de aeronaves en su flota, inauguraba nuevas rutas, contrataba a miles de nuevos empleados y obtenía utilidades.

Quizá todavía más importante para el éxito futuro sea el hecho de que los clientes continúan adorando a JetBlue. Durante nueve años consecutivos, esta compañía

centrada en el cliente se ha ubicado a la cabeza de las listas de satisfacción del cliente que J.D. Power and Associates realiza entre las principales aerolíneas estadounidenses. En los últimos cinco años, JetBlue ha intercambiado una y otra vez su prominente lugar con el campeón del servicio al cliente, Southwest Airlines, en la lista de clasificación de lealtad del cliente elaborada por Satmetrix Net Promoter. Cada año, más del 60 por ciento de los clientes han otorgado a JetBlue una calificación de 9 o 10, con base en una escala de 10 puntos, para indicar la probabilidad de recomendar la aerolínea a otras personas.

Así que JetBlue toma realmente en serio sus palabras cuando dice a los clientes: "USTEDES POR ENCIMA DE TODO. "Above all else (Por encima de cualquier cosa)"; la declaración de derechos del cliente de la empresa afirma: "JetBlue Airways está dedicada a hacer volver a la humanidad a los viajes aéreos. Nos esforzamos por hacer cada parte de su experiencia tan fácil y placentera como sea posible". El vicepresidente de marketing agrega: "(Ustedes por encima de todo) nos lleva de regreso a nuestro ADN, a nuestra misión original".

Fuentes: Iris Mansour, "Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>; "JetBlue and Southwest - Best in Customer Serves", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/soda-media-all-stars.fortune/2.html>

Marketing de compromiso del cliente

Lograr que la marca constituya una parte significativa de las conversaciones y la vida de los consumidores alentando la participación directa y continua de cliente para dar forma a conversaciones relacionadas con la marca, las experiencias de marca y la comunidad de marca.

móviles, aplicaciones y blogs, hasta comunidades en línea y los principales social media, como Twitter, Facebook, YouTube, Instagram y Pinterest.

Las grandes compañías de antaño se interesaban en el marketing masivo para alcanzar amplios segmentos de clientes. En cambio, las compañías actuales utilizan los medios en línea y móviles y social media para refinar su selección de mercados meta y atraer a los clientes más intensamente y de manera interactiva. El *antiguo marketing* implicaba comercializar marcas para los consumidores. **El nuevo marketing es marketing de compromiso del cliente, lo cual implica alentar la participación directa y continua del cliente para dar forma a conversaciones relacionadas con la marca, las experiencias de marca y la comunidad de marca. El marketing de compromiso del cliente va más allá de tan sólo vender una marca a los consumidores. Su meta es hacer de la marca una parte significativa de las conversaciones y la vida de los consumidores.**

Los florecientes social media e internet han dado un enorme impulso al marketing de compromiso del cliente. Los consumidores actuales están más informados, mejor comunicados y tienen más facultades que nunca antes. Ahora con mayor *empowerment* (empoderamiento), cuentan con más información acerca de las marcas y disponen de una variedad de plataformas digitales para ventilar y compartir sus opiniones de las marcas con otros. Por lo tanto, los especialistas en marketing están aprovechando ahora no sólo la administración de relaciones con el cliente, sino también las *relaciones administradas por el cliente*, en las cuales los clientes se ponen en contacto con las compañías y entre sí para ayudar a forjar sus propias experiencias de marca.

Mayor empoderamiento de los consumidores significa que las compañías ya no pueden depender del marketing por *intrusión*. En vez de ello, deben poner en práctica el marketing por *atracción*, lo que significa crear ofertas de mercado y mensajes que atraigan a los consumidores, más que interrumpirlos. De ahí que la mayoría de los especialistas en marketing refuercen ahora sus actividades de marketing con una rica mezcla de medios en línea y móviles, junto con social media, para promover el compromiso del consumidor con la marca y las conversaciones relacionadas con ésta.

Por ejemplo, las compañías publican sus anuncios y videos más recientes en sitios de social media con la esperanza de que se vuelvan virales. Mantienen una importante presencia en Twitter, YouTube, Facebook, Google+, Pinterest, Vine y otros social media para hacer ruido en torno a la marca. Lanzan sus propios blogs, aplicaciones móviles, microsítios en línea y sistemas de revisión generados por los consumidores, todo con el objetivo de involucrar a los clientes en un nivel más personal e interactivo.

Por ejemplo, tomemos el caso de Twitter. Las organizaciones, que van desde Dell, JetBlue y Dunkin' Donuts hasta los Chicago Bulls, NASCAR y el Departamento de bomberos de Los Angeles, han creado páginas web y lanzado promociones en Twitter. Utilizan *tweets* para iniciar conversaciones con los más de 645 millones de usuarios registrados de Twitter, hablar sobre problemas de servicio al cliente, investigar las reacciones de los consumidores y dirigir a los usuarios hacia artículos relevantes, sitios web y móviles de marketing, concursos, videos y otras actividades de marca.

De manera similar, casi todas las empresas tienen alguna relación con Facebook en la actualidad. Starbucks tiene más de 36 millones de seguidores en Facebook, mientras que Coca-Cola cuenta con más de 80 millones. Y toda gran empresa comercializadora tiene un canal de YouTube donde la marca y sus seguidores publican anuncios actuales y otros videos informativos o de entretenimiento. El ingenioso uso de social media puede lograr que los consumidores se involucren con una marca y hablen de ella.

La arrendadora de automóviles Hertz utiliza una amplia gama de medios digitales y sociales para atraer a sus clientes e impulsar las ventas:¹⁰

Un reciente estudio de Hertz, encontró que los consumidores que participan en conversaciones sociales acerca de la marca tienen 30 por ciento más de probabilidad de realizar una compra que los que no lo hacen. Y los clientes que participan en actividades sociales relacionadas con Hertz desde las etapas iniciales del proceso de renta tienen una probabilidad cuatro veces mayor de visitar el sitio web de Hertz. Por eso, actualmente Hertz incorpora social media en casi todas sus actividades de marketing, como hashtags en Twitter, y se vincula con los principales social media compartiendo información. Por ejemplo, la cuenta en Twitter de Hertz es una línea de servicio para los clientes que se refiere a problemas y preguntas que plantean los miembros. En sus páginas de Facebook y Google+ Hertz publica notas informativas especiales, como la exención de la tarifa para jóvenes conductores al rentar automóviles durante las vacaciones de primavera. En su canal de YouTube llamado "Traveling at the Speed of Hertz", la empresa presenta sus comerciales más recientes y videos acerca de nuevas modalidades, como sus quioscos interactivos *ExpressRent*. Hertz, más que alentar conversaciones, también utiliza *soda!* media para ayudar a lograr ventas. • El año pasado lanzó su campaña "Share It Up" en Facebook utilizando cupones sociales para aumentar su visibilidad. Los usuarios que compartían los cupones con sus amigos en Facebook y otras redes sociales obtuvieron



• Compromiso del cliente y social media: La campaña de Hertz en social media, "Share It Up", ofreció importantes descuentos a los clientes que compartían cupones Hertz con amigos en las redes sociales. Al menos el 45 por ciento de los usuarios que vieron los cupones terminaron por compartirlos. Hertz System, Inc.

importantes descuentos con base en la frecuencia con que compartían sus cupones con amigos. Al menos 45 por ciento de los usuarios que vieron un cupón terminaron compartiéndolo.

La clave para implementar el marketing de compromiso es encontrar formas de entrar en las conversaciones de los consumidores con mensajes de marca atractivos y relevantes. Compartir un video humorístico, crear una página de social media o patrocinar un blog no es suficiente. Un exitoso marketing de compromiso implica hacer contribuciones relevantes y genuinas a la vida y las conversaciones de los consumidores. De acuerdo con David Oksman, jefe especialista en marketing del fabricante de camisetas y ropa Life is good, el compromiso y social media se refieren a "relaciones significativas y profundas que van más allá del producto que uno vende. La profundidad real del compromiso está en los comentarios y la comunidad que se generan [en torno a la marca]" (vea Marketing real 1.2).¹⁷

Marketing generado por el consumidor

Marketing generado por el consumidor

Intercambios de marca creados por los propios consumidores, tanto invitados como no invitados, mediante los cuales participan cada vez más en la creación de sus propias experiencias de marca y en las de los demás.

Una parte creciente del marketing de compromiso del cliente es el marketing generado por el consumidor, en el que los propios consumidores están desempeñando un papel más importante en la creación de sus propias experiencias de marca y en las de los demás. Esto puede ocurrir mediante intercambios no planeados entre consumidores en blogs, sitios para compartir videos y otros foros digitales. Pero cada vez más, las empresas están invitando a los consumidores a que desempeñen un papel más activo en la creación de los productos y los mensajes de marca.

Algunas compañías piden a los consumidores ideas para nuevos productos y senados. Por ejemplo, Starbucks, en su sitio My Starbucks Idea, obtiene ideas de los clientes sobre nuevos productos, cambios en las tiendas y cualquier otra cosa que pudiera mejorar su experiencia con la empresa. "Ustedes saben mejor que nadie lo que desean de Starbucks", afirma la compañía en su sitio web. "Así que díganos. ¿Cuál es su idea Starbucks? Ya sea sencilla o revolucionaria, queremos oírla". El sitio invita a los clientes a compartir sus ideas, votar y analizar las ideas de otros, así como a ver cuáles ideas Starbucks se han llevado a la práctica.¹⁸

Otras compañías están invitando a los clientes a que desempeñen un papel más activo en la creación de los anuncios. Por ejemplo, durante los últimos ocho años, la marca Doritos de PepsiCo ha organizado el concurso "Crash the Super Bowl", en el que recibe anuncios de 30 segundos elaborados por los consumidores y transmite los mejores durante el partido. Estos anuncios han tenido un enorme éxito. El año pasado, Doritos abrió el concurso a 46 países donde se vende el producto. De entre más de 5400 anuncios participantes elaborados por sus clientes, Doritos transmitió dos durante el Super Bowl. En campañas anteriores hubo numerosos anuncios finalistas en los mejores lugares de la clasificación AdMeter de *USA Today*, por lo que la división Frito-Lay de PepsiCo los premió con \$1 millón en efectivo. En la campaña más reciente, los premios se otorgaron con base en las votaciones de los consumidores a través del sitio Doritos.com. El ganador, "Time Machine"—un ingenioso anuncio acerca de un hombre que trata de seguirle la corriente

a un niño que lo invita a dar un paseo en su máquina del tiempo (una caja de cartón), sólo para ser engañado por el niño para quitarle su bolsa de Doritos, llevó a sus creadores a recibir como premio \$1 millón en efectivo. Este comercial fue realizado en casa, de manera no profesional, tuvo un costo de \$200 y requirió ocho horas de trabajo de grabación.¹⁹

Sin embargo, utilizar el contenido creado por los consumidores puede llegar a ser un proceso prolongado y costoso, y muchas compañías podrían considerar difícil separar los pocos elementos valiosos de entre todo el desperdido. Por ejemplo, cuando Heinz invitó a los consumidores a enviar anuncios caseros de su marca de salsa de tomate a su página de YouTube, tuvo que elegir de entre más de ocho mil envíos, de los cuales publicó casi cuatro mil. Algunos de estos anuncios de aficionados eran muy buenos, entretenidos y realmente eficaces; sin embargo, la mayoría eran regulares, cuando mucho, y otros malos por completo. En un anuncio, un concursante tragaba salsa de tomate directamente de la botella; en otro, el supuesto dueño se cepilló los dientes, lavó su cabello y jauró su cara con el producto de Heinz.²⁰

Más aún, como los consumidores tienen demasiado control sobre el contenido de social media, invitarlos a participar resulta en ocasiones contraproducente. Por ejemplo, McDonald's lanzó una campaña en Twitter usando el hashtag #McDStories, esperando que inspirara reconfortantes historias acerca de sus cajitas felices. En vez de ello, el esfuerzo fue saboteado por los usuarios de Twitter, quienes convirtieron el hashtag en un "bashtag", es decir, lo aprovecharon para criticar duramente a McDonald's al publicar sus mensajes menos que apetecibles acerca de sus malas experiencias con la comida de la cadena. McDonald's tuvo que retirar la campaña luego de dos horas, pero el hashtag siguió causando revuelo durante varias semanas e incluso meses después.²¹

Conforme los consumidores disponen de más canales de comunicación y mayor facultamiento, y a medida que el auge de las tecnologías digitales y social media continúa, el compromiso del consumidor con la marca —ya sea a partir de una invitación por parte de los especialistas en marketing o por iniciativa propia— será una fuerza importante del marketing.



• Dificultades de la publicidad generada por el consumidor. La ahora desacreditada campaña difundida por Twitter #McDStories, de McDonald's, resultó contraproducente cuando los usuarios de Twitter convirtieron el hashtag en "bashtag".

© PSI Images/Alamy (logo) y © Jotin Schwegel/Alamy (pájara)

Marketing real

1.2

Life is good: Involucra a los clientes y difunde optimismo

Generar compromiso del cliente quizá parece una labor sencilla en principio, pero el compromiso significativo implica mucho más que tan sólo agregar una palabra de moda en la declaración de misión o crear páginas de social media. Las fibras del verdadero compromiso del cliente están entrelazadas profundamente en la cultura de la compañía y de la marca.

Para empezar, una marca debe tener una historia que contar, un sentido auténtico del propósito que sea digno de generar compromiso y vaya más allá del producto. Luego, en vez de imponer por la fuerza la marca a los clientes, la compañía debe involucrarlos en sus propios términos, dejándolos que ayuden a compartir y dar forma a sus experiencias de marca. Por último, entrelazar la marca en la vida de los clientes implica ir a los lugares donde éstos se congregan. Cada vez más, esto significa reunirse con los clientes en el mundo digital a través de los social media y en línea.

Todos estos aspectos esenciales del compromiso del cliente parecen surgir de manera natural para el fabricante de camisetas y ropa Life is good. La marca fue fundada con un profundo sentido del propósito: difundir el poder del optimismo. "El optimismo es donde todo comienza para nosotros", asegura David Oksman, quien encabeza el área de marketing en Life is good. "El optimismo no es una estrategia: está arraigado profundamente en lo que somos".

De hecho, Life is good ni siquiera se considera a sí misma una compañía de ropa. En vez de ello, se considera una marea de estilo de vida que difunde el poder del optimismo. Como afirma Oksman: "Muchas compañías podrían decir: 'Hacemos extraordinarias camisetas, de buena calidad, con una leyenda simpática impresa'. No es eso lo que pensamos. Para nosotros, se trata de congregarse a la gente alrededor de la creencia [en] el poder del optimismo... de ahí emana todo". La compañía apoya su filosofía del optimismo con buenas acciones. Por ejemplo, cada año dona el 10 por ciento de sus utilidades netas a la Fundación Life is good para ayudar a los niños necesitados.

Todo comenzó cuando los fundadores, Bert y John Jacobs, vendían camisetas en una vieja camioneta afuera de las universidades y en ferias callejeras. Después de cinco años, con escasos frutos de su trabajo y a punto de tener que cerrar definitivamente el negocio, los hermanos reunieron a algunos amigos en su departamento para obtener retroalimentación sobre un nuevo conjunto de

diseños. Los amigos, por una mayoría abrumadora, eligieron a Jake —el ahora famoso personaje de boina, feliz y despreocupado— y el eslogan "Ufe is good". Jake se convirtió en un ícono de la cultura popular. Y la ropa de la compañía se ha vuelto un lienzo para producir el mensaje optimista de Ufe is good.

La contagiosa filosofía de la empresa es poderosamente atractiva y la gente no sólo la acepta sino que quiere transmitirla a otros. Como explica Oksman: "La marca intenta ayudar a la gente a abrirse a los demás, a entablar relaciones y comunicarse con otros. Pensamos que lo que hacemos es... difundir el optimismo y el compromiso con los demás".

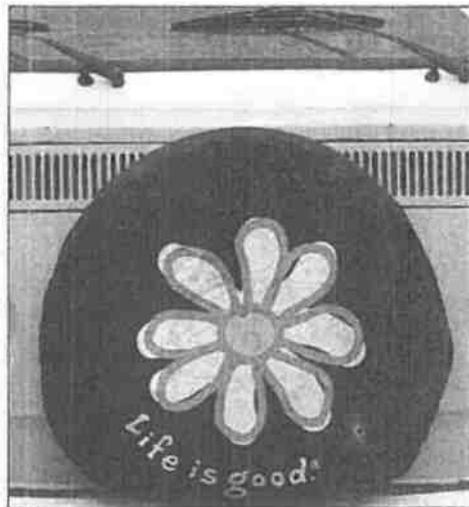
Tales conceptos fundamentales de Life is good —comunicar, compartir, difundir el optimismo— no combinan bien con el marketing tradicional de las empresas de ropa, el cual lanza los productos y los mensajes a las masas. En vez de ello, los hermanos Jacobs comprendieron que nutrir la marca Life is good requeriría dejar a los clientes interactuar y compartir la marca en sus propios términos. Por ejemplo, cada año organizan un Festival Life is good que reúne a decenas de miles de sus aficionados en actividades familiares y un atractivo programa de entretenimiento.

Más recientemente, cuando los avances digitales irrumpieron en la escena del marketing, los recursos en línea y los social media se convirtieron en el recurso perfecto para compartir la misión de Life is good con los clientes. En la actualidad, la compañía promueve una comunidad de *optimistas* con más de 2.5 millones de seguidores en Facebook, 290 mil en Twitter y 25300 en Pinterest; además, tiene un canal activo en YouTube. Radio Ufe is good ofrece un repertorio musical durante 24 horas los siete días de la semana porque —como asegura el sitio— "las buenas melodías y las buenas 'vibras' van de la mano".

Sin embargo, la principal plataforma para atraer a los consumidores es el propio sitio web de la marca, Ufeisgood.com, uno de los sitios en línea más activos en cuanto a participación de clientes. Por ejemplo, la sección "Live It" del sitio da a los seguidores de la marca "un respiro de aire fresco", pues es un lugar donde

pueden compartir fotos, videos e historias que muestran el papel de la marca en sus ensayos de vida, triunfos y optimismo. Los mensajes publicados ilustran la profundidad del compromiso y la inspiración que genera la marca Ufe is good. A continuación se presentan algunos ejemplos de entre cientos, o incluso miles, de mensajes de los usuarios que se encuentran en Lifeisgood.com:

- *Jake y Jackie.* Fotografía de los antebrazos de una pareja, una mostrando un colorido tatuaje de Jake y la otra un tatuaje de su contraparte femenina, Jackie. Cada uno con la etiqueta de Ufe is good. "Aquí están las fotos de nuestros tatuajes", dice la pareja. "¡La vida es realmente buena!".
- *El amor está en el aire.* Fotografía de una pareja sosteniendo un cartel de Life is good, junto con el mensaje: "¡Utilizamos esta foto [para anunciar] nuestro compromiso!".
- *Gracias desde Sebata.* Fotografía de dos niños pequeños con la leyenda: "Des de los niños de la escuela para



Compromiso de los clientes: Life is good comienza con un sentido del propósito muy profundo y valioso: difundir el poder del optimismo. Luego, "la verdadera profundidad del compromiso se manifiesta en los comentarios y en la comunidad que se generan en torno a la marca".

© WWPhotography/Aiarry StocU Photo

ciegos localizada en Sebeta, Etiopía, con sus nuevas camisetas Ufe is good".

- *Caminata en la nieve*. Fotografía publicada por una enfermera del noreste de Washington donde se le observa en un bosque durante la temporada invernal. "A la edad de 54 años aprendí a esquiar", afirma, "y este año, a la edad de 59, calcé mi primer par de raquetas para caminar en la nieve. Como enfermera durante 40 años, he visto muchas vidas terminar prematuramente. Así que para honrar a todos aquellos [cuyas] vidas fueron cortas, vivo la vida al máximo y ¡es buena!".
- *Plenamente*. Fotografía de una familia de cuatro personas en la playa, acompañada de la siguiente historia: "Durante el tratamiento de mi hija Grace por un tumor maligno en el cerebro, buscábamos frases de aliento. Una amiga me dio una de sus camisetas HALF FULL que empecé a usar con frecuencia. A Grace le encanta la suavidad de la camiseta, lo que resultó muy bueno, pues su piel estaba irritada a causa de la quimioterapia. Aunque ella sólo tenía cinco años al momento de recibir el diagnóstico, comprendió plenamente el significado de la camiseta y dijo: 'Pero, mami, tú no estás a medias, sirio siempre por completo'. Así que la forma

en que lidiamos contra el cáncer es 'siempre completa'. El próximo mes de junio se cumplirán dos años luego del fin del tratamiento. Queríamos asegurarnos de que ustedes supieran el significado que ha tenido su positivismo en nuestra vida".

Este tipo de interacciones de los amantes de una marca son compromiso del cliente expresado en su mejor forma. Al final de cuentas, la marca pertenece a aquellos que la usan y comparten. Ufe is good no solicita las historias. Sabe que si ella misma no es optimista, la comunidad sí lo es. Por ello, crea herramientas que permitan a los consumidores participar. Para Life is good, el verdadero compromiso implica relaciones profundas y significativas que van más allá de los productos que vende. La profundidad real del compromiso se encuentra en

los comentarios y la comunidad que giran en torno a la marca. En palabras del director general, Bert Jacobs: "No es posible crear una marca uno solo; en realidad, entramos a un mundo donde los clientes son coautores de nuestra historia".

En la actualidad, los productos Life is good se venden en más de 3500 establecimientos minoristas en todo el territorio estadounidense, incluyendo seis tiendas de la compañía y el sitio web Ufeisgood.com. Los ingresos de esta compañía privada se estiman en más de \$100 millones al año. Pero el impacto de la marca en la vida de sus clientes va más allá de los ingresos por ventas. Si el optimismo es capaz de vender, también lo es el compromiso del cliente. Tanto para la marca como para sus clientes, la vida es buena.

Fuentes: Con base en información de Gordon Wyner, "Getting Engaged", *Marketing Management*, verano de 2012, pp. 4-9; Bob Garfield y Doug Levy, "The Dawn of the Relationship Era", *Academy of Management Journal*, 2 de enero de 2012, pp. 1.8-11; David Aponovitch, "Powered by People. Fueled by Optimism", *Fast Company*, 18 de julio de 2012, www.fastcompany.com/1842334/ufe-good-powered-people-fueled-optimism; Bert and John Jacobs De'iver Commencement Address at 94th Annual Bentley Urwersty Ceremony", *Wall Street Journal*, 18 de marzo de 2012, http://online.wsj.com/article/PA-CO_2013CG18-909680.html?mod=cnews; Celia Brown, "Ufe is good Redefines Retailing Through Joy", *Forbes*, 17 de enero de 2014, www.forbes.com/sites/sap/2014/01/17/ufe-is-good-redefines-retail-through-joy/; y www.lifeisgood.com y www.jfeisgood.com/good-vibes/, consultados en septiembre de 2014.

Mediante una enorme cantidad de videos generados por los consumidores, revisiones compartidas, blogs, aplicaciones móviles y sitios web, los consumidores están interpretando un papel cada vez más importante en la creación de sus propias experiencias de marca. Los consumidores comprometidos tienen ahora algo que decir acerca de todo, desde el diseño de los productos, su uso y el empaque, hasta los mensajes de marca, la fijación de precios y la distribución. Las marcas deben aceptar las nuevas facultades del consumidor y dominar las nuevas herramientas digitales y de social media para relacionarse con los clientes o, de lo contrario, corren el riesgo de quedarse rezagadas.

Administración de las relaciones con los socios

Cuando se trata de crear valor para el cliente y de establecer relaciones sólidas con él, los especialistas en marketing actuales saben que no pueden hacerlo solos, sino que deben trabajar de cerca con diversos socios de marketing. Además de ser eficaces para *administrar las relaciones con el cliente*, los especialistas en marketing también deben ser buenos para *administrar las relaciones con los socios*, es decir, para trabajar estrechamente con otros dentro y fuera de la compañía con la finalidad de atraer a los clientes y entregarles, de manera conjunta, mayor valor.

De manera tradicional, los especialistas en marketing han sido los encargados de entender a los clientes y consumidores y representar sus necesidades para distintos departamentos de una compañía. Sin embargo, en el más interconectado mundo de hoy, cualquier área funcional puede interactuar con los clientes. La nueva perspectiva señala que, sin importar cuál sea su puesto en una compañía, usted debe saber de marketing y enfocarse en el cliente. En vez de permitir que cada departamento trabaje por su cuenta, las empresas vinculan a todos los departamentos en la causa de crear valor para el cliente.

Los especialistas en marketing también se vinculan con sus proveedores, socios de canal y con otras personas de fuera de la compañía. Los canales de marketing incluyen distribuidores, minoristas y otros que conectan a la empresa con sus compradores. La *cadena de suministro* describe un canal más largo que abarca las materias primas, los componentes y artículos que se llevan hasta los consumidores finales. Mediante la *administración de la cadena de suministro*, en la actualidad muchas compañías fortalecen sus conexiones con todos sus socios localizados a lo largo de la cadena de suministro. Saben que su éxito no sólo reside en un buen desempeño.

Administración de las relaciones con los socios

Trabajo cercano con los socios de otros departamentos de la compañía y fuera de ésta para, en conjunto, ofrecer mayor valor a los consumidores.

El éxito en la entrega de valor al cliente se basa en qué tan bien la cadena de suministro en su totalidad se desempeña frente a las cadenas de suministro de los competidores.

Comentario | Observe la **del autor** | figura 1.1. En los primeros cuatro pasos del proceso de marketing, la compañía crea valor para los clientes meta y establece relaciones sólidas con ellos. Si lo hace bien, puede obtener valor de los clientes, lo que se expresa como consumidores leales que compran y continúan adquiriendo las marcas de la compañía.

* Captación del valor de los clientes

Los primeros cuatro pasos del proceso de marketing, descritos en la figura 1.1, implican establecer relaciones con el cliente al crear y entregarle valor superior. El paso final consiste en captar valor a cambio en forma de ventas, participación de mercado y ganancias. Al crear un valor superior, la empresa deja clientes muy satisfechos que permanecen leales y compran más. Esto, a la vez, implica mayores ganancias a largo plazo para la empresa. A continuación, analizaremos los resultados de crear valor para el cliente: lealtad y retención del cliente, participación de mercado y participación en el gasto del cliente y capital de clientes.

Cómo fomentar la lealtad del cliente y conservarlo

Una buena administración de las relaciones con el cliente brinda satisfacción a éste. A la vez, los clientes satisfechos permanecen leales y hablan a otros de manera favorable acerca de la compañía y de sus productos. Algunos estudios muestran grandes diferencias en la lealtad de clientes poco satisfechos, un poco satisfechos y totalmente satisfechos. Incluso una ligera disminución de la satisfacción completa originaría un enorme descenso en la lealtad. Por lo tanto, el objetivo de la administración de las relaciones con el cliente no es sólo crear su satisfacción, sino su agrado.

Contar con clientes leales tiene un gran sentido económico. Los clientes leales gastan más y permanecen más tiempo. Las investigaciones muestran también que resulta cinco veces más barato conservar a un antiguo cliente que ganar uno nuevo. A la inversa, el abandono de un cliente suele ser costoso. Perder un cliente significa perder algo más que una venta. Significa perder el flujo total de compras que realizaría el cliente durante una vida de preferencia. Por ejemplo, veamos un caso impresionante de valor de vida del cliente"

Valor de vida del cliente
Valor de todas las compras que el cliente realiza durante toda una vida de preferencia.



Stew Leonard, que opera un supermercado muy rentable con cuatro tiendas en Connecticut y Nueva York, señala que ve volar \$50000 de su tienda cada vez que observa un cliente enfadado. ¿Por qué? Porque su cliente promedio gasta alrededor de \$100 a la semana, compra 50 semanas al año y permanece en el área durante cerca de diez años. Si este cliente tiene una experiencia desagradable y se cambia a otro supermercado, Leonard pierde \$50000 en ingresos. La pérdida será aun mucho mayor si el cliente desilusionado comparte su mala experiencia con otros y origina que ellos también deserten.

Para lograr que los clientes regresen, Stew Leonard creó lo que el *New York Times* denominó la "Disneyland de las tiendas de lácteos", la cual incluye personajes disfrazados, horarios de entretenimiento, un zoológico de mascotas y *animatronics* dentro de la tienda. Desde sus humildes inicios como una pequeña tienda de lácteos en 1969, el negocio de Stew Leonard ha crecido a un ritmo sorprendente. Lleva 29 ampliaciones a la tienda original, la cual ahora atiende a más de 300 mil clientes cada semana. Esta legión de compradores leales es resultado principalmente de la pasión por servir al cliente. La regla número 1 de la tienda es que el cliente siempre tiene la razón. La regla número 2 afirma que si el cliente se equivoca alguna vez, se aplica de nuevo la regla número 1.

• Valor de vida del cliente: Para lograr que los clientes regresen, la tienda de Stew Leonard ideó la "Disneyland de las tiendas de lácteos". Regla número 1: El cliente siempre tiene la razón. Regla número 2: Si el cliente alguna vez se equivoca, se aplica de nuevo la regla número 1. Cortesía de Stew Leonard.

Stew Leonard no es el único que aprecia el valor de vida del cliente. Por ejemplo, Lexus estima que un solo cliente satisfecho y leal tiene un valor de vida en ventas que rebasa los \$600000, y el valor de vida estimado de un cliente de Starbucks excede los \$14000.²³ De hecho, una compañía quizá pierda dinero en una transacción específica, pero aun así puede obtener un gran beneficio a partir de una relación de largo plazo. Esto significa que las compañías deben tener metas altas al establecer las relaciones con sus clientes. El

agrado y satisfacción del cliente crea un vínculo emocional con una marca, no sólo una preferencia racional. Y esa relación provoca que el cliente continúe regresando.

Incremento de la participación en el gasto del cliente

Más allá del simple hecho de retener buenos clientes para captar su valor de vida, una buena administración de las relaciones con ellos ayudará a que los especialistas en marketing incrementen su participación en el gasto del cliente —la porción de las compras del cliente que una compañía obtiene en sus diferentes categorías de producto—. Así, los bancos desean incrementar su "participación en la cartera"; los supermercados y restaurantes buscan obtener mayor "participación en el estómago"; las compañías automotrices quieren incrementar su "participación en el garage"; en tanto que las líneas aéreas buscan una mayor "participación en los viajes".

Para aumentar la participación en el gasto del cliente, las empresas pueden ofrecer mayor variedad a los clientes actuales; o bien, pueden crear programas para lograr compras cruzadas y

Participación en el gasto del cliente
Porción de las compras del cliente que una compañía obtiene en sus diferentes categorías de producto.

ventas de mayor valor para comercializar más productos y servicios con los clientes existentes. Por ejemplo, Amazon.com es muy hábil para fortalecer las relaciones con sus 237 millones de clientes e incrementar su participación en el presupuesto de compra de cada uno:²⁴

Una vez que entran a Amazon.com, los clientes a menudo compran más de lo que pensaban, y Amazon hace todo lo que puede para ayudarlos a que así sea. El gigante en línea continúa ampliando el surtido de su mercancía al crear un sitio ideal para realizar compras múltiples en un solo lugar. Con base en el historial de compra y de búsqueda de cada cliente, la compañía recomienda productos relacionados que podrían serle de interés. Este sistema de recomendaciones es responsable del 30 por ciento de todas las ventas. El ingenioso programa Amazon Prime para hacer llegar la mercancía al cliente en tan sólo dos días también ha ayudado a incrementar su participación en la billetera de los clientes. Por una cuota anual de \$99, los miembros del programa Prime reciben todas sus compras en un máximo de dos días, ya se trate de un solo libro en edición rústica o de una pantalla HDTV de 60 pulgadas. De acuerdo con un analista, el ingenioso programa Amazon Prime "convierte a los compradores casuales, sumamente satisfechos de recibir sus artículos tan sólo dos días después de haber realizado el pedido, en adictos a Amazon". Como resultado, los 16.7 millones de clientes Prime de Amazon dan cuenta del 56 por ciento de sus ventas en Estados Unidos. Un miembro Prime es aproximadamente seis veces más valioso para Amazon que alguien que no pertenece al programa.

Construcción del capital de clientes

Ahora sabemos la importancia de no dedicarse solamente a ganar clientes, sino también a retenerlos y cultivarlos. **El valor de una compañía se deriva del valor de sus clientes actuales y futuros. La administración de relaciones con el cliente tiene una perspectiva de largo plazo. Las compañías no sólo desean ganar clientes redituables, sino "poseerlos" de por vida, ganar una mayor participación en sus compras y obtener su valor durante toda la vida.**

¿Qué es el capital de clientes?

Capital de clientes
Suma de los valores de vida de todos los clientes de la compañía.

El fin último de la administración de las relaciones con el cliente es producir un alto capital de clientes.²⁵ El capital de clientes es la suma de los valores de vida de todos los clientes actuales y potenciales de una empresa. Por lo tanto, se trata de una medida del valor futuro de la base de clientes de la compañía. Evidentemente, **cuanto más leales sean los clientes redituables de la compañía, mayor será su valor para la empresa.** El capital de clientes podría ser una mejor medida del desempeño de una empresa que las ventas actuales o la participación de mercado. Mientras que las ventas y la participación de mercado reflejan algo pasado, el capital de clientes sugiere el futuro. • Considere el ejemplo de Cadillac:²⁶



© Administración del capital de clientes: Para incrementar el valor de vida de los clientes, Cadillac está tratando de hacer sus vehículos más atractivos, con diseños provocadores y de alto desempeño, para dirigirse a la más joven generación de consumidores.

Toronto Star mediante Gety Images

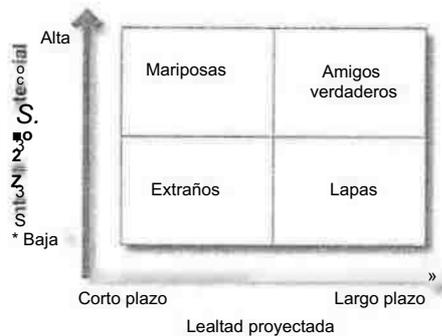
Durante las décadas de 1970 y 1980, Cadillac tenía a algunos de los clientes más leales de la industria. Para toda una generación de compradores de automóviles, el nombre *Cadillac* definió "el estándar del mundo". En 1976, la participación de Cadillac en el mercado de los vehículos de lujo alcanzó un enorme 51 por ciento. Con base en la participación de mercado y en las ventas, el futuro de la marca parecía brillante. Sin embargo, las medidas del capital de clientes hubieran pintado una imagen más sombría. Los clientes de Cadillac estaban envejeciendo (tenían una edad promedio de 60 años) y el valor de vida del cliente medio estaba disminuyendo; muchos consumidores de Cadillac estaban conduciendo uno de sus últimos automóviles. Por lo tanto, aunque la participación de Cadillac en el mercado era buena, su capital de clientes no lo era.

Compare esto con BMW. Su imagen más juvenil y vigorosa no le permitió ganar la primera gúeña por la participación en el mercado. No obstante, consiguió clientes más jóvenes (cuya edad promedio era de 40 años) con mayor valor de vida. El resultado: los años siguientes, la participación de mercado y las utilidades de BMW aumentaron considerablemente, mientras que la suerte de Cadillac se derrumbó de manera drástica. BMW rebasó a Cadillac en la década de 1980. En años recientes, Cadillac ha luchado por hacer sus vehículos atractivos otra vez, con diseños atrevidos y de alto rendimiento, para atraer a la más joven generación de consumidores. Actualmente la marca se considera como "el nuevo estándar del mundo" con mensajes de marketing basa-

dos en "poder, desempeño y diseño", atributos que la posicionan más efectivamente frente a BMW y Audi. Sin embargo, en la década pasada, la participación de Cadillac en el mercado de los automóviles de lujo se estancó. Moraleja: los especialistas en marketing no sólo deben preocuparse por las ventas y la participación de mercado actuales. El valor de vida del cliente y el capital de clientes son la clave del juego.

Establecimiento de las relaciones correctas con los clientes correctos

Las compañías deberían administrar el capital de clientes en forma cuidadosa. Deberían considerar a los clientes como activos que necesitan ser administrados e incrementados al máximo.



• FIGURA! 1.5
Grupos de relaciones con el cliente.

Pero no todos los clientes, ni siquiera los leales, significan buenas inversiones. De manera sorprendente, algunos clientes leales podrían redituarse poco, en tanto que algunos desleales llegan a ser redituables. ¿Qué tipo de cliente debería adquirir y retener la compañía?

La compañía puede clasificar a los clientes de acuerdo con su rentabilidad potencial y administrar sus relaciones con ellos en consecuencia. La figura 1.5 clasifica a los clientes en cuatro grupos de relación basados en su rentabilidad potencial y su lealtad proyectada.²⁷ Cada grupo requiere de una estrategia diferente de administración de las relaciones. Por ejemplo, los *extraños* muestran una baja rentabilidad potencial y escasa lealtad proyectada; hay poca coincidencia entre las ofertas de la compañía y sus necesidades. La estrategia de manejo de relaciones con estos clientes es sencilla: no invertir nada en ellos y hacer dinero en cada transacción.

Las *mariposas* son rentables, pero no leales; hay una buena coincidencia entre las ofertas de la compañía y sus necesidades. Sin embargo, así como sucede con las verdaderas mariposas, podríamos disfrutarlas sólo durante un momento ya que luego se marchan. Un ejemplo son los inversionistas del mercado de valores que comercian acciones a menudo y en grandes cantidades, pero que disfrutan encontrar los mejores tratos sin establecer una relación firme con ninguna agencia de bolsa. Los esfuerzos por convertir a las mariposas en clientes leales no suelen ser fructíferos. En vez de ello, la compañía debería disfrutar a las mariposas en el momento; hacer transacciones satisfactorias y redituables con ellas, captar la mayor cantidad posible de sus negocios a corto plazo para que le compren a la compañía, y después dejar de invertir en ellas hasta que aparezcan de nuevo.

Los *amigos verdaderos* son rentables y leales. Existe una buena coincidencia entre sus necesidades y las ofertas de la compañía. La empresa busca hacer inversiones continuas en mantener esa relación para agradar y satisfacer a tales clientes y cultivarlos, retenerlos y hacerlos crecer. Busca convertir a los amigos verdaderos en *creyentes verdaderos*, quienes regresan de manera regular y cuentan a los demás sobre sus buenas experiencias con la compañía.

Las *lapas* son bastante leales, pero no muy rentables; existe una coincidencia limitada entre sus necesidades y las ofertas de la compañía. Un ejemplo son los pequeños clientes bancarios que efectúan transacciones de manera regular, pero no generan rendimientos suficientes para cubrir el costo del mantenimiento de sus cuentas. Al igual que las lapas en el casco de un barco, son un lastre. Tal vez las lapas sean los clientes más problemáticos. La compañía podría incrementar su rentabilidad al venderles más, incrementar sus cuotas y comisiones o reducir el servicio que les brinda. Sin embargo, si no se vuelven rentables, las lapas deberían ser "despedidas".

Señalemos aquí algo importante: los diferentes tipos de clientes requieren de distintas estrategias de administración de las relaciones con el cliente. La meta consiste en establecer las *relaciones correctas con los clientes correctos*.

Comentario del autor El marketing no ocurre en el vacío. Ahora que ya analizamos los cinco pasos del proceso de marketing, examinaremos cómo el siempre cambiante mercado afecta tanto a los consumidores como a los especialistas en marketing que les atienden. En el capítulo 3 estudiaremos más a fondo estos y otros factores del entorno de marketing.

-El cambiante panorama del marketing

Cada día ocurren cambios drásticos en el mercado. Richard Love, de Hewlett Packard, señala: "El ritmo del cambio es tan rápido, que la capacidad para cambiar se ha convertido ahora en una ventaja competitiva". Yogi Berra, el legendario catcher y administrador de los Yankees de Nueva York, lo sintetizó en la forma más sencilla cuando manifestó: "El futuro ya no será lo que solía ser". Conforme el mercado cambia, también deben hacerlo quienes buscan atenderlo.

En esta sección, examinaremos las principales fuerzas y tendencias que están modificando el panorama del marketing y que desafían las estrategias de marketing. Analizaremos cinco hechos importantes: la era digital, el entorno económico cambiante, el crecimiento del marketing sin fines de lucro, la rápida globalización y la necesidad de más ética y responsabilidad social.

La era digital: marketing en línea, móvil y de social media

El explosivo crecimiento de la tecnología digital ha cambiado de manera fundamental la forma en que vivimos, es decir, cómo nos comunicamos, compartimos información, tenemos acceso al entretenimiento y compramos. Se estima que unos tres mil millones de personas, esto es, el 40 por ciento de la población mundial, tienen acceso a internet. Casi la mitad de todos los estadounidenses adultos poseen teléfonos inteligentes; el 50 por ciento de ellos usan sus teléfonos y otros dispositivos móviles para tener acceso a sitios de social media. Estas cifras se dispararán como cohetes de la tecnología digital en el futuro.²⁸

La mayoría de los consumidores están embelesados con los recursos digitales. Por ejemplo, de acuerdo con un estudio, más de la mitad de los estadounidenses dejan su teléfono móvil cerca de ellos mientras duermen; incluso afirman que es el primer objeto que tocan cuando se levantan por la mañana y el último objeto que tocan en la noche. Los destinos favoritos en línea y móviles incluyen la profusión de sitios web y social media que han surgido rápidamente. El año pasado,

Marketing digital y de social media

Uso de herramientas de marketing digital, correo sitios web, social media, aplicaciones y anuncios móviles, videos en línea, correo electrónico y blogs para involucrar a los consumidores en cualquier parte y en todo momento mediante dispositivos digitales.

por primera vez, los habitantes de Estados Unidos dedicaron, en promedio, un tiempo mayor del día a los social media (5.25 horas) que a ver televisión (4.5 horas).²⁹

La relación amorosa entre el consumidor y la tecnología digital y móvil tiende un terreno fértil para los especialistas en marketing que intentan atraer clientes. Así que no sorprende que internet y los rápidos avances en las tecnologías digitales y el social media hayan arrasado el mundo del marketing. El marketing digital y de social media implica utilizar las herramientas de marketing digital, como sitios web, social media, anuncios y aplicaciones móviles, videos en línea, correo electrónico, blogs y otras plataformas digitales que atraen a los consumidores en cualquier lugar y en todo momento a través de sus computadoras, teléfonos inteligentes, tabletas, televisores con conexión a internet y otros dispositivos digitales. En la actualidad, pareciera que cada compañía está llegando a los clientes a través de múltiples sitios web, tweets de noticias y páginas de Facebook, anuncios virales y videos subidos a YouTube, correos electrónicos de *rich media* (de carácter interactivo y que incluyen imágenes o videos) y aplicaciones móviles que resuelven los problemas de los consumidores y los ayudan a realizar sus compras.

En el nivel más básico, los especialistas en marketing fundan sitios web de empresas y marcas que brindan información y promueven los productos de la compañía. Muchos de estos sitios también sirven como comunidades de marca en línea, donde los clientes pueden reunirse e intercambiar intereses e información relacionados con la marca. Por ejemplo, el sitio web de Mountain Dew, "This Is How Dew", sirve como núcleo de reunión basado en un estilo de vida donde los grandes apasionados de la marca pueden revisar los anuncios y videos más recientes de la compañía, votar sobre nuevos sabores, seguir las aventuras del equipo amateur de patineta, "perseguir el sabor" con el piloto de NASCAR, Dale Earnhardt, Jr. o, simplemente, revisar la línea de productos de Mountain Dew.³⁰

Más allá de los sitios web de marcas, la mayoría de las compañías también están integrando social media y medios móviles en sus mezclas de marketing.

Marketing de social media

Es difícil encontrar un sitio web de una marca, o incluso un anuncio en medios tradicionales, que no incluya vínculos con las cuentas de la marca en Facebook, Twitter, Google+, LinkedIn, YouTube, Pinterest, Instagram u otros sitios de social media. El social media brinda emocionantes oportunidades para extender el compromiso del cliente y hacer que la gente hable acerca de

una marca. • Casi el 90 por ciento de todas las compañías estadounidenses utilizan ahora social media como parte de sus mezclas de marketing, y el 75 por ciento cuenta con equipos especialmente dedicados al marketing de social media. De acuerdo con diversas estimaciones, el gasto en social media corresponde al 10 por ciento de los presupuestos de marketing y se espera que aumente casi al 20 por ciento dentro de los próximos cinco años.³¹

Algunos social media son enormes: Facebook tiene más de 1100 millones de miembros; Twitter posee más de 500 millones y Pinterest cuenta con 70 millones. Cada mes, Instagram recibe un estimado de 85 millones de personas que visitan el sitio al menos una vez en ese lapso y para Reddit, la comunidad de noticias en línea, la cifra mensual es de casi 70 millones de visitantes provenientes de 174 países. Pero también los sitios de social media más especializados están prosperando, como CafeMom, una comunidad en línea de 20 millones de mamás que intercambian consejos, contenidos de entretenimiento y commiseración en los sitios en línea de la comunidad, como Facebook, Twitter, Pinterest, YouTube, Google+ y en sitios móviles. Las redes sociales constituyen un hogar digital donde la gente puede comunicarse y compartir información y momentos importantes en su vida.

El uso del social media implica algo tan sencillo como un concurso o una promoción para conseguir votos de agrado (*likes*) en Facebook, tweets o comentarios en YouTube. Por ejemplo, cuando la compañía Boylan Bottling lanzó promociones en Facebook dando botellas gratis de su soda Shirley Temple a los consumidores que compartieran la promoción con otros, los comentarios en Facebook acerca de la marca se quintuplicaron. Pero más que los "likes", "tweets" o "video posts", la meta de las campañas en social media es *compartir socialmente*, es decir, lograr que las personas hablen con otras y comuniquen sus experiencias positivas con la marca. Como dice el director general de Boylan Bottling: "Hemos hecho alguna publicidad para obtener *likes* en Facebook, pero hemos encontrado que Facebook es un mejor lugar para difundir el frenesí en tomo a nuestra marca".³³

Por su parte, Method, fabricante de productos de limpieza doméstica y cuidado personal amigables con el ambiente, conña *exclusivamente* en el social media para promover sus productos y atraer clientes. Su extravagante campaña de marca global de cero dólares —Clean Happy— se desarrolló enteramente en tomo a videos de marca de 90 segundos subidos a YouTube, Facebook, Twitter y la red de blogueros de Method. "Somos gente en contra de la mugre", proclaman los videos. "Únete a nosotros y sé feliz limpiando". El social media funciona bien para pequeñas marcas como Method, la cual tiene una historia atractiva de carácter ecológico que contar. "Las marcas con



• Marketing de social media: El 90 por ciento de todas las compañías estadounidenses utilizan actualmente el social media. Es difícil encontrar una marca que no aparezca en Facebook, Twitter, Google+, Pinterest, Instagram, YouTube y otros sitios de social media.

© ÁñatDlí Babū'Alafny

las cuales competimos prosperan en un mundo de anuncios de 30 segundos, pero nosotros todavía no podemos costear esos gastos", afirma el cofundador de Method, Eric Ryan. Sin embargo, "marcas [como la nuestra] que tienen historias que contar tienen una ventaja [en social media]".⁵³

Marketing móvil

El marketing móvil es quizá la plataforma de marketing digital de más rápido crecimiento. El 29 por ciento de quienes poseen un teléfono inteligente lo utilizan para realizar actividades relacionadas con las compras, como buscar información de productos a través de aplicaciones o la web móvil, realizar comparaciones de precios dentro de las tiendas, leer en línea comentarios sobre productos, localizar y redimir cupones, entre otras.³⁴ Los teléfonos inteligentes siempre están presentes, encendidos, dirigidos con precisión y son sumamente personales. Esto los hace ideales para atraer a los clientes en todo momento y en cualquier lugar mientras transitan por el proceso de compra. • Por ejemplo, los clientes de Starbucks pueden utilizar sus dispositivos móviles para localizar la sucursal más cercana, enterarse de nuevos productos e, incluso, pedir y pagar su orden.



Marketing móvil: Los clientes de Starbucks pueden utilizar sus dispositivos móviles para localizar la sucursal más cercana o para hacer sus pedidos y pagar.

Associated Press

Los especialistas en marketing utilizan canales móviles para estimular las compras inmediatas, facilitar las compras, enriquecer la experiencia de marca o todo lo anterior. Por ejemplo, P&G utilizó recientemente el marketing móvil para alentar la obtención de muestras de productos por medio de máquinas expendedoras —llamadas Freebies— que colocó en las tiendas Walmart. Para obtener una muestra de Tide Pods —la innovadora presentación de detergente en pequeños paquetes—, los clientes utilizaban primero sus teléfonos móviles en la tienda para entrar al sitio de Facebook de Tide Pods, donde recibían información del producto y marketing.

Walmart y PEDIGREE unieron fuerzas para lanzar una campaña basada en herramientas móviles, llamada "Pets Love Walmart", con la finalidad de promover las tiendas minoristas como lugares adecuados para comprar alimentos para mascotas, al tiempo que impulsaban las compras de la marca.³³

Antes de la campaña "Pets Love Walmart", de los 90 millones de dueños de mascotas que compran semanalmente en Walmart, menos del 60 por ciento compraba ahí el alimento para sus animales de compañía.

Eso dejaba grandes oportunidades para realizar más ventas. Cuando los compradores utilizaban sus teléfonos dentro de las tiendas para escanear códigos QR en los paquetes de PEDIGREE, se donaba directamente un "tazón de alimento" a un refugio de mascotas. El código también remitía a los compradores a un sitio web móvil dentro de Walmart.com donde podrían encontrar ofertas promocionales, información acerca del cuidado de las mascotas y sobre eventos de entrenamiento que tenían lugar dentro de las tiendas Walmart; además, se proporcionaba un vínculo para hacer donaciones adicionales a refugios locales de mascotas. La campaña móvil impulsó las ventas de la marca PEDIGREE en las tiendas Walmart en 25 por ciento y logró un aumento de 15 puntos en el acuerdo de los clientes con la afirmación: "Walmart es el primer lugar en el que pienso para adquirir alimento para mi mascota".

Aunque el marketing en línea, móvil y de social media ofrece un enorme potencial, la mayoría de los especialistas en marketing aún están aprendiendo cómo utilizar esas herramientas de manera efectiva. La clave está en combinar los nuevos métodos digitales con el marketing tradicional para crear una estrategia y una mezcla de marketing integradas de manera armónica. Examinaremos el marketing digital, móvil y de social media a lo largo del texto ya que tiene que ver con casi todas las áreas de la estrategia y las tácticas de marketing. Después, una vez que hayamos cubierto los aspectos básicos del marketing, examinaremos con mayor profundidad el marketing digital y directo en el capítulo 17.

El cambiante entorno económico

La gran recesión registrada entre 2008 y 2009 y sus secuelas fueron un duro golpe para los consumidores estadounidenses. Después de dos décadas de gastar en exceso, la nueva realidad económica forzó a los consumidores a alinear de nuevo su consumo con sus ingresos y a reconsiderar sus prioridades de compra.

En la actual era posterior a la recesión, los ingresos y los gastos de los consumidores de nuevo van a la alza. Sin embargo, aunque la economía se ha fortalecido, en vez de regresar a sus antiguas formas de gastar, los estadounidenses muestran ahora gran entusiasmo por las compras moderadas, como no se había visto en décadas. El consumo sensato ha regresado y parece ser que para quedarse. Los nuevos valores que orientan el gasto del consumidor hacen énfasis en un modo de vida más sencillo y en el importante valor del dinero. A pesar de que su economía se ha recuperado, los consumidores continúan comprando menos, aprovechan más cupones, utilizan menos sus tarjetas de crédito y depositan más dinero en el banco.

Muchos consumidores están reconsiderando su definición del concepto de "buena vida". "La gente está encontrando la felicidad en las virtudes de antaño, como el ahorro, los proyectos 'hágalo usted mismo', la superación personal, el trabajo arduo, la fe y la comunidad", afirma un experto en comportamiento del consumidor. "Nos estamos desplazando del consumo irreflexivo hacia el consumo consciente". Los nuevos valores que tienden hacia el consumo moderado no significan que la gente se haya resignado a llevar una vida de privación. Conforme la economía se recupera, los consumidores se permiten de nuevo ciertos lujos y compras costosas, sólo que ahora con mayor sensatez.

En respuesta, compañías de todas las industrias —desde las que ofrecen descuentos, como Target, hasta las marcas de lujo, como Lexus— han realineado sus estrategias de marketing con las nuevas realidades económicas. Más que nunca, los especialistas en marketing hacen hincapié en el *valor* de sus propuestas. Se están enfocando en el valor que entregan a cambio del dinero, en el carácter práctico y en la durabilidad de sus ofertas y presentaciones de marketing.

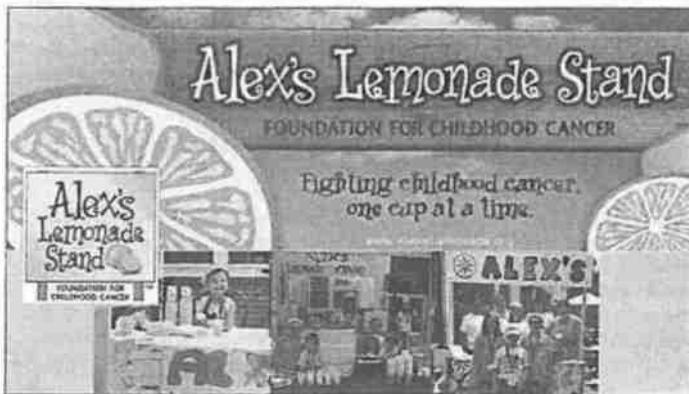
Por ejemplo, durante años, el minorista de descuento Target se enfocó cada vez más en el lado "Expect More" de su propuesta de valor "Expect More. Pay Less". Su imagen cuidadosamente cultivada de tienda de "descuento en artículos de elevada calidad" se diferenciaba con éxito de la posición más firme de Walmart como la tienda que ofrece "el precio más bajo". Pero cuando surgieron las dificultades económicas, muchos consumidores se preocuparon de que el surtido más actualizado de artículos y el marketing vanguardista también significaran precios más altos. Así que Target desplazó su equilibrio más hacia la parte "Pay Less" de su eslogan, asegurándose de que sus precios igualen a los de Walmart y de que los clientes se enteren. Aunque sin abandonar la tendencia vanguardista de su marketing, ahora Target pone el énfasis en el atractivo de sus precios y los ahorros que implican. El hecho de ofrecer "más por su dinero" tiene un lugar prominente en la misión de Target "Pensamos mucho acerca de su presupuesto y en cómo darle el mejor valor cada vez que compra con nosotros", afirma la compañía.³⁶

Crecimiento del marketing sin fines de lucro

En años recientes, el marketing también se ha convertido en parte fundamental de las estrategias de muchas organizaciones sin fines de lucro, como universidades, hospitales, museos, zoológicos, orquestas sinfónicas, fundaciones e incluso iglesias. Las empresas sin fines de lucro de Estados Unidos enfrentan una gran competencia para recibir apoyo y conseguir adeptos. Un marketing acertado puede ayudarlos a atraer seguidores, fondos y apoyo.

Por ejemplo, Alex's Lemonade Stand Foundation es una organización sin fines de lucro con una misión especial: "Luchar contra el cáncer infantil, un vaso a la vez". Todo comenzó con un sencillo local de limonada, a cargo de Alejandra (Alex) Scott, una niña de cuatro años que estaba luchando contra el cáncer. Alex quería recaudar dinero para pagar a los médicos que, según sus palabras, pudieran "ayudar a otros niños, como me ayudaron a mí". Durante el primer verano que instaló su local de limonada, Alex recaudó \$2000. Cuando ya tenía ocho años, con ayuda de Volvo como patrocinador y de una red nacional de voluntarios que instalaron locales de limonada, Alex logró recaudar un millón de dólares para la investigación del cáncer pediátrico.

• Aunque Alex murió, Alex's Lemonade Stand Foundation (ALSF) mantiene vivo su sueño a través de una amplia actividad de marketing.³⁷



♦ Marketing sin fines de lucro: Alex's Lemonade Stand Foundation comunica de manera efectiva su misión de "luchar contra el cáncer infantil, un vaso a la vez". ALSF ha recaudado más de \$75 millones para la investigación del cáncer pediátrico.

Alex's Lemonade Stand Foundation for Childhood Cancer

El marketing de Alex's Lemonade Stand Foundation gira en torno a un sitio web muy bien diseñado (AlexLemonade.org) que brinda información detallada sobre la organización, su misión, las investigaciones que patrocina, su tienda de regalos y de diversos artículos con el logotipo, además de eventos especiales como los National Lemonade Days, el Great Chefs Event y la Million .Mi le que implica correr, caminar o montar en bicicleta. El sitio brinda también instrucciones detalladas para instalar un local de limonada con un equipo para recaudar fondos, el cual incluye carteles con el logotipo de ALSF, letreros y volantes. La ALSF hace buen uso de social media. Su blog analiza asuntos relacionados con el cáncer infantil y comparte historias de los "héroes y asombrosas personas" que apoyan la causa de la ALSF. Su bien cuidada presencia en Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Pinterest y LinkedIn ha conformado una activa comunidad de atentos seguidores.

Por último, la ALSF ha conformado una red de socios de marketing corporativos, como Volvo, Northwest Mutual, Toys "R" L's, Applebee's, Rita's Italian Ice y A&P. Por ejemplo, en Applebee's, si usted dona a ALSF obtiene un cupón para

aportar una comida o una limonada helada a un niño en forma gratuita. En Rita's, usted puede comprar un limón diseñado en papel por \$1 o enviar un mensaje de texto a un número para donar \$5. Volvo hace rifas de automóviles nuevos y todos los ingresos por la venta de boletos se destinan a la ALSF. Northwestem Mutual apoya al fondo de viáticos para familias de la ALSF que se destina a pagar la gasolina y otros gastos que ayudan a las familias a llevar a sus hijos a tratamiento médico. De esta forma, el local de limonada de Alex dio origen a una fundación que promueve de manera efectiva su causa para recaudar fondos con la finalidad de luchar contra el cáncer en niños. Desde 2005, Alex's Lemonade Stand Foundation ha recaudado más de \$75 millones y financiado más de 375 proyectos de investigación médica.

Las organizaciones gubernamentales también muestran un mayor interés en el marketing. Por ejemplo, el ejército estadounidense cuenta con un plan de marketing para atraer reclutas a sus diferentes servicios, en tanto que ahora diversas dependencias gubernamentales diseñan campañas de marketing social para fomentar la conservación de la energía y la preocupación por el medio ambiente, o para desalentar el tabaquismo, el consumo de drogas y la obesidad. Incluso el servicio postal de Estados Unidos, que antes tenía una imagen aburrida, ha desarrollado un marketing innovador para vender timbres postales conmemorativos, promover sus servicios postales urgentes y mejorar su imagen como una organización contemporánea y competitiva. En general, el gobierno de Estados Unidos es el anunciante número 50 de la nación con un presupuesto anual para publicidad de más de \$827 millones.³⁸

Globalización rápida

A medida que definen de nuevo sus relaciones con los clientes, los especialistas en marketing también adquieren una nueva visión de las forir as en que se conectan con el más amplio entorno que los rodea. En la actualidad, casi cualquier compañía, grande o pequeña, se ve afectada de algún modo por la competencia global. Un florista de vecindario compra sus flores a un vivero mexicano, en tanto que un gran fabricante estadounidense de artículos electrónicos compete en su mercado nacional contra rivales coreanos gigantescos. Un nuevo vendedor minorista en internet recibe pedidos de todas partes del mundo, al mismo tiempo que un productor estadounidense de bienes de consumo lanza nuevos productos en mercados emergentes del extranjero.

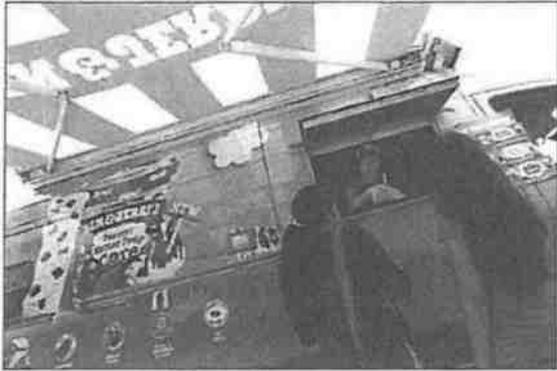
Las empresas estadounidenses se han visto desafiadas localmente por el inteligente marketing de empresas multinacionales europeas y asiáticas. Compañías como Toyota, Nestlé y Samsung a menudo superan en desempeño a sus competidores estadounidenses en su propio mercado. De modo similar, compañías estadounidenses de diversas industrias han desarrollado operaciones realmente globales y fabrican y venden sus productos en todo el mundo. McDonald's, una empresa estadounidense por excelencia, ahora brinda servicio a 69 millones de clientes todos los días en más de 34 mil restaurantes locales ubicados en 118 países (el 71 por ciento de sus utilidades corporativas provienen del extranjero). De igual forma, Nike vende en más de 190 países y el 55 por ciento de sus ventas las realiza fuera de Estados Unidos.³⁹ En la actualidad, las compañías no sólo intentan vender mayores volúmenes de sus bienes producidos de manera local a los mercados internacionales, también compran más artículos y componentes en el extranjero y desarrollan nuevos productos para mercados específicos de todo el mundo.

De esta manera, en países de todo el mundo, los ejecutivos de marketing están adoptando una perspectiva cada vez más global, no solamente local, de la industria, los competidores y las oportunidades de la compañía. Se están preguntando: ¿qué es el marketing global? ¿En qué se diferencia del marketing nacional? ¿De qué manera los competidores y las fuerzas globales influyen en nuestros negocios? ¿Hasta qué punto deberíamos "globalizarnos"? En el capítulo 19 examinaremos con mayor detalle el mercado global.

Marketing sustentaba necesidad de una mayor responsabilidad ambiental y social

Los especialistas en marketing están reexaminando la relación que mantienen con los valores y las responsabilidades sociales, así como con el propio planeta que nos sustenta. Conforme maduran los movimientos mundiales del consumerismo y el ambientalismo, se espera que los especialistas en marketing de la actualidad desarrollen prácticas de *marketing sustentable*. La ética corporativa y la responsabilidad social se han convertido en temas candentes en casi cualquier negocio. Y pocas compañías podrían ignorar el renovado y muy demandante movimiento ambientalista. Cada acción de una compañía tiene el potencial de afectar las relaciones con los clientes. Los consumidores de hoy esperan que las empresas entreguen valor en una forma social y ambientalmente responsable.

En el futuro, los movimientos ambientalista y de responsabilidad social plantearán demandas aún más estrictas a las compañías. Algunas empresas se resisten a ceder ante estos movimientos y lo hacen únicamente cuando se ven obligadas por la legislación o por protestas de consumidores organizados. Sin embargo, las compañías que miran hacia el futuro ya aceptan sus responsabilidades con el mundo que les rodea; consideran los actos socialmente responsables como una oportunidad para tener éxito actuando bien; buscan formas de beneficiarse al servir



• **Marketing sustentable:** La misión de "prosperidad vinculada" de Ben & Jerry's, sustentada en tres pilares, lleva a la empresa a elaborar helados fantásticos (misión de producto), a administrar la compañía para lograr un crecimiento financiero sustentable (misión económica) y a utilizar a la organización "en formas innovadoras para hacer del mundo un mejor lugar" (misión social).

© ZUMA Press, Inc./Alamy

a las necesidades inmediatas y a los mejores intereses a largo plazo de sus clientes y sus comunidades.

Algunas compañías, como Patagonia, Timberland, Method, Ben & Jerry's y otras practican un *capitalismo de cuidado* y se distinguen por tener mayor interés cívico y mayor responsabilidad; están fomentando la responsabilidad social y ambiental en el valor y la declaración de misión de su compañía. • Por ejemplo, Ben & Jerry's, una división de Unilever, se enorgullece desde hace mucho de ser un "negocio que se guía por valores", uno que crea "prosperidad vinculada" para todos los que tienen relación con la marca, desde los proveedores y empleados hasta los clientes y las comunidades:⁴⁰

En concordancia con su misión sustentada en tres pilares, Ben & Jerry's quiere elaborar helados fantásticos (misión del producto), administrar la compañía para lograr un crecimiento financiero sustentable (misión económica) y utilizar a la organización "en formas innovadoras para hacer del mundo un mejor lugar" (misión social). Ben & Jerry's respalda su misión con acciones. Por ejemplo, está comprometida en utilizar ingredientes saludables, naturales, no modificados genéticamente y certificados por Fairtrade; además, compra a proveedores locales. También realiza prácticas de negocios "que respetan la Tierra y el ambiente", invirtiendo en energía eólica y solar y en acciones para neutralizar las emisiones de carbono. Su programa "Caring Dairy" ayuda a los granjeros a desarrollar prácticas más sustentables en sus centros de producción lechera ("Caring Dairy significa vacas felices, granjeros

felices y un planeta feliz"). La Fundación Ben & Jerry's recompensa casi con \$2 millones anuales a organizaciones de servicio y proyectos comunitarios a todo lo largo de Estados Unidos. Ben & Jerry's opera en 14 PartnerShops, esto es, heladerías de dueños independientes operadas por organizaciones comunitarias sin fines de lucro.

El marketing sustentable supone tanto oportunidades como desafíos para los especialistas en marketing. En el capítulo 20 revisaremos más a fondo el tema del marketing sustentable.

Comentario | ¿Recuerdos la figura del autor | ¿describe el proceso de marketing? Ahora, con base en todo lo que hemos analizado en este capítulo, ampliaremos esa figura para conformar un esquema que le ayudará a aprender acerca de marketing en lo que resta de este libro.

"Entonces, ¿qué es el marketing? Poniendo todas las piezas en su lugar"

Al inicio de este capítulo, la figura 1.1 presentó un modelo básico del proceso de marketing. Ahora que ya examinamos todos los pasos del modelo, la figura 1.6 presenta un modelo ampliado que le ayudará a integrar todo. ¿Qué es el marketing? **En términos sencillos, marketing es el proceso de atraer a los clientes y de establecer relaciones redituables con ellos mediante la creación de valor para los clientes y la obtención de valor a cambio.**

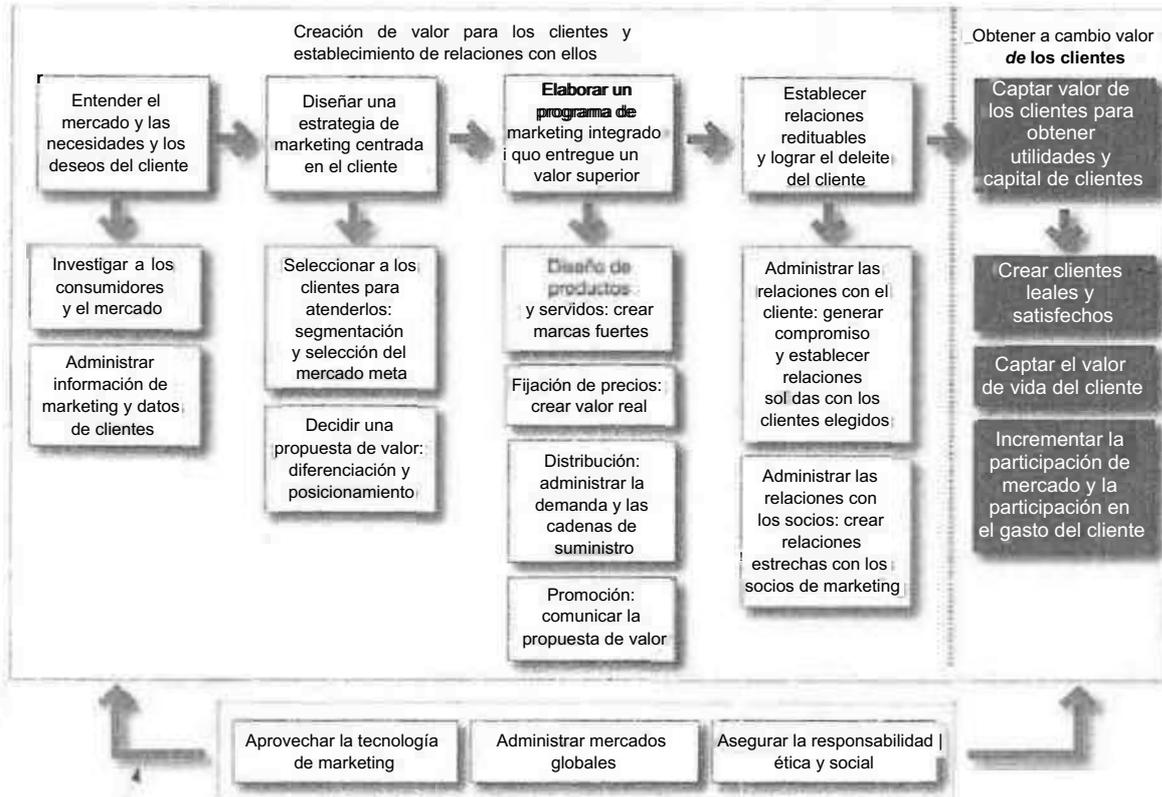
Los primeros cuatro pasos del proceso de marketing **se enfocan en la creación de valor para los clientes.** La compañía logra primero una total comprensión del mercado al investigar las necesidades del consumidor y administrar la información de marketing. Luego diseña una estrategia de marketing centrada en el cliente con base en las respuestas a dos preguntas básicas. La primera pregunta es: **"¿cuáles son los consumidores a quienes atenderemos?"** (segmentación del mercado y selección del mercado meta). Las buenas compañías de marketing **saben que no serían capaces de servir a todos los clientes siempre, sino que deben enfocar sus recursos en los clientes a quienes pueden servir mejor y con mayor rentabilidad.** La segunda pregunta de la estrategia de marketing es: **"¿cómo daremos un mejor servicio a los clientes meta?"** (diferenciación y posicionamiento). Aquí, el especialista en marketing establece una propuesta de valor que expone con detalle los valores que la compañía entregará para ganar clientes meta.

Una vez que se determina la estrategia de marketing, la compañía diseña un programa de marketing integrado —el cual consiste en la combinación de los cuatro elementos de la mezcla de marketing, o las cuatro *P*— que transforma la estrategia de marketing en valor real para los clientes. **La compañía desarrolla ofertas de producto y crea fuertes identidades de marca para los clientes; fija los precios de estas ofertas para crear valor real para los clientes y las distribuye para que estén a disposición de los clientes meta. Por último, la compañía diseña programas de promoción que atraigan a los clientes meta, les comuniquen la propuesta de valor y los convenzan de reaccionar ante la oferta de marketing.**

Quizás el paso más importante del proceso de marketing sea la construcción de **relaciones redituables y llenas de valor con los clientes meta.** A lo largo del proceso, los especialistas en marketing practican la administración de las relaciones con el cliente para lograr la satisfacción y el deleite de éste. Atraen a los clientes en el proceso de generar conversaciones, experiencias y comunidades de marca. Sin embargo, la empresa no puede, por sí sola, crear valor y relaciones con

• FIGURA | 1.6

Modelo ampliado del proceso de marketing.



Esta versión ampliada de a Figura 1.6 que aparece al principio del capítulo es un buen esquema para el resto del libro. El concepto esencial de todo el libro es que el marketing crea valor para los clientes con el fin de obtener a cambio.

el cliente; debe trabajar de cerca con socios de marketing localizados tanto dentro de la compañía como en todo su sistema de marketing. Así, además de practicar una buena administración de las relaciones con el cliente y un marketing adecuado de compromiso del cliente, las empresas también deben practicar una buena administración de las relaciones con los socios.

Los primeros cuatro pasos del proceso de marketing crean valor para los clientes. En el paso final, la compañía cosecha las recompensas de sus estrechas relaciones con los clientes al captar el valor de parte de ellos. La entrega de un valor superior origina clientes bastante satisfechos que comprarán más y de manera repetida, lo cual ayuda a que la compañía capte el valor de vida del cliente y obtenga mayor participación en el gasto de éste. El resultado es un mayor capital de clientes a largo plazo para la empresa.

Por último, ante el cambiante panorama del marketing actual, las compañías deben tomar en cuenta tres factores adicionales. Para establecer relaciones con los clientes y los socios, deben hacer uso de la tecnología de marketing en la nueva era digital, aprovechar las oportunidades globales y asegurarse de que están actuando en forma ética y socialmente responsable.

La figura 1.6 es un buen esquema para los siguientes capítulos del libro. Los capítulos 1 y 2 presentan el proceso de marketing con un enfoque en el establecimiento de las relaciones con el cliente y en la captación del valor a partir de los clientes. Los capítulos 3 a 6 examinan el primer paso del proceso de marketing: entender el entorno de marketing, administrar la información de marketing y entender el comportamiento de compra del consumidor y de los negocios. En el capítulo 7 estudiaremos con mayor profundidad las dos principales decisiones en la estrategia de marketing: elegir a los clientes y consumidores a quienes se dará servicio (segmentación y selección del mercado meta) y determinar una propuesta de valor (diferenciación y posicionamiento). Los capítulos 8 a 17 analizan las variables de la mezcla de marketing, una por una. El capítulo 18 presenta un resumen de la estrategia de marketing centrada en el cliente y la creación de ventajas competitivas en el mercado. Luego, los dos últimos capítulos examinan dos factores especiales del marketing: el marketing global y el marketing sustentable.

1 Revisión de conceptos

REPASO DE OBJETIVOS Y TÉRMINOS CLAVE

Repaso de objetivos

Compañías que en la actualidad son exitosas (ya sean grandes o pequeñas, con o sin fines de lucro, nacionales o globales) comparten un fuerte interés por el cliente y un gran compromiso con el marketing. **El objetivo del marketing es atraer clientes y establecer y administrar relaciones redituables con ellos.**

OBJETIVO 1

Definir qué es el marketing y explicar los pasos del proceso de marketing, (pp. 4-6)

Marketing es el proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y construyen relaciones sólidas con ellos para captar valor a cambio. El proceso de marketing incluye cinco pasos. Los primeros cuatro crean valor para los clientes. Primero, los especialistas en marketing deben entender el mercado, así como las necesidades y los deseos de los clientes. Luego, diseñan una estrategia de marketing centrada en el cliente con la finalidad de obtener, mantener y cultivar clientes meta. En el tercer paso, los especialistas en marketing elaboran un programa de marketing que en realidad entregue un valor superior. Todos estos pasos conforman la base para el cuarto paso: la construcción de relaciones redituables con el cliente y lograr su agrado. En el último paso, la compañía cosecha las recompensas de las relaciones estrechas con el cliente captando valor a partir de éste.

OBJETIVO 2

Explicar la importancia de entender a los clientes y al mercado e identificar los cinco conceptos básicos del mercado, (pp. 6-9)

Las compañías de marketing exitosas hacen casi cualquier cosa por conocer y entender las *necesidades*, los *deseos* y las *demandas* de sus clientes. Esta comprensión les ayuda a diseñar ofertas de marketing que satisfagan tales deseos y necesidades y ayuden a establecer relaciones con los clientes de mucho valor, gracias a las cuales pueden captar *el valor de vida del cliente* y tener una mayor *participación en el gasto de éste*. El resultado es un incremento a largo plazo del *capital de clientes* para la empresa.

Los conceptos básicos del mercado son las necesidades, los deseos y las demandas; las ofertas de marketing (productos, servicios y experiencias); el valor y la satisfacción; el intercambio y las relaciones y los mercados. Los deseos son la forma que toman las necesidades humanas cuando son moldeadas por la cultura y la personalidad del individuo. Cuando tienen el respaldo del poder de compra, los deseos se convierten en demandas. Las compañías apelan a las necesidades al establecer una propuesta de valor, es decir, un conjunto de beneficios que prometen a los consumidores para satisfacer sus necesidades. La propuesta de valor se cumple mediante una oferta de marketing que entrega al cliente valor y satisfacción y da como resultado relaciones de intercambio a largo plazo con los clientes.

OBJETIVO 3

Identificar los principales elementos de una estrategia de marketing centrada en el cliente y analizar las orientaciones de la dirección de marketing que guían la estrategia de marketing, (pp. 9-13)

Para diseñar una estrategia de marketing de éxito, la compañía debe decidir primero a quién atenderá. **Para ello, divide el mercado en segmentos de clientes (segmentación de mercado) y elige los segmentos a los que se dirigirá (mercado meta).** Después, **la compañía necesita determinar cómo servirá a los clientes meta (es decir, cómo se diferenciará y posicionará en el mercado).**

La gerencia de marketing podría adoptar una de cinco orientaciones de competencia en el mercado. **El concepto de producción** indica que la tarea de la gerencia es mejorar la eficiencia de la producción y disminuir los precios. **El concepto de producto** sostiene que los consumidores favorecen los productos que ofrecen lo mejor en términos de calidad, desempeño y características innovadoras; así, se requieren pocos esfuerzos promocionales. **El concepto de ventas** plantea que los consumidores no comprarán una cantidad suficiente de los productos de la organización a menos que ésta realice un esfuerzo de ventas y promoción a gran escala. **El concepto de marketing** afirma que el logro de las metas de la organización depende de cómo se determinan las necesidades y los deseos de los mercados meta y se proporciona la satisfacción deseada de manera más eficaz que los competidores. **El concepto de marketing societal** sostiene que lograr la satisfacción del cliente y el bienestar de la sociedad a largo plazo mediante estrategias de marketing sustentable es fundamental tanto para alcanzar los objetivos de la compañía como para cumplir con sus responsabilidades.

OBJETIVO 4

Analizar la administración de las relaciones con el cliente e identificar estrategias de creación de valor para el cliente y a cambio captar valor de éste. (pp. 13-24)

Definida de manera general, **la administración de las relaciones con el cliente** es el proceso de establecer y mantener relaciones redituables con los clientes brindándoles valor y satisfacción superiores. El objetivo del **marketing de compromiso del cliente** es lograr que una marca constituya una parte significativa de las conversaciones y la vida de los consumidores a través de la participación directa y continua de los clientes para dar forma a las conversaciones, las experiencias y la comunidad de marca. El objetivo de la administración de las relaciones con el cliente y del compromiso del cliente es producir **mayor capital de clientes**, que es la suma de los valores de vida de todos los clientes de la compañía. **La clave para establecer relaciones duraderas es la creación de valor y satisfacción del cliente superiores.**

Las compañías no sólo desean ganar clientes redituables, sino también lograr relaciones que los conserven y permitan incrementar "su participación en el gasto del cliente". Los distintos tipos de consumidores requieren de estrategias diferentes para administrar

las relaciones con ellos. El objetivo del especialista en marketing es establecer las *relaciones correctas* con los *clientes correctos*. En retribución por crear valor para los consumidores meta, la compañía obtiene el valor de ellos en forma de ganancias y capital de clientes.

Al establecer relaciones con el cliente, los buenos especialistas en marketing saben que no deben hacerlo solos, sino que deben trabajar en forma estrecha con socios de marketing ubicados dentro y fuera de la compañía. Además de ser eficaces al administrar las relaciones con el cliente, también deben serlo para *administrar las relaciones con los socios*.

OBJETIVO 5 Describir las principales tendencias y fuerzas que están modificando el panorama de marketing en esta era de relaciones, (pp. 24-29)

En el entorno del marketing están ocurriendo cambios impresionantes. La era digital ha creado nuevas y emocionantes formas de conocer a los clientes individuales y de relacionarse con ellos. Como resultado, los avances en materia digital y del social media han penetrado en forma desmedida en el mundo del marketing. El marketing en línea, móvil y de social media ofrece nuevas y emocionantes oportunidades de llegar a los clientes de manera más selectiva y de comprometerlos más profundamente. Aunque los nuevos recursos digitales y el social media ofrecen un enorme potencial, la mayoría de los especialistas en marketing aún están aprendiendo cómo utilizarlos de manera efectiva. La clave es combinar los nuevos métodos digitales con el marketing tradicional para crear una estrategia y una mezcla de marketing integradas de manera armónica.

La reciente gran recesión asestó un duro golpe a los consumidores estadounidenses haciéndolos reconsiderar sus prioridades de compra y alinear su consumo con sus ingresos. Si bien la economía se ha fortalecido después de la recesión, hoy en día los estadounidenses muestran entusiasmo por la moderación en el consumo como no se había visto en décadas. El consumo sensato ha regresado y parece que llegó para quedarse. Ahora más que nunca, los especialistas en marketing deben destacar el valor de sus propuestas. El desafío consiste en equilibrar la propuesta de valor de una marca con la época actual y, al mismo tiempo, incrementar su capital a largo plazo.

En años recientes, el marketing se ha convertido en una parte importante de las estrategias para muchas organizaciones sin fines de lucro, como universidades, hospitales, museos, zoológicos, orquestas sinfónicas, fundaciones e incluso iglesias. Además, en un mundo cada vez más pequeño, muchos especialistas en marketing están ahora conectados *globalmente* con sus clientes y socios de marketing. En la actualidad casi todas las compañías, grandes o pequeñas, reciben influencia de alguna forma de la competencia global. Los especialistas en marketing también replantean sus obligaciones éticas y sociales, ya que ahora se les exige asumir una mayor responsabilidad por el impacto social y ambiental de sus acciones.

Tal como se esbozó a lo largo del capítulo e integrando todo, los avances más importantes de marketing se sintetizan en una sola frase: *creación y captación de valor del cliente*. En la actualidad, los especialistas en marketing de cualquier tipo de organización están aprovechando las nuevas oportunidades para establecer relaciones valiosas con sus clientes, sus socios de marketing y el mundo que les rodea.

Términos clave

OBJETIVO 1

Marketing (p. 5)

OBJETIVO 2

- Necesidades (p. 6)
- Deseos (p. 6)
- Demandas (p. 6)
- Ofertas de mercado (p. 6)
- Miopía de marketing (p. 7)
- Intercambio (p. 8)
- Mercado (p. 8)

OBJETIVO 3

- Dirección de marketing (p. 9)
- Concepto de producción (p. 10)
- Concepto de producto (p. 10)
- Concepto de ventas (p. 10)
- Concepto de marketing (p. 11)
- Concepto de marketing societal (p. 11)

OBJETIVO 4

- Administración de las relaciones con el cliente (p. 13)
- Valor percibido por el cliente (p. 13)
- Satisfacción del cliente (p. 13)

Marketing de compromiso del cliente

- (P. 18)
- Marketing generado por el consumidor (p. 19)
- Administración de las relaciones con los socios (p. 21)
- Valor de vida del cliente (p. 22)
- Participación en el gasto del cliente (P. 22)
- Capital de clientes (p. 23)

OBJETIVO 5

- Marketing digital y de social media (p. 25)

ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

Preguntas para análisis

- 1 -1 Defina marketing. ¿En qué consiste la miopía de marketing y cómo se puede evitar? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).
- 1 -2 Explique la importancia de entender el mercado y a los clientes e identifique los cinco conceptos fundamentales del mercado. (AACSB: Comunicación).
- 1 -3 Describa los elementos clave de una estrategia de marketing centrada en el cliente y analice las orientaciones de dirección de marketing que guían una estrategia de marketing. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).
- 1-4 ¿En qué consiste el marketing de compromiso del cliente? Describa un ejemplo de una marca que logra comprometer a los clientes. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).
- 1 -5 Al momento de administrar las relaciones con los clientes, ¿por qué un negocio preferiría tener menos clientes que más clientes? ¿Acaso el objetivo del marketing no es conseguir tantos clientes como sea posible? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Ejercicios de pensamiento crítico

- 1-6 Elija una compañía que cotice en bolsa e investigue cuánto gastó en actividades de marketing en el año más reciente para el que se encuentren datos disponibles. ¿Qué porcentaje de las ventas representan los gastos de marketing para la compañía? ¿Esos gastos aumentaron o disminuyeron en los últimos cinco años? Escriba un breve informe de sus hallazgos. (AACSB: Comunicación; razonamiento analítico).
- 1-7 Visite el sitio web de una compañía, organización o marca específica que incluya un vínculo a Facebook, Google+, YouTube, Twitter y/o Pinterest. Haga clic en los vínculos y describa cómo está usando la compañía los social media para comercializar sus productos.
- Evalúe su efectividad para generar compromiso de los clientes. (AACSB: Comunicación; uso de tecnologías de información (TI); pensamiento reflexivo).
- 1-8 Recopile en internet información sobre los salarios de puestos de trabajo en el área de marketing en algún sitio web como [www.simplyhired.com/a/salary/search/q=marketing](http://www.simplyhired.com/a/salary/search?q=marketing) u otro similar. ¿Cuál es el salario promedio estadounidense para cinco diferentes puestos en el área de marketing? ¿Cómo se comparan los promedios en diferentes regiones de Estados Unidos? Redacte un breve informe de sus hallazgos. (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

MINICASOS Y APLICACIONES

Marketing en línea, móvil y de social media

Ocho años después del lanzamiento de su extraordinariamente exitosa Xbox 360, Microsoft finalmente lanzó su nueva Xbox One en 2013. La compañía esperaba que la nueva consola diera un vuelco a su desplome de 71 por ciento en las utilidades que se registró en 2012. La Xbox One se promueve como un equipo que integra un reproductor de video de *Blu-ray*, cine y televisión a demanda que se activan mediante la voz. Llamadas de Skype y social media. Las características del televisor inteligente personalizan los menús para cada reproductor y permiten diseñar el contenido para usuarios individuales. Los 48 millones de miembros de Xbox Live pueden interactuar en los social media durante eventos especiales televisados, como los Juegos Olímpicos, el Super Bowl, la entrega de los premios Óscar y algunos otros. Los juegos tienen más inteligencia artificial, habilitando a los jugadores para sentirse como atletas virtuales que toman decisiones propias. Las actualizaciones de datos sobre deportes, como el desempeño diario y las lesiones sufridas, se alimentan en juegos en línea, como *Madden NFL*, para reflejar su contraparte del mundo real. Los jugadores pueden aumentar los juegos televisados en vivo con datos estadísticos ficticios que se pueden compartir con amigos vía Skype y aplicaciones Smart-Glass de Microsoft. Algo que la Xbox One no puede

Xbox One

hacer es reproducir juegos del pasado. La competidora Sony lanzó su PlayStation 4 que cuenta con sensores al tacto en su controlador y permite que los jugadores participen en cualquier partido —ya sea actual o del pasado— de manera instantánea en internet. Ambas compañías están trabajando para desarrollar más aplicaciones digitales y de social media con la esperanza de que las salve del destino que su competidora Nintendo enfrentó cuando fracasó su consola Wii U lanzada en 2012.

- 1-9 Comente si estas nuevas características de las consolas de juegos son suficientes para que sobrevivan frente a la proliferación de aplicaciones para teléfonos inteligentes y tabletas que ofrecen juegos de manera gratuita o a muy bajo costo. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).
- 1-10 Realice una lluvia de ideas en relación con tres características de nuevas consolas de juegos que incorporen tecnología digital, móvil o de social media para alentar la interacción y el compromiso de los consumidores. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Ética de marketing Monitoreo extremo de los bebés

El temor de todos los papás cuando ponen a sus bebés a dormir es el síndrome de muerte infantil súbita (SMIS), la muerte inexplicable de un bebé que parece totalmente sano. En Estados Unidos, aproximadamente dos mil bebés fallecen cada año por SMIS, es la tercera causa de muerte entre los infantes. Por \$199, los papás pueden monitorear los signos vitales de los bebés, como respiración, latidos cardiacos, temperatura corporal, posición al dormir y calidad del sueño. El MIMO Smart Baby Monitor es una linda tortuga que se adhiere a una prenda especial de algodón orgánico, y el Owlet Baby Monitor es un calcetín inteligente que parece una pequeña bota sin punta. Si los papás no desean colocar estos dispositivos en el cuerpo de sus bebés, pueden optar por la sábana SafeToSleep Breathing Monitor con un sistema de monitoreo integrado. Todos estos dispositivos envían los datos a los teléfonos inteligentes de los papás. Los fabricantes de tales dispositivos los promueven ante los padres de familia apelando a "la salud de su bebé" o diciéndoles que "les da una garantía adicional" de protección contra el SMIS. Sin embargo, algunas

oficinas gubernamentales de Estados Unidos, como la Food and Drug Administration (FDA), la Consumer Product Safety Commission, el Center for Disease Control y el National Institute of Health, así como la American Academy of Pediatrics, coinciden en que esos dispositivos no pueden proteger a un bebé del SMIS. No obstante, el miedo vende y la mayoría de estos fabricantes no se dan abasto para satisfacer la demanda por sus productos.

- 1-11 ¿Es correcto que los especialistas en marketing apelen al temor de los padres para vender productos que, según los expertos, no son necesarios ni efectivos? (AACSB: Comunicación; razonamiento ético; pensamiento reflexivo).
- 1-12 Comente otros ejemplos de especialistas en marketing que se valen de las emociones para vender productos. ¿Es una actitud ética? (AACSB: Comunicación; razonamiento ético).

Aritmética de marketing ¡La regla del consumidor!

La suma de las compras que realizan los consumidores individuales constituye una parte importante del producto interno bruto (PIB) de Estados Unidos. El Índice estadounidense de satisfacción del cliente (American Customer Satisfaction Index. ACSI) es un medidor económico de la satisfacción de los consumidores con los bienes y servicios en muchos sectores de la economía. La empresa que realiza este índice entrevista a casi 80 mil estadounidenses cada año para elaborar índices de satisfacción nacional por sectores, industrias y compañías. El ACSI compara 10 sectores económicos. 43 industrias y cientos de empresas y entidades gubernamentales a nivel federal y local. Puesto que los datos de ventas y utilidades son históricos, el ACSI es considerado un indicador económico de primer orden del crecimiento macroeconómico. Los especialistas en marketing lo utilizan para medir el pulso del consumidor. Las investigaciones han demostrado que es un buen factor de predicción del PIB y del crecimiento del gasto personal de consumo (Personal Consumption Expenditure, PCE), e incluso del desempeño del mercado bursátil.

1-13 Visite www.theacsi.org/ y conozca más acerca del índice estadounidense de satisfacción del cliente (ACSI). Escriba un informe donde explique cómo se elabora y compare los índices de cinco industrias con el promedio nacional. ¿Hay diferencias entre las industrias en términos de la satisfacción de los clientes? Explique por qué. (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

El índice de satisfacción del cliente se mide similarmente en otros países, investigue el índice correspondiente de otro país y compare los resultados con el ACSI de Estados Unidos. ¿Los consumidores estadounidenses están más o menos satisfechos que los consumidores en ese otro país? ¿Son similares las tendencias en la puntuación nacional? (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

Caso empresarial FedEx: Hacer que la experiencia de cada cliente sea extraordinaria

Cuando usted tiene un paquete que debe llegar forzosamente a una localidad lejana en menos de 24 horas, ¿cuál es la primera compañía que le viene a la mente para enviárselo? Muy probablemente sea FedEx. Así como el nombre de Google ha originado el verbo *googlear*, que se utiliza para referirse a la acción de buscar en internet, FedEx a menudo se considera como sinónimo de envío nocturno, como cuando se dice: "Te lo mando por FedEx". Desde sus humildes inicios en 1971, FedEx ha crecido hasta convertirse en un gigante global que factura \$44000 millones anuales. Cada día, 300 mil empleados de FedEx entregan 10 millones de paquetes por medio de 649 aeronaves y 100 mil motocicletas. ¿Cómo es que FedEx logró tanto éxito? Gracias a un enfoque único en la experiencia del cliente.

Hay que partir de la necesidad del cliente

Incuso en la actualidad, cuando negocios incipientes basados en internet atraen la atención de la prensa por sus asombrosas historias de espíritu empresarial, FedEx aún sigue siendo una de las mejores historias de éxito en los negocios ocurrida en los últimos 40 años. Todo comenzó en la década de 1960 cuando Fred Smith, el fundador de FedEx y actual presidente y director general, era un estudiante de licenciatura en Yale que pagaba sus estudios trabajando como piloto de vuelos *chárter*. Al conocer a pilotos corporativos, el joven Smith descubrió una tendencia emergente. Las computadoras y otros componentes de alta tecnología encontraban rápidamente su camino hacia el mundo de los negocios. Pero cuando esos elementos tecnológicos se descomponían, las empresas tenían dificultades para obtener rápidamente los repuestos. No había servicios para envío inmediato a nivel regional o nacional. De hecho, las compañías a menudo utilizaban sus propios aviones corporativos como sistemas de correo interno —a un alto costo— para transportar las refacciones en un esfuerzo por reducir al mínimo el tiempo de inactividad.

Smith escribió un trabajo para una clase de economía, en Yale, proponiendo la idea de un servicio inmediato de entrega a nivel nacional. Sin embargo, no fue sino hasta después de terminar sus estudios universitarios y un periodo de servicio en la Marina que decidió hacer de verdad algo sobre la idea. Sabía que la necesidad de los negocios de enviar paquetes con rapidez aumentaría con el tiempo. De esa idea surgió FedEx Corporation

(en esa época fue llamada Federal Express) con el equipo de aviones que brindaban servicio de entrega inmediata a 35 ciudades.

El cliente es primero

Más que tener una buena idea en el momento adecuado, hay algo que ha mantenido a FedEx en crecimiento y continua prosperidad durante las últimas cuatro décadas. Desde el principio, se fundó con un enfoque centrado en el cliente. "Si la gente iba a utilizar FedEx en lugar de tener cantidades incalculables de dinero invertidas en sus inventarios, éstos tenían que llegar a su destino 'absoluta y definitivamente' según lo prometido", dijo Smith en una reciente entrevista. De ahí surgió el primer eslogan de posicionamiento de la empresa: FedEx, cuando absoluta y definitivamente tiene que llegar ahí de inmediato.

Para garantizar que FedEx pudiera hacer las entregas según lo prometido, Smith persiguió la meta con ahínco y sin restricciones. Puso en marcha FedEx con una infraestructura de información a nivel nacional y su propia flota de aviones y camiones, dando a la compañía control total sobre todo el proceso de envío. Esos atributos resultaban complejos y costosos, pero eran convencionales. Fueron los elementos no convencionales propios del cumplimiento del servicio al cliente los que constituyeron el núcleo de la marca FedEx.

Por ejemplo, cuando FedEx comenzó a enviar paquetes, nadie hasta entonces había impreso etiquetas multiformes y secuencialmente numeradas que pudieran adherirse a los artículos y ser escaneadas mediante máquinas lectoras. Y ningún otro transportista había siquiera contemplado la posibilidad de utilizar computadoras portátiles con capacidades para escanear códigos de barras y transmitir información sobre los envíos en tiempo real. Ninguna compañía hacía seguimiento del inventario en movimiento, ya no digamos labores de coordinación con el inventario estacionario. Fueron estas capacidades innovadoras las que permitieron a Smith y FedEx desplazar de manera confiable paquetes de una ciudad a otra en corto tiempo. Tales tecnologías no sólo hicieron posible el servicio de FedEx, también dieron origen a compañías como Walmart, Dell y muchas otras más.

La tenacidad para satisfacer las necesidades del cliente en los primeros días de FedEx condujo al desaire de lo de lo que actualmente se conoce en la compañía como la "promesa púrpura",

una promesa que todos los empleados de FedEx se aprenden de memoria: "Haré extraordinaria cada experiencia de FedEx". Cumplir la promesa requiere elementos de buen servicio, como tratar a los "clientes de manera profesional, competente, cortés y amable" y manejar "todas las transacciones de los clientes con la precisión que se requiere para lograr un servicio de la más alta calidad". Pero la promesa púrpura va más allá del servicio tradicional; requiere que todos los empleados, sin importar su nivel jerárquico, reconozcan que lo que hacen afecta la forma en que los clientes perciben la marca FedEx.

Considere cómo resolvió FedEx el problema de su "torre inclinada de paquetes". Durante años, la administración de FedEx pensó que la mayoría de los clientes atendidos en sus centros de servicio de todo el mundo y oficinas eran como "frisbees", ya que entraban, dejaban sus paquetes y salían tan pronto como fuera posible. La administración también pensaba que estaba haciendo un buen trabajo al brindar servicio a esos clientes. Sin embargo, recientemente, las encuestas de satisfacción comenzaron a revelar que no todos los clientes se sentían complacidos con su experiencia cuando dejaban sus paquetes.

FedEx encargó rápidamente un estudio, el cual reveló que sólo el 10 por ciento de sus clientes eran "Frisbees". El otro 90 por ciento entraba, de manera equitativa, en alguno de tres grupos de comportamiento. El más intrigante de esos grupos era el de los "confirmadores". En una palabra, los confirmadores estaban "intranquilos". Entraban al local de FedEx bien preparados, con paquetes envueltos y listos para el envío. Tenían un claro sentido de cuánto costaría el envío y cuánto tiempo tardaría en llegar a su destino. Sin embargo, al dejar sus paquetes, sentían preocupación de que algo pudiera salir mal durante el traslado. Esa preocupación surgía al ver la "torre inclinada de paquetes", es decir, las pilas de paquetes colocadas detrás del mostrador. Para los empleados, no existía la preocupación de que esos paquetes llegaran a su destino a tiempo. Sin embargo, para los confirmadores, las grandes pilas de paquetes enviaban una señal visual de que algo no funcionaba durante el proceso, lo cual aumentaba las posibilidades de que sus paquetes se perdieran. Estos clientes incómodos estaban en camino de encargar sus envíos a otras empresas.

La promesa púrpura de FedEx condujo a la compañía a realizar un sencillo cambio en todo el sistema que infundió tranquilidad en la mente de los confirmadores. Instaló un muro detrás del mostrador con cinco ventanillas de preclasificación. Se capacitó a los empleados para agradecer al cliente, voltear y deslizar el paquete a través de la ventanilla que correspondía al tipo de servicio que el cliente había solicitado. Para los confirmadores, ese procesamiento organizado de los envíos fue una confirmación visible de que sus paquetes estaban a salvo y en el camino correcto.

La promesa púrpura en la actualidad

Una cultura centrada en el cliente requiere que la compañía sea flexible y dinámica para modificar sus estrategias y tácticas de modo que puedan ajustarse a las tendencias de los consumidores. Un ejemplo de cómo FedEx permanece abierta al cambio cuando los clientes sienten preocupación es el grado en que ha adoptado los social media. En FedEx, la función de servicio al cliente es la responsable de encantarlo a través de un servicio excelente y oportuno. Dada la omnipresencia de dispositivos móviles y de los social media en la vida de los consumidores en la actualidad, en FedEx la función de servicio al cliente a menudo se propone la meta de encantar a los clientes mediante los canales sociales, incluyendo redes sociales como Facebook y Twitter, blogs e incluso chats.

El marketing a través de medios móviles y de social media está en boca de todos. Pero FedEx prefiere actuar en vez de hablar. Así que la compañía no se limita a escuchar a los clientes; los atrae y ayuda a resolver sus problemas. Tomemos el ejemplo de Nicole Snow, una cliente ahora leal a FedEx que es dueña de un pequeño negocio en Maine llamado "Dam Good Yarn".

(Nicole Snow] vive en un área remota, tiene escasas opciones de envío de mensajería y paquetería y esto, combinado con un clima extremo, dificulta su capacidad para dirigir su negocio desde casa. Un día se puso en contacto con FedEx a través de las redes sociales y le pidió ayuda para diseñar su cadena de suministro. El equipo le respondió de inmediato y la ayudó a resolver el problema.

La historia de Snow es fascinante. Contrata a mujeres ubicadas en India y Nepal para elaborar estambres a partir de materiales de gran demanda, como la seda. Su cadena de suministro está al otro lado del mundo, aunque también obtiene insumos de proveedores locales en Maine. Está muy comprometida en la comunidad en actividades como dar clases de tejido. "Utilizo materiales que, de otra forma, se desearían en India y Nepal, los importo a Maine y, luego, los envío a través de FedEx a mis clientes distribuidos por todo el mundo. Sé que puedo recibir algo desde India directamente en mi hogar, ubicado en la región central de Maine, en tres días. ¡Es asombroso!". Snow es una entusiasta cliente y defensora de la marca en la actualidad, ya que da testimonio en todo lugar adonde va del excelente apoyo que ha recibido por parte de FedEx.

Grietas en la armadura

A pesar del excelente enfoque de FedEx en el cliente, considerando los 10 millones de paquetes que tiene que enviar por vía aérea por todo el planeta cada día, no está exenta de experimentar fallos. Aunque el social media es una gran bendición, también puede llegar a ser un infortunio. En años recientes FedEx tuvo su participación en los videos virales, en los que se observa a algunos de sus empleados maltratando paquetes. En uno de los videos, grabado por una cámara de seguridad en Maryland, se observa cómo un chofer de FedEx lanzó un paquete hacia el cobertizo de la entrada de una casa desde una distancia de unos siete metros. En otro video se observa a otro empleado que aventó un paquete, que contenía un monitor de computadora Samsung, por encima de una cerca metálica de dos metros de altura hacia el acceso de entrada a una casa; como fondo de la escena, se observa claramente un camión de FedEx.

Como si los empleados captados en video no fueran suficiente prueba, un chofer de FedEx en Filadelfia fue sorprendido robando iPhones de los paquetes de los clientes. Fue llevado a juicio y se le declaró culpable de robar mercancía con valor de \$40000. A una mayor escala, se descubrió que la corporación FedEx cobraba de más a los negocios que eran sus clientes; el excedente era de \$3 por paquete y estuvo cobrándose durante tres años. Después de resolverse el juicio, la compañía tuvo que pagar \$21.5 millones.

Aunque ninguna de estas acciones es justificable, las repercusiones habrían sido aún peores de no haber circulado información perjudicial similar referente a UPS, lo que incluyó videos de choferes que aventaban los paquetes, hacían señales obscenas ante las cámaras de seguridad e incluso robaban iPads (que acababa de entregar FedEx) de las entradas de las casas. En el caso de FedEx, la compañía asumió la responsabilidad cuando fue necesario, despidió a los empleados que incurrieron en actos censurables y pagó para enmendar los daños. En el caso del monitor Samsung que fue lanzado, el cliente agraviado incluso recibió una visita personal del vicepresidente

36 PARTE 1 Definición de marketing y el proceso de marketing

de operaciones de FedEx. "El incidente fue directamente en contra de todos los valores de FedEx", declaró el ejecutivo.

En la actualidad, la empresa continúa concentrándose en su meta de "hacer extraordinaria cada experiencia con FedEx". De acuerdo con una reciente declaración de la compañía: "Todos en FedEx están comprometidos en colocar las necesidades del cliente en el centro de todo lo que hacemos". Al parecer, la promesa no es sólo palabrería. FedEx se encuentra continuamente entre los primeros 10 lugares del "Customer Service Hall of Fame", de MSN Money, y de la lista elaborada por *Fortune* sobre las "World's Most Admired Companies". Con su fundador, Fred Smith, aún al frente del timón luego de más de 40 años, parece que FedEx está dispuesta a trabajar arduamente para colocar a los clientes en primer lugar.

Preguntas para análisis del caso

- 1-15 Dé ejemplos de necesidades, deseos y demandas que demuestran los clientes de FedEx, diferenciando los tres conceptos.
- 1-16 Describa FedEx en términos del valor que brinda a los clientes. ¿De qué manera los atrae?
- 1-17 Evalúe el desempeño de FedEx en relación con las expectativas de los clientes. ¿Cuál es el resultado de ese proceso?

Referencias

1. Vea Erad Store, "Amazon Reveals Holiday Sales: Cyber Monday Orders Rose 39%", *Bioomb&g Businessweek*, 26 de diciembre de 2013, www.businessweek.com/Var.ictes/2013-12-26/amazon-reveals-holiday-sales-facts-cyber-monday-orders-rose-39-percent-and-other-fun-facts; Morten T. Harsen, Herminia Baña y Urs Peyer, "The Best-Performing CECs in the World", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2013, pp. 81-86; George Anders, "Jeff Bezos's Top 10 Leadership Lessons", *Forbes*, 4 de abril de 2012, www.forbes.com/sites/georgeanderson/2012/04/04/bezos-tips/; "2013 Earnings Call Transcript", *Morningstar*, 30 de enero de 2014, www.morningstar.com/earnings/earnings-call-transcript.aspx?target=Amazon&index=1; "Benchmarks by Company: Amazon", ACSL, www.theacsi.org/?option=com_content&view=article&id=49&catid=214&c=Arrazon, consultado en junio de 2014; e informes anuales y otra información encontrada en www.amazon.com, consultados en septiembre de 2014.
2. Vea Philip Kotler y Kevin Lañe Keller, *Marketing Management*, 14a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012), p. 5.
3. La American Marketing Association da la siguiente definición: "Marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y procesos implementados para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en toda su extensión". Vea www.marketing-cpcw.com/layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M, consultado en septiembre de 2014.
4. Vea "50 Years of Helping Customers Save Money and Uve Selter", Walmart Annual Report, marzo de 2013, www.walmart.com/sites/annl-ai-fepOf/2012/Wa'Mart_AR.pdf, p. 5; Christine Birkner, "10 Minutes with Ashlee Yingling", *Marketing News*, 31 de mayo de 2012, pp. 24-28; y Daniel P. Smith, "Keep in Touch", *QSR Magazine*, julio de 2013, www.qsrmagazine.com/executive-insights/keep-touch.
5. Vea www.michigan.org y <http://stoptextstopwrecks.Org/#home>, consultados en septiembre de 2014.
6. Vea el artículo clásico de Theodore Levitt, "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1960, pp. 45-56. Para consultar análisis más recientes, vea Minette E. Drumright y Mary C. Gentile, "The New Marketing Myopia", *Journal of Public Policy & Marketing*, primavera de 2010, pp. 4-11; Roberto Fredmann,

1-18 ¿Cuál de las cinco orientaciones de la dirección de marketing se aplica mejor a FedEx?

1-19 Ante a creciente competencia que prevalece actualmente, ¿de qué manera podría FedEx seguir siendo competitiva?

Fuentes: Carolline Fairchild, "World's Most Admired Companies", *Fortune*, 17 de marzo de 2014, p. 123; Karen Aho, "2013 Customer Service Hall of Fame", *MSN Money*, <http://money.msn.com/investing/2013-customer-service-hall-of-fame>; Barbara Farfan, "FedEx Fallares Tarneh a Good Customer Service Reputation", *About.com*, 12 de agosto de 2013, <http://retailindustry.about.com/od/2013/03/12/fedex-fallares-tarneh-a-good-customer-service-reputation-and-give-fedex-ceo-fred-smith-many-reasons-not-to-celebrate-on-his-birthday-weekend-fox-aapl.htm?p=1>; Ekaterina Walter, "The Big Brand Theory: How FedEx Achieves Social Customer Service Success", *Social Media Today*, 27 de mayo de 2013, www.socialmediatoday.com/ekaterinawahe/7i494726/big-brand-theory-how-fedex-achieves-social-customer-service-success; Harley Manning y Kerry Bodine, "How FedEx Revamped Its Brand by Fixing Its 'Leaning Tower of Packages'", *Fast Company*, 21 de agosto de 2012, www.fastcompany.com/3000554/how-fedex-revamped-its-brand-fixing-its-leaning-tower-packages; "Fred Smith on the Birth of FedEx", *Business Week*, 19 de septiembre de 2004, www.businessweek.com/stories/2004-09-19/online-extra-fred-smith-on-the-birth-of-fedex; y www.about.van.fedex.com/fedex...corporation, consultado en marzo de 2014.

- "What Business Are You In?", *Marketing Management*, verano de 2011, pp. 18-23; y IV Ries, "Marketing Myopia" Revisited: Perhaps 3 Narrow Vision Is Setter Business", *Advertising Age*, 4 de diciembre de 2013, <http://adage.com/print/245511>.
7. Vea J. J. McCorvey, "BirdofPlay", *Fast Company*, diciembre de 2012-enero de 2013, pp. 100-107; Neil Long, "Two Billion Downloads? We're Just Getting Started. Says Angry Birds Creator ROMO", *Edge*, 23 de enero de 2014, www.edge-online.com/features/two-billion-downloads-were-just-getting-started-says-angry-brds-creator-romio/; y www.angrybirds.com, consultados en septiembre de 2014.
8. "The Difference in Creating Companies and Categories", *happycustomer*, 4 de marzo de 2014, <http://happycustomer.stellaservice.com/2014/03/04/column-the-difference-in-creating-companies-and-categories/>.
9. Vea Michael E. Poner y Mark R. Kramer, "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2011, pp. 63-77; Marc Pfitzer, Valen Bockstette y Mike Stamp, "Innovating for Shared Value", *Harvard Business Review*, septiembre de 2013, pp. 100-107; "About Shared Value", *Shared Value Initiative*, <http://shanjdvaiue.org/about-shared-value>, consultado en septiembre de 2014; y "Shared Value", www.fsg.org, consultado en septiembre de 2014.
10. Michael Krauss, "Evolution of an Academia: Kotler on Marketing 3.0", *Marketing News*, 30 de enero de 2011, p. 12; y Simón Mainwaring, "Marketing 3.0 Will Be Won by Purpose-Driven Social Brands", *Forbes*, 16 de julio de 2013, www.forbes.com/sites/simonmainwaring/2013/07/16/marketing-3-0-will-be-won-by-purpose-driven-social-brands-mfcgraphic/.
11. <http://www.informabl.com/carolina-herrera-para-iniciativa-ver-contra-el-carro-r-de-mama/> y <http://www.merca20.com/mercadotecnia-rosa-liderada-pcr-carolina-herrera>, consultado el 1 de abril de 2016.
12. Con base en información de Keenan Mayo, "A Cooler Fit for the Apocalypse", *Bloomberg Businessweek*, 28 de octubre-3 de noviembre de 2013, p. 62, y <http://store.yeticooiers.com>, consultado en septiembre de 2014.
13. Con base en información de Michael Bush, "Why You Should Be Putting on the Ritz", *Advertising Age*, 21 de junio de 2010,

- p. 1; Julie Barker, "Power to the People", *Incentive*, febrero de 2008, p. 34; Philip Kotler y Kevin Lañe Keller, *Marketing Management*, 14a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012), p. 381: <http://www.corporate.rit2carlton.com/en/About/Awards.htm>, consultado en junio de 2014; y "Stories That Stay with You", www.av.htzoorlton.com/ea/StoriesThatStay.htm, consultado en junio de 2014.
14. "Deiighting the Customer Doesn't Pay", *Sales & Marketing Management*, 11 de noviembre de 2013, <http://saiesandmarketing.com/content/deiighting-customers-doesnt-pay>.
 15. Para más información, vea www.apple.com/usergroups/ y www.webemation.com, consultados en septiembre de 2014.
 16. Con base en información de Noreen O'Leary, "Hertz Learns Value of Sharing in Purchase Oyele", *Adweek*, 30 de mayo de 2012; "Hertz Fans Share It Up! on Facebook", *PRNewswire*, 11 de abril de 2012, www.prnewswire.com/news-releases/hertz-fans-share-it-up-on-facebook-146987185.html; "The Top 10 Social Media Success Stories of 2012 & What We Can Learn from Them", *Social Media Strategies Summit Blog*, 28 de noviembre de 2012, <http://socialmediastrategiessummit.com/blog/the-top-10-social-media-success-stories-of-2012-what-we-can-learn-from-them/>; "Hertz Moves with the High-Tech Times to Breathe New Life into the Brand", *Eye for Travel*, 16 de enero de 2014, www.eyefor-travel.com/social-media-and-marketing/hertz-moves-high-tech-times-breathe-new-life-brand/; y www.hertz.com, consultado en septiembre de 2014.
 17. Gordon Wyner, "Getting Engaged", *Marketing Management*, otoño de 2012, pp. 4-10. Pare consultar más análisis sobre el compromiso del cliente, vea Don E. Schuttz, "Social media's Slippery Slope", *Marketing Management*, febrero de 2013, pp. 20-21; y "The Engagement Project", *Google Think Insights*, www.thinkwithgoogle.com/collections/engagement-project.html, consultado en septiembre de 2014.
 18. Vea <http://mystarbucksidea.force.com>, consultado en septiembre de 2014.
 19. "2014 USA Today Ad Meter", <http://admeter.usatoday.com/>, consultado en febrero de 2014; y www.dcritos.com/, consultado en febrero de 2014.
 20. Vea Gavin O'Malley, "Entries Pour in for Heinz Ketchup Commercial Contest", 13 de agosto de 2007, <http://publicatio.ns.mediapcst.com>; y www.youtube.com/watch?v=JGY-ubAJSyl, consultado en noviembre de 2013.
 21. Vea "#Bashtag: Avoiding User Outcry in Social Media", *WordStream*, 8 de marzo de 2013, www.wordstream.com/blog/ws/2013/03/07/bashtag-avoiding-social-media-backlash; y "What Is Hashtag Hijacking?", *Smaü Business Trends*, 18 de agosto de 2013, <http://smaübiztrends.com/2013/08/what-is-hashtag-hijacking-2.html>.
 22. "Stew Leonard's", *Hoover's Company Records*, 15 de julio de 2012, www.hoovers.com; y www.stew-leorreds.com/btml/about.cfm, consultado en septiembre de 2014.
 23. Vea Mai Erne, "Calculating Customer Lifetime Value", *HaraPartners*, www.harapartners.com/blog/calculating-lifetime-value/, consultado en septiembre de 2014.
 24. Con base en citas e información de Brad Stone, "What's in the Box? Instant Gratification", *Bloomberg Businessweek*, 29 de noviembre de 2010, pp. 39-40; Patrick Seitz, "Amazon Prime Is a Growing Threat to Netflix", *Investods Business Daily*, 9 de diciembre de 2013; y www.amazon.com/gp/prime/ref=footer_prime, consultado en septiembre de 2014.
 25. Pare consultar más análisis sobre el tema de capital de clientes, vea Ro'and T Rust, Valerte A. Zeithaml y Katherine N. Lemon, *Driving Customer Equity* (Nueva York: Free Press, 2000); Rust, Lemon y Zeithaml, "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, enero de 2004, pp. 109-127; Christian Gronroos y Pekka Helle, "Return on Relationships: Conceptual Understanding and Measurement of Mutual Gains from Relational Business Engagements", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 27, núm. 5, 2012, pp. 344-359; y Peter C. Verhoef y Katherine N. Lemon, "Successful Customer Value Management: Key Lessons and Emerging Trends", *European Management Journal*, febrero de 2013, p. 1.
 26. Este ejemplo se adaptó a partir de Información consultada en Rust, Lemon y Zeithaml, "Where Should the Next Marketing Dolar Go?", *Marketing Management*, septiembre-octubre de 2001, pp. 24-28; oon información de Jeff Bennett y Joseph B. White, "New Cadillac, Old Dümema", *Wall Street Journal*, 27 de marzo de 2013, p. B1; y Grant McCracken, "Provocative Cadiuac, Rescuing the Brand from Bland", *Harvard Business Review*, 4 de marzo de 2014, <http://blogs.hbr.org/2014/03/provocative-cadillac-rescuing-the-brand-from-bland/>.
 27. Con base en Werner Reinartz y V. Kumar, "The Mismanagement of Customer Loyaty", *Harvard Business Review*, julio de 2002, pp. 86-94. Vea también Stanley F. Slater, Jakkı J. Mohr y Sanjit Sengupta, "Know Your Customer", *Marketing Management*, febrero de 2009, pp. 37-44; Crina O. Tarasi et al., "Balancing Risk and Return in a Customer Portfolio", *Journal of Marketing*, mayo de 2011, pp. 1-17; y Chns Lema, "Not All customers Are Equal-Butterflies & Barnacles", 18 de abril de 2013, <http://chris-lerma.com/rot-all-customers-are-equal-butterflies-barnacles/>.
 28. Vea Stuart Feil, "Mobile on the Cusp (Again)", *Adweek*, 11 de febrero de 2013, pp. M1-M3+, "ITU Relesse Latest Tech Figures & Global Rankings", 7 de octubre de 2013, www.itu.int/net/pressoffice/press_releases/2013/41.aspx#.Uumujvad6cC; y John Heggstuen, "One in Every 5 People in the World Own a Smartphone, One in Every 17 Own a Tablet", *Business Insider*, 15 de diciembre de 2013, www.businessinsider.com/smartphone-and-tablet-penetration-2013-10.
 29. "Digital Set to Surpass TV in Time Spent with US Media", *eMarketer*, 1 de agosto de 2013, www.av.emarketer.com/Article/Digital-Set-Surpass-TV-Tme-Spent-with-US-Media/1010096.
 30. Para consultar éste y otros ejemplos, vea "The Strife of Onlne Branded Communities", *Comblu*, noviembre de 2012, p. 17, <http://comblu.com/thoughtleadership/the-state-of-onlin8-branded-communities-2012>; y www.mountaindew.com, consultado en septiembre de 2014.
 31. Vea Stuart Feil, "How to Win Friends and Influence People", *Adweek*, 12 de septiembre de 2013, pp. S1-S7; Joe Mándese, "Carat Projects Digital at One-Fifth of AI Ad Spend, Beginning to Dominate Key Markets", *MediaPost News*, 20 de marzo de 2013, www.av.m&diapost.com/publicatK>ns/artiGte/196238.carat-projects-digital-at-one-flith-of-all-ad-spen.html#axzz2PsYL9uFf; y Julia McCoy, "A 2014 Social Media Guide: New Trends and Solutions to Uve By", *sociaJmediatoday*, 15 de enero de 2014, <http://socialmediatoday.com/expresswriters/2066416/2014-social-rredia-guide-new-trends-and-solutions-live>.
 32. Christopher Heine, "Brends Favor Social Shares Over Likes: Chatter Is the Key", *Adweek*, 1 de abril de 2013, www.adweek.com/print/148256.
 33. Vea Fel, "How to Win Friends and Influence People", pp. S1-S7; y www.youtube.com/watch?v=4P6Qwppw-3U y www.method-home.com/cleanhappy/, consultados en septiembre de 2014.
 34. Michael Applebaum, "Mobile Magnetism", *Adweek*, 25 de junio de 2012, pp. S1-S9; y Bill Briggs, "M-Commerce Is Saturating the Globe", *Internet Retailer*, 20 de febrero de 2014, www.in'ercetretailer.com/2014/02/20/m-commerce-saturating-globe.
 35. Vea Applebaum, "Mobile Magnetism", p. S7; y Brian Quinton, "2012 PRO Award Winner: Catapult Action Biased Marketing for Mars Petcare", *Chief Marketer*, 3 de agosto de 2012, www.chief-marketer.com/agencies/2012-pro-award-winner-catapult-action-biased-trairiting-for-mars-petcare-03082012.
 36. Vea "Our Mission", <http://www7.corporate.target.com/aDcut/mission-values>, consultado en septiembre de 2014.
 37. Vea Usa Wirthman, "How a Lemonade Stand Sparked a Movement to Cure Pediatric Cáncer", *Forbes*, 15 de enero de 2014; Jennifer Aaker y Andy Smith, "Trie Dragonfly Effect", *Stanford Social Innovation Review*, invierno de 2011, pp. 31-35; y www.alexlemonade.org, consultado en septiembre de 2014.
 38. "100 Leadmg National Advertisers", *Advertising Age*, 24 de junio de 2013, p. 18.
 39. www.aboutmcdonalds.com/mcd y www.nikenc.com, consultados en junio de 2014.
 40. Vea www.av.berrény.com/va/ues, www.wzibena^djerryfoundation.org/ y www.unilever.com/vbrands-in-action/detail/ben-and-jerry/s291995/, consultados en septiembre de 2014.