



Sustento del uso justo  
de **Materiales Protegidos**  
derechos de autor para  
fines educativos



**UCI**

Universidad para la  
Cooperación Internacional

## UCI

### **Sustento del uso justo de materiales protegidos por Derechos de autor para fines educativos**

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI - para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes en el curso “Fundamentos de Mercadeo” perteneciente al programa académico MGTS.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

- a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
- b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
- c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S, Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
- d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
- e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además, y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado

editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.

## Grandes titulares del marketing 1.1

Cuando el cliente se acababa de ir en un taxi, Roy Dymert, un conserje del Four Seasons en Toronto, se dio cuenta de que aquél se había dejado el maletín en la recepción del hotel. Dymert telefoneó al cliente en Washington, DC, para que supiera que había encontrado su maletín. Se enteró de que el maletín contenía unos documentos fundamentales para una reunión importante a la mañana siguiente. Dymert sabía que una manera segura de hacer llegar el maletín a Washington antes de la reunión era llevarla él mismo. Cogió un avión y entregó el maletín. Su primera preocupación era ocuparse del cliente. No le preocupó tener la aprobación de su jefe. A su vuelta, en lugar de ser reprendido o despedido, fue distinguido como empleado del año. Four Seasons es una de las cadenas de hoteles mayores del mundo que practica el concepto de marketing. Isadore Sharp, Director general de Four Seasons, sostiene que la prioridad de la compañía es conseguir que el cliente esté satisfecho. La atención al cliente empieza en la dirección general y fluye por toda la compañía. La cultura corporativa de Four Seasons anima a los empleados a

hacer ese kilómetro extra y responder con preocupación y dedicación a las necesidades del cliente. No se penaliza nunca a los empleados por intentar atender al cliente.

Según un estudio de Peat Marwick McClintock, Four Seasons es singular porque la mayoría de las empresas hoteleras hacen de la rentabilidad o el crecimiento su objetivo principal. Esto explica, en parte por qué esta pequeña compañía hotelera ha ganado una fama internacional por su servicio al cliente. El servicio ejemplar de Four Seasons está reseñado en libros como *In Search of Excellence*, *The Service Edge*, *Service Breakthroughs* y *Total Customer Service*. Four Seasons ha demostrado también que establecer la prioridad del cliente conduce a la obtención de beneficios, a un comportamiento financiero por encima de la media y a unos porcentajes de beneficios con los que muchas cadenas de hoteles soñarían.

Fuentes: Patricia Sellers, «Getting Customers to Love You», *Fortune* (3 de marzo de 1989): 38-41; Isadore Sharp, «Quality for All Seasons», *Canadian Business Review* 17, n.º 1 (primavera 1990): 21-23.

tor de empresas familiares en el que los restaurantes y hoteles de particulares eran la norma, a ser un sector dominado por cadenas. Estas cadenas se mueven en un entorno muy competitivo en el que se necesitan instrumentos de marketing intensivos para conseguir clientes. Veinticuatro compañías representan actualmente más de un tercio de todas las ventas de restauración. McDonald's lidera el grupo de restaurantes con más de 15.000 restaurantes en todo el mundo y unas ventas que superan los 40.000 millones de dólares<sup>13</sup>.

El sector hotelero está registrando un proceso de consolidación: compañías como Accor, Cendant, Marriott y Starwood están comprando cadenas de hoteles y explotando marcas diferentes bajo una misma organización. La experiencia y destreza en marketing de estas grandes firmas ha dado lugar a un entorno de marketing competitivo. En respuesta a las crecientes presiones de la competencia, las cadenas de hoteles están recurriendo en mayor medida a la profesionalidad del director de marketing. El puesto de encargado de restauración o de jefe de habitaciones ya no es el único camino profesional para llegar a director general. En muchas cadenas, está surgiendo el puesto de director de marketing como una carrera alternativa para acceder al puesto de director general. Algunas cadenas de hoteles han creado una estructura en la que el director de marketing depende del presidente de la compañía, elevando de esta forma al profesional responsable de marketing de hotel a la categoría de director general. Todos los directores necesitan pensar en términos de marketing. Mientras que el director de marketing es un profesional del marketing a jornada completa, todos los demás deben serlo a tiempo parcial al menos.

No hace muchos años, la experiencia en la gestión de la restauración era fundamental para el éxito de un director general de hotel. Un director general actual cree que la formación en marketing es uno de los requisitos prioritarios para el éxito<sup>14</sup>.

### Marketing para el turismo

Los dos principales sectores que comprenden las actividades que llamamos **Turismo** son la hostelería y los viajes. Por eso, a lo largo de este libro, nos referiremos a estos dos sectores. El éxito en el marketing de hostelería depende mucho del sector de viajes en su conjunto. Por ejemplo, muchos clientes de hoteles y de centros turísticos compran paquetes turísticos que han diseñado los mayoristas y que se venden a través de las agencias de viajes. Al aceptar participar en paquetes preparados por los mayoristas, los hoteles sortean de manera eficaz a sus competidores. De igual forma, los hoteles y las compañías de alquiler de coches han

desarrollado relaciones de cooperación con líneas aéreas para vender programas combinados a personas que vuelan con frecuencia.

El éxito de las líneas de crucero es realmente el fruto de un marketing coordinado entre distintos miembros del sector de viajes. Por ejemplo, el Port of Boston quería captar más negocio en el sector de líneas de crucero. Massport (la autoridad portuaria) hizo un marketing intenso del destino Boston entre las compañías de cruceros. Tras haberles convencido, promocionaron Boston entre las principales agencias de viaje. Este hecho resultó fundamental, ya que las agencias de viaje representan el 95 por ciento de todo el negocio de líneas de crucero. Como consecuencia, Boston duplicó el número de escalas en el puerto por parte de las líneas de crucero y aportó 1,3 millones de dólares a la economía local mediante este esfuerzo combinado de marketing.

Éste es sólo el principio de la cooperación comercial en el sector de viajes para promocionar las líneas de crucero. Las líneas aéreas, las empresas de alquiler de coches y los ferrocarriles de pasajeros desarrollan conjuntamente paquetes con las líneas de crucero. Esto requiere coordinar el precio, la promoción y la oferta de estos paquetes. Como en el caso de Massport, las oficinas gubernamentales u oficiales juegan un papel importante a través de la promulgación de normas que permitan impulsar el sector y a través de la promoción de regiones, autonomías y naciones<sup>15</sup>.

Hay pocos sectores que sean tan interdependientes como los de viajes y hostelería. Esta interdependencia aumentará en complejidad. El sector de viajes va a requerir de profesionales de marketing que comprendan la globalidad y que puedan responder a las necesidades cambiantes de los consumidores mediante estrategias creativas basadas en unos conocimientos de marketing sólidos.

Nuestra definición de **marketing** es la siguiente: Marketing es un proceso social y gerencial mediante el cual particulares y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos y de valor. Para explicar esta definición, vamos a fijar nuestra atención en los conceptos siguientes: necesidades, deseos y demanda; productos; intercambio, transacciones y relaciones; y mercados (véase la Figura 1.1).

## Necesidades, deseos y demandas

**Necesidades.** El concepto más básico del marketing es el de las **necesidades humanas**. Una necesidad humana es un estado de carencia percibida, incluidas las necesidades físicas básicas de alimentación, vestido, calor y seguridad, así como las necesidades sociales de pertenencia, afecto, diversión y descanso. Hay necesidades valorativas, de prestigio, reconocimiento y fama y necesidades individuales de conocimiento y autoexpresión. Estas necesidades no las han inventado los profesionales del marketing, sino que forman parte de la condición humana.

FIGURA 1.1

Conceptos centrales del marketing.



Cuando no se satisface una necesidad, se experimenta un vacío. Una persona insatisfecha hará una de estas dos cosas, buscar un objeto que satisfaga la necesidad, o intentar simplificar la necesidad. Los individuos de las sociedades industriales intentan encontrar o desarrollar objetos que satisfagan sus necesidades. Las personas que viven en sociedades pobres intentarán ajustar sus necesidades.

Algunos restaurantes han creado un negocio dirigido a satisfacer las necesidades valorativas, en concreto de prestigio y reconocimiento. Tony's es uno de los restaurantes mejores y más caros de Houston. Cenar en Tony's, especialmente de manera regular, es un signo de riqueza. Muchos clientes piden sentarse en una mesa céntrica para que otros puedan verles, satisfaciendo así su necesidad de reconocimiento.

Otros restaurantes, como Benningan's, han encontrado un negocio en la satisfacción de necesidades sociales: la necesidad de estar con otras personas y la necesidad de divertirse y distraerse<sup>16</sup>. Esta cadena de restaurantes recrea en sus establecimientos una atmósfera informal, relajada, y la zona de barra abierta anima a los clientes a utilizar el restaurante como lugar de encuentro del barrio.

**Deseos.** El segundo concepto básico para el marketing es el de los **deseos humanos**, la forma que toman las necesidades conforme son moldeadas por la cultura y la personalidad del individuo. Los deseos son el modo en que la gente comunica sus necesidades. Un aborigen hambriento desea larvas de lagarto, huevos de lagartija y cebollas de monte. Un individuo hambriento en Estados Unidos puede querer una hamburguesa, patatas fritas y una coca-cola. Los deseos se describen en términos de objetos que satisfacen las necesidades. Según va evolucionando una sociedad, los deseos de sus miembros se amplían. Cuando los individuos resultan expuestos a más objetos que despiertan su interés y deseo, los fabricantes intentan ofrecer más productos y servicios que satisfagan el deseo. Los restaurantes solían servir vino blanco sin más. Hoy en día, los clientes son más sofisticados; los restaurantes sirven ahora Chardonnay, Sauvignon Blanc y Chenin Blanc. Los clientes actuales de los restaurantes desean y esperan un buen vino.

Muchos vendedores a menudo confunden deseos con necesidades. Un fabricante de brocas puede pensar que los clientes necesitan una broca, pero lo que el cliente necesita realmente es un agujero. Estos vendedores padecen de «miopía de marketing»<sup>17</sup>. Están tan encerrados en sus productos que sólo se centran en los deseos existentes y pierden de vista las necesidades latentes de los clientes. Olvidan que un producto físico es sólo una herramienta para solucionar un problema de consumo. Estos vendedores tienen problemas cuando aparece un nuevo producto que satisface mejor la necesidad y más barato. El cliente sentirá entonces la misma necesidad, pero deseará un nuevo producto.

**Demandas.** Los individuos tienen deseos casi ilimitados, pero recursos limitados. Eligen los productos que producen la mayor satisfacción dada la renta con que cuentan. Cuando se acompañan del poder adquisitivo, los deseos se convierten en **demanda**.

Los consumidores interpretan los productos como conjuntos de beneficios y eligen aquellos que les dan más por su dinero. Así, los moteles Motel 6 y Fórmula 1 ofrecen hospedaje básico, precio bajo y comodidad. Los hoteles Four Seasons y Meliá Victoria ofrecen confort, lujo y status. La gente elige el producto cuyas ventajas contribuyen conjuntamente a una mayor satisfacción, para unos deseos y unos recursos dados.

Las empresas punteras en marketing tardan mucho en conocer y comprender las necesidades de sus clientes, sus deseos y demandas. Llevan a cabo una investigación sobre los gustos de los clientes. Los observan utilizando sus propios productos así como los de los competidores. Por ejemplo, Bill Marriott lee personalmente el 10 por ciento de las 8.000 cartas y el 2 por ciento de las 750.000 notas con sugerencias escritas por los huéspedes cada año. Todos los directores de Disney World pasan una semana cada año en el departamento comercial, picando entradas, vendiendo palomitas o dando vueltas en cochecito a los clientes. La comprensión rigurosa de las necesidades del cliente, sus deseos y demanda, suministra una información importante para diseñar estrategias de marketing.

## Productos

Los individuos satisfacen sus necesidades y deseos con productos. Un **producto** es cualquier cosa que se puede ofrecer para satisfacer una necesidad o un deseo. Suponga que un ejecutivo siente la necesidad de reducir el estrés del trabajo en un sector muy competitivo. Los productos que pueden satisfacer esta necesidad incluyen un concierto, cenar en un restaurante, una escapada de cuatro días al Caribe y clases de gimnasia. Estos productos no son deseables por igual. Los productos de mayor disponibilidad y más baratos, como un concierto o cenar en un restaurante, son los que se comprarán antes y más a menudo.

El concepto de producto no se limita a objetos físicos. Cualquier cosa capaz de satisfacer una necesidad puede denominarse producto. En sentido más amplio, los productos incluyen también las experiencias, personas, lugares, organizaciones, información e ideas. Por ejemplo, organizando varios bienes y servicios, las

compañías pueden crear, organizar y comercializar experiencias. Disneyland es una experiencia. Starbuck's y Barnes and Noble han convertido la venta de libros en una experiencia. Starbuck's ofrece café, té y tentempiés, que permiten a los clientes de la librería relajarse y hojear los libros en la tienda mientras disfrutan de una bebida o algo para picar. Las librerías Border's han incorporado su propio restaurante dentro de sus tiendas y ofrecen música en vivo como parte del entretenimiento.

Por tanto, el término producto incluye mucho más que tan sólo bienes o servicios. Los consumidores deciden qué acontecimientos quieren presenciar, qué destinos turísticos visitar, en qué hoteles hospedarse y a qué restaurantes ir. Todos éstos son productos para el consumidor.

## Valor, satisfacción y calidad

Los consumidores se hallan normalmente frente a un amplio abanico de productos y servicios que pueden satisfacer una necesidad dada. ¿Cómo eligen entre esos múltiples productos y servicios? Los consumidores seleccionan sus compras según su percepción del valor que ofrecen distintos productos y servicios.

### El valor para el cliente

El valor para el cliente es la diferencia entre los beneficios que obtiene por poseer y/o utilizar un producto y los costes de obtener el producto. Los costes pueden ser tanto monetarios como no monetarios. Uno de los mayores costes no monetarios para los clientes de hostelería es el tiempo. En un informe realizado por uno de los autores de esta obra, se puede observar que los viajeros por razones de negocios valoraron su hora de tiempo en 50 euros. Ritz Carlton ofrece valor a este tipo de viajero consiguiendo que su tiempo sea tan productivo como sea posible. Domino's Pizza ahorra tiempo al cliente y ofrece comodidad por medio de la venta a domicilio. Hampton Inn aporta valor al alojamiento nocturno ofreciendo un desayuno continental gratuito. Uno de los mayores retos de la gestión es aumentar el valor de su producto para su mercado objetivo. Para conseguirlo, los gerentes deben conocer a sus clientes y comprender qué es crear valor para ellos. Se trata de un proceso continuo ya que los clientes y la competencia cambian con el tiempo.

### Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente depende de la medida en que el producto aporta valor en relación con las expectativas del comprador. Si la aportación de valor es escasa, dadas las expectativas del cliente, el comprador estará insatisfecho. Si la aportación alcanza las expectativas, el comprador estará satisfecho. Si la aportación supera las expectativas, el comprador estará complacido. Las empresas eficientes intentan complacer a los clientes prometiéndoles sólo lo que pueden ofrecer, y ofreciendo luego más de lo que prometen.

Las expectativas del cliente se basan en las experiencias de compras pasadas, las opiniones de amigos y la información y promesas del profesional del marketing y de los competidores. Los profesionales del marketing deben tener cuidado al establecer el nivel adecuado de expectativas. Si fijan expectativas demasiado bajas, podrán satisfacer a los que compran, pero no conseguirán atraer a nuevos clientes. Si establecen las expectativas a un nivel demasiado elevado, los compradores se verán decepcionados.

Sin embargo, la mayoría de las compañías que tienen actualmente más éxito están fomentando las expectativas, y ofreciendo eficacia para satisfacerlas. Estas compañías ponen alto el listón porque saben que los clientes que simplemente están satisfechos podrán cambiar con facilidad de oferente cuando reciban una oferta mejor. Por eso, la complacencia del cliente crea un vínculo emocional con un producto o servicio, y no sólo una preferencia racional, y esto genera una fidelidad elevada por parte del cliente. Los clientes muy satisfechos repiten las compras, son menos sensibles al precio, siguen siendo clientes durante más tiempo y hablan favorablemente a otros acerca de la compañía y de sus productos.

Los directores de la empresa se deben percatar de la importancia de conseguir clientes *muy satisfechos*, más que clientes *simplemente satisfechos*. En una escala de 7 puntos, siendo 1 muy satisfecho y 7 muy insatisfecho, la mayoría de los directores se contentan con obtener un 2. Sin embargo, a partir de la Figura 1.2, que muestra los resultados de un informe externo en un hotel de Boston<sup>18</sup>, se puede ver que hay una enorme diferencia entre un visitante que valora un hotel con un 1, y uno que lo valora con un 2. Piense en la última vez que fue a un restaurante y se quedó simplemente satisfecho; ¿volvería otra vez? Seguramente no. Pero cuando sale de un restaurante y dice «¡Caramba, ha sido excepcional!» seguramente vuelva y cuente a otros su descubrimiento.

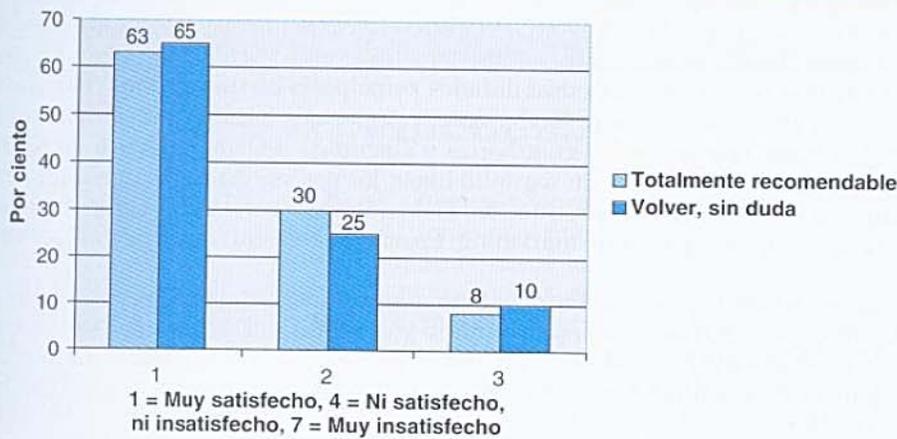


FIGURA 1.2

Satisfacción y comportamiento del cliente.

A pesar de que 3 es todavía una puntuación «favorable» en esta escala de 7 puntos, son pocos los clientes que dando esta puntuación volverían.

Aunque una compañía orientada hacia el cliente trate siempre de ofrecer a éste una satisfacción elevada en relación con los competidores, no intentará nunca maximizar la satisfacción del cliente. Una compañía siempre puede aumentar la satisfacción del cliente bajando el precio o aumentando sus servicios, pero esto puede dar lugar a menores beneficios. El objetivo del marketing es generar valor para el cliente y rentabilidad para la empresa. Esto supone un equilibrio delicado: el profesional del marketing debe seguir generando más valor y satisfacción para el cliente sin «tirar la casa por la ventana»<sup>19</sup>.

## Calidad

La calidad tiene un impacto directo sobre el funcionamiento del producto o del servicio. Por eso, está estrechamente relacionada con el valor y la satisfacción del cliente. En el sentido más estricto, la **calidad** se puede definir como la «ausencia de defectos»; sin embargo, la mayoría de las empresas orientadas hacia el cliente van más allá de esta definición de calidad en sentido estricto. En su lugar, la calidad se define en términos de satisfacción para el cliente. Por ejemplo, el subdirector de calidad de Motorola, una compañía que ha sido pionera de la calidad total en Estados Unidos, comenta: «La calidad tiene que hacer algo por el cliente... Nuestra definición de un defecto es "si al cliente no le gusta, es un defecto"». De igual forma, la Sociedad Americana para el Control de la Calidad define la calidad como la totalidad de las características de un producto o servicio que tienen que ver en su capacidad para satisfacer las necesidades del cliente.

Las definiciones basadas en el cliente indican que la calidad empieza con sus necesidades y termina con la satisfacción del mismo. La finalidad principal del concepto de calidad total (CCT) actual se ha convertido en la satisfacción total del cliente. El CCT es un enfoque en el que el personal de la compañía está involucrado en una mejora constante de la calidad de los productos, servicios y procesos de negocio. El CCT recorrió las salas de juntas de las empresas en los años ochenta.

Sin embargo, muchas compañías adoptaron el lenguaje del CCT pero no la esencia, o entendieron el CCT como una solución para todos los problemas de la empresa. Además, hubo otras que se obsesionaron con los principios del CCT definidos en sentido estricto y perdieron de vista consideraciones más ambiciosas sobre el valor y la satisfacción del cliente. Como consecuencia, muchos programas de CCT que comenzaron en los ochenta fracasaron, provocando un efecto adverso.

Sin embargo, cuando se aplican en el contexto de la satisfacción del cliente, los principios de calidad total siguen siendo imprescindibles para el éxito. A pesar de que muchas empresas ya no utilizan la etiqueta CCT, para la mayoría de las mejores compañías la calidad orientada hacia el cliente se ha convertido en una forma de negocio. La mayoría de los clientes ya no toleran una calidad pobre o media. Las empresas no tienen hoy otra elección que la de adoptar las nociones de calidad si quieren permanecer en la brecha, además, por supuesto, de ser rentables. Por eso, la tarea de mejorar la calidad del producto y servicio debe ser una prioridad máxima de la compañía. Sin embargo, los programas de calidad se deben diseñar para conseguir

resultados medibles. Muchas compañías aplican ahora la noción de rentabilidad de la calidad (RC). Se aseguran de que la calidad que ofrecen es la calidad que los clientes desean. Esta calidad, a su vez, genera unos rendimientos en forma de mejores ventas y beneficios.

Los profesionales del marketing tienen dos responsabilidades principales en una empresa basada en la calidad. En primer lugar, deben participar en la elaboración de estrategias que ayuden a la compañía a conseguir la excelencia en calidad total. Deben ser los guardianes y custodios del cliente, quejándose por él cuando el producto o el servicio no es el adecuado. En segundo lugar, los profesionales del marketing deben ofrecer calidad de marketing, así como calidad de producción. Deben llevar a cabo todas las actividades de marketing con estándares elevados: investigación de marketing, formación de ventas, publicidad, servicio al cliente y otros.

Estos conceptos no se limitan a Norteamérica o Europa, sino que son universales. Un ejemplo es Hong Kong, donde el mercado de restaurantes doméstico está saturado y es maduro. Esto ha intensificado la necesidad de diferenciación del producto mediante el valor, la calidad y la satisfacción del cliente. La verdadera competencia en Hong Kong no se refiere únicamente al precio; se trata también de la calidad del producto, la satisfacción del cliente y el valor<sup>20</sup>.

## Intercambio, transacciones y relaciones

El intercambio surge cuando el público decide satisfacer las necesidades y deseos a través del intercambio. El **intercambio** es el acto de obtener un objeto de alguien ofreciéndole algo a cambio. El intercambio es sólo uno de los varios medios que tiene la gente para obtener un objeto deseado. Por ejemplo, las personas hambrientas pueden encontrar comida cazando, pescando o recolectando fruta. Pueden también mendigar comida o robársela a alguien o pueden recurrir al intercambio. Seguramente puedan ofrecer dinero, otro bien o servicio, a cambio de comida.

Con el fin de satisfacer las necesidades, el intercambio tiene mucho a su favor. La gente no tiene que vivir a costa de otros ni depender de limosnas. Tampoco tiene que contar con las habilidades para fabricar cada objeto. Pueden concentrarse en hacer las cosas para las que valen e intercambiarlas para obtener los productos que necesitan, fabricados por otros. Mediante una división del trabajo y la especialización, los individuos de una sociedad producen mucho más que con cualquier otro sistema alternativo.

Mientras que el intercambio es el concepto central del marketing, una **transacción** es la unidad de medida del marketing. Una transacción consiste en un intercambio de valores entre dos partes. Ello significa que A da X a B y obtiene Y a cambio en un determinado momento y lugar y bajo ciertas condiciones. IBM da 500 dólares a Hilton y obtiene la utilización de una sala de reuniones. Se trata de una operación monetaria clásica. No todas las operaciones suponen dinero. En una operación de trueque, el Restaurante Anchorage ofrece comidas gratuitas a la emisora de radio WBC a cambio de publicidad gratuita en esa emisora. Una transacción supone al menos dos objetos de valor, unas condiciones acordadas, un momento y un lugar acordados.

El marketing de transacciones forma parte de la idea más amplia de **marketing de relaciones**. Los profesionales de marketing se basan en la creación de relaciones con clientes, distribuidores, comerciantes y proveedores. Crean relaciones económicas fuertes mediante vínculos sociales prometiéndolo y ofreciendo de manera coherente productos de alta calidad, buen servicio y precios atractivos. Cada vez más, el marketing está cambiando: antes intentaba maximizar el beneficio en cada transacción individual y ahora trata de maximizar las relaciones mutuamente beneficiosas con los consumidores y otras partes. La hipótesis de trabajo es la siguiente: crear buenas relaciones; y esto vendrá seguido de transacciones rentables.

El marketing de relaciones es sobre todo adecuado con clientes que pueden afectar más el futuro de la compañía. Para muchas empresas, una pequeña parte de los clientes representa una gran parte de las ventas de la compañía. Los vendedores que trabajan con esos clientes clave deben hacer algo más que simplemente visitarlos cuando creen que un cliente está preparado para hacer un pedido. Deben controlar cada cuenta clave, conocer sus problemas y estar preparados para prestarla atención de diversas maneras. Deben hacer visitas frecuentes, hacer sugerencias útiles acerca de cómo mejorar el negocio del cliente, invitar al cliente a comer o a un espectáculo y tomarse interés por el cliente como persona.

La importancia del marketing de relaciones seguirá creciendo sin duda en el futuro. La mayoría de las empresas se están dando cuenta de que obtienen un rendimiento más elevado de los recursos invertidos en conseguir ventas repetidas de los clientes actuales que de la inversión dedicada a atraer a nuevos clientes. Se dan cuenta de los beneficios obtenidos de oportunidades de venta combinada (o cruzada) con los clientes actuales. Muchas empresas están formando asociaciones estratégicas haciendo que el marketing de relaciones

## Grandes titulares del marketing 1.2

### Cientes poco recomendables

Los profesionales de marketing actuales quieren crear relaciones a largo plazo con los clientes. Como cualquier relación, hay que ser selectivo en lo que se refiere a los que seleccionamos para la relación. Algunos clientes no son rentables, y otros causan trastornos a otros clientes.

Las acciones de los clientes mal educados, tumultuosos, y groseros pueden afectar de manera negativa a otros clientes y a la imagen del establecimiento. Por esta razón, los club de campo y los cruceros entrenan a los clientes a tener un comportamiento adecuado, como códigos de vestimenta, beber en público, hablar alto y otros posibles comportamientos inapropiados. Las compañías de hostelería deben preocuparse del comportamiento del cliente, especialmente cuando las acciones de algunos clientes afectan a la salud y la seguridad de otros clientes y personal.

Los profesores Borchgrevink, Knutson y Woods han desarrollado esta lista de clientes de restaurante no deseables, entrevistando a los camareros de veintinueve restaurantes en las ciudades de tamaño medio de Michigan.

#### Los 10 principales de los clientes indeseables

##### Hombre

10. Ha estado «en el negocio» y conoce la forma correcta de hacer las cosas (y se lo dirá al camarero).

##### Mujer

10. Coge una rabieta si algo va mal.

9. Habla alto a los camareros.
8. Sólo quiere tratar con el director.
7. Actúa peor con los camareros del sexo masculino que con los del sexo femenino.
6. Cree que el lugar le pertenece.
5. Se sienta lejos de la mesa de tal forma que los camareros tienen que trabajar o caminar alrededor de él.
4. Llama al camarero por un nombre diminutivo o cariñoso.
3. Hace comentarios sexuales inapropiados.
2. Utiliza un lenguaje obsceno.
1. Tiene un fuerte ego, que debe ser alabado constantemente.
9. Pone sus objetos personales en otros asientos
8. Piensa que es el único cliente.
7. No deja una propina adecuada.
6. Lleva demasiado perfume.
5. Permanece en la mesa mucho después de haber terminado su comida.
4. Exige variaciones sobre el menú sin coste extra.
3. Cambia de opinión con frecuencia.
2. Exige que el restaurante haga platos especiales sin pagar suplementos.
1. Devuelve platos a la cocina.

Fuente: Knutson, Bonie J., Robert S. Woods, & Carl P. Borchgrevink. «Examining the Characteristics of «Customers from Hell» and Their Impact on the Service Encounter». *Journal of Hospitality and Tourism Education* 10, n.º. 4 (1999): p. 53.

especializado sea esencial. Para los clientes que compran productos complejos, de importes grandes, como los servicios para convenciones y reuniones numerosas, la venta es sólo el principio de la relación. Por eso, a pesar de que no resulte apropiado en todas las situaciones, el marketing de relaciones sigue cobrando importancia.

El marketing de relaciones dentro del sector turístico es especialmente importante en las áreas siguientes:

- Entre minoristas de servicios de hostelería-viajes, como hoteles o líneas aéreas, e intermediarios de marketing, como los mayoristas de visitas guiadas, y las cadenas de agencia de viajes.
- Entre los minoristas de servicios de hostelería-viajes y los clientes clave, como grandes empresas y oficinas institucionales.
- Entre minoristas de servicios de alimentación como McDonald's, y organizaciones como universidades, terminales de autobuses y grandes empresas de las que esta cadena de alimentación es uno de los proveedores.
- Entre minoristas de un tipo de servicio de hostelería-viajes, como una cadena de moteles y una cadena de restaurantes. (Ambos son mutuamente interdependientes.)

- Entre los minoristas de los servicios de hostelería-viajes y los proveedores principales.
- Entre las organizaciones turísticas y sus empleados.
- Entre las organizaciones turísticas y sus agencias de marketing, bancos y bufetes de abogados.

## Mercados

El concepto de transacción lleva al concepto de **mercado**. Un mercado es un conjunto de compradores reales y potenciales que pueden realizar transacciones con un vendedor. El tamaño de un mercado depende del número de personas que muestran una necesidad común, disponen de renta y otros recursos que interesan a otros, y están deseando ofrecer estos recursos a cambio de lo que quieren.

En un principio, el término mercado se utilizaba para una ubicación física donde compradores y vendedores se reunían para intercambiar bienes, como por ejemplo la plaza de un pueblo. En los países en vías de desarrollo, esta definición se aplica todavía. Los vendedores constituyen el sector o industria y los compradores constituyen el mercado. Los vendedores y los compradores están conectados por cuatro flujos. Los vendedores proporcionan productos para el mercado y también ofrecen al mercado información acerca de estos productos. A cambio, el mercado proporciona a los vendedores ingresos monetarios e información. El hecho es que las economías modernas operan sobre el principio de la división del trabajo, por el cual cada persona se especializa en la producción de algo, recibe un pago y compra cosas que necesita con dinero. Por eso, las economías modernas están repletas de mercados.

## Marketing

El concepto de mercado nos cierra finalmente el círculo completo del concepto de marketing. Marketing significa operar en los mercados para llevar a cabo intercambios con los que satisfacer las necesidades y deseos de los seres humanos. Por eso, volvemos a nuestra definición de marketing como una actividad humana dirigida a satisfacer las necesidades y los deseos a través de los procesos de intercambio.

Los procesos de intercambio incluyen actividades y acciones. Los vendedores tienen que buscar compradores, identificar sus necesidades, diseñar productos atractivos, promocionarlos, suministrarlos y fijar los precios. Estas actividades tales como el desarrollo del producto, la investigación, la comunicación, la distribución, la fijación de precios y el servicio son actividades centrales del marketing.

Aunque pensamos generalmente que el marketing deben llevarlo a cabo los vendedores, los compradores también llevan a cabo actividades de marketing. Los consumidores hacen marketing cuando buscan los bienes que necesitan a los precios que pueden pagar. Los organizadores de reuniones hacen marketing cuando localizan directores de ventas de hoteles y negocian buenos acuerdos. Un mercado de vendedores es aquel en el que los vendedores tienen más poder y los compradores han de ser los profesionales de marketing más activos. En un mercado de compradores, los compradores tienen más poder, y los vendedores deben ser los profesionales de marketing más activos.

A principios de los años cincuenta, la oferta de bienes empezó a crecer más rápidamente que la demanda. El marketing se identificó con vendedores tratando de encontrar compradores. Este libro examina principalmente los problemas de marketing de los vendedores en un mercado de compradores.

## DIRECCIÓN DE MARKETING

Definimos la **dirección de marketing** como el análisis, la planificación, la ejecución y el control de programas diseñados para crear y mantener intercambios beneficiosos con clientes seleccionados con el fin de conseguir los objetivos de la empresa.

La mayoría de la gente piensa que un director de marketing es alguien que encuentra clientes suficientes para comprar la producción actual de la compañía. Pero este es un punto de vista demasiado limitado. El director de marketing está interesado en modelar el nivel, tiempo y composición de la demanda para los productos y servicios de la firma. En cualquier momento, puede no haber demanda, demanda adecuada, demanda irregular o demasiada demanda. Por ejemplo, un hotel con una tasa de ocupación del 75 por ciento puede considerar que lo está haciendo bastante bien. Sin embargo, la ocupación del 75 por ciento se puede conseguir con el 90 por ciento a lo largo de la semana y el 30 por ciento los fines de semana. Muchos restaurantes están vacíos a las 13 horas, tienen una lista de espera a las

14.30 h y vuelven a estar vacíos a las 15:30 de la tarde. En el sector de la hostelería, hay picos y valles pronunciados. Es por ello que hemos dedicado un apartado del Capítulo 11 a la gestión de capacidad y la demanda.

No siempre resulta fácil comprender la demanda. En un estudio se observó que en las áreas metropolitanas de rápido crecimiento hay una disminución del índice de actividad de restaurantes, que indica la preferencia por cenar fuera de casa. Por tanto, un crecimiento del 10 por ciento de la población puede no traducirse en un crecimiento del 10 por ciento de la actividad de restaurantes<sup>21</sup>. En su artículo «*Restaurant Success and Population Growth*», los autores estudian el impacto del crecimiento de la población y la actividad de restaurante. Utilizando programas informáticos de cartografía, y unos sistemas de información geográfica, los directores pueden predecir las tendencias de crecimiento de la actividad de restaurante, lo que les permite planificar los nuevos restaurantes de manera eficaz.

A los directores de marketing les preocupa no sólo encontrar y aumentar la demanda, sino también a veces cambiarla o reducirla<sup>22</sup>. En síntesis, la dirección de marketing consiste en la gestión de la demanda. Por directores de marketing, entendemos la gente de la compañía que está involucrada en el análisis, planificación, ejecución y actividades de control de marketing. Incluye a los directores generales, directores de ventas y vendedores, ejecutivos de publicidad, empleados de promoción de ventas, investigadores de marketing, personas encargadas de las relaciones públicas y consultores. Hablaremos más en profundidad de estas tareas de marketing en sucesivos capítulos.

## ENFOQUES DE LA DIRECCIÓN DE MARKETING

Hemos definido la dirección de marketing como la que lleva a cabo tareas para conseguir los intercambios planeados con los mercados objetivo. ¿Qué enfoque debe guiar estos esfuerzos de marketing? ¿Qué peso debe otorgar a los intereses de la empresa, sus clientes y la sociedad, que varían y a veces entran en conflicto? Sin lugar a dudas, las actividades de marketing se deben llevar a cabo bajo alguna orientación.

Hay cinco conceptos según los cuales las empresas guían su actividad de marketing: los enfoques de producción, producto, venta, marketing y marketing social.

### Enfoque de producción

El **enfoque de producción** es una de las orientaciones más antiguas que guían a los vendedores. El enfoque de producción sostiene que los consumidores favorecerán los productos que estén disponibles y para los que tengan renta disponible y, por lo tanto, la dirección debe centrarse en la producción y la distribución de manera eficiente. El problema del enfoque de producción es que la dirección se puede acabar centrando tanto en sistemas de producción que se olvide del cliente.

Un turista estaba en un hotel en los Alpes suizos con una bella vista al lago de Ginebra. El comedor tenía un mirador que permitía contemplar la belleza del paisaje. Una manera perfecta de comenzar un día de verano era disfrutar del desayuno en el mirador. Para el cliente, el mirador era una gran ventaja; para el hotel era un inconveniente. El mirador estaba en un rincón del comedor y, por eso, en el lugar más alejado de la cocina. No había puestos de servicio cerca del mirador de tal forma que toda la oferta debía provenir del comedor. Sólo había una entrada al mirador, lo que dificultaba su acceso. En resumen, no era eficaz atender a los clientes en el mirador.

El hotel desanimaba a los clientes a comer en el mirador no preparando allí las mesas. Si alguien pedía sentarse allí, el camarero ponía cara de disgusto. Además, el cliente tenía que esperar quince minutos a que le prepararan la mesa. Cuando se había servido la comida, el camarero desaparecía, para no volver. Esta era la forma de recordar al cliente que no se debe comer en el mirador. Sin embargo, el hotel debía haber contemplado el mirador como una fuente de ventaja competitiva. Este tipo de valor añadido crea clientes y comentarios favorables por parte de éstos.

Todos los lectores habrán tenido la experiencia de comer en un restaurante con enfoque de producción después del horario normal. El restaurante puede estar ocupado en un tercio y, sin embargo, los clientes se ven obligados a apiñarse en una zona del restaurante, dando lugar a una densidad innecesaria y a la insatisfacción de los clientes. Esto se hace normalmente para facilitar la limpieza o para que los camareros puedan atender con un mínimo de desplazamientos.

Otra razón para una orientación de producción puede ser el régimen sindical del personal de servicio. Como en muchos otros países, los empleados de trenes de pasajeros de Nueva Zelanda están sindicados.

El tren entre la capital Wellington y la mayor ciudad, Auckland, ofrece un desayuno hasta los 50 ó 60 kilómetros desde Auckland. La cocina cierra después y los pasajeros ya no pueden tomar más que una taza de café. Durante la hora siguiente, se puede ver al personal de cocina sentado, charlando y fumando, y disfrutando del viaje. Una dirección de marketing orientada hacia el mercado o hacia el cliente mantendría la cocina abierta hasta que el tren llegara a Auckland. El personal limpiará y retirará el servicio después del viaje, y no una hora antes.

El público de Nueva Zelanda conoce muy bien esta situación poco servicial. El sector de viajes del país sabe que se trata de un factor negativo para atraer a más viajeros, pero los convenios colectivos y la afiliación sindical son derechos básicos del personal del tren. Una situación parecida se da en muchas líneas aéreas mundiales y seguramente contribuya en alguna medida a la caída de los servicios y a la incapacidad de las líneas aéreas para ofrecer un producto realmente diferenciado.

## Enfoque de producto

El **enfoque de producto**, como el enfoque de producción, es una orientación hacia la empresa. El enfoque de producto sostiene que los consumidores prefieren los productos y formas de producto existentes, y el trabajo de la dirección consiste en desarrollar buenas versiones de estos productos. Esta orientación olvida que los consumidores están intentando satisfacer sus necesidades y pueden cambiar hacia productos totalmente diferentes para satisfacerlas mejor, como moteles en lugar de hoteles o lugares de comida rápida en centros universitarios en lugar de cafeterías.

Victoria Station era una cadena de restaurantes especializada en costillas asadas de primera calidad. Tuvo mucho éxito y creció rápidamente hasta alcanzar cincuenta establecimientos. La dirección se centraba en cómo hacer mejor su producto a un coste más bajo. Encontraron el número correcto de días para envejecer el buey. El asado estaba poco hecho para mantener los jugos y evitar que se encogiera. Tenían un producto excelente. Pero sus clientes dejaron de desear carne roja cada vez que salían a comer. Querían pollo, marisco y pasta. Victoria Station tenía una orientación de producto cuando debía haber tenido una orientación de marketing.

## Enfoque de ventas

El **enfoque de ventas** sostiene que los consumidores no comprarán una cantidad suficiente de los productos de la empresa a no ser que ésta haga un esfuerzo intenso de ventas y promoción. La finalidad de un enfoque de ventas es conseguir cada una de las ventas posibles y no preocuparse por la satisfacción después de la venta o la contribución de ésta a la rentabilidad de la empresa.

El enfoque de ventas no busca una relación a largo plazo con el cliente porque el objetivo es distribuir y dar salida a lo que ya se tiene más que crear un producto para satisfacer las necesidades del mercado. Los restaurantes se dan cuenta a menudo de que sus ventas empiezan a caer, sin analizar primero por qué lo hacen. No tratan de cambiar su producto para adaptarse al mercado. Venden más, impulsando sus productos hacia el cliente mediante más publicidad y descuentos. Al final, salen del negocio porque su producto ya no satisface las necesidades del mercado.

El enfoque de ventas es endémico en el sector de la hostelería. Un principal factor de contribución es el exceso de capacidad crónica. Prácticamente todos los subsectores principales de este sector han padecido este mal, lo están padeciendo o pronto tendrán una experiencia de este tipo. Cuando los accionistas y la alta dirección se enfrentan a un exceso de capacidad, la tendencia es vender, vender y vender. ¿Por qué subsectores principales como hoteles, centros turísticos, líneas aéreas, líneas de crucero, e incluso restaurantes, se enfrentan continuamente a un exceso de capacidad?

- Orgullo de ser el más grande, teniendo la mayor capacidad.
- Una falsa creencia de que las economías de escala tendrán lugar según aumente el tamaño.
- Leyes fiscales que estimulen a los promotores del mercado inmobiliario a construir en exceso debido a amplias rebajas fiscales.
- Nueva tecnología, como los diseños nuevos de fabricantes de aviones, que ofrecen una mayor productividad mediante una mayor capacidad de asientos a pesar de que la capacidad existente es adecuada.
- El fracaso para armonizar la gestión de ingresos con la gestión de ventas/marketing.

- Los incentivos económicos de los gobiernos para crear una infraestructura de turismo/hostelería mayor que contribuya al crecimiento económico.
- Previsión y planificación escasas o inexistentes por parte de los propietarios, consultores, instituciones financieras y gobiernos.
- El mito de que el sector de viajes se enfrenta a una demanda futura casi ilimitada.
- El mito de que una población próspera, una desaparición de las barreras internacionales e ingresos crecientes disponibles corregirán temporalmente los problemas de exceso de capacidad.

## Enfoque de marketing

El **enfoque de marketing** es una orientación más reciente de negocio y está siendo adoptada rápidamente por el sector de la hostelería<sup>23</sup>. Muchas compañías han adoptado el enfoque de marketing. Sabemos que los hoteles Four Seasons, Accor y McDonald's siguen este enfoque plenamente. El enfoque de marketing sostiene que conseguir las metas de la empresa depende de determinar las necesidades y deseos de los mercados objetivo y de ofrecer la satisfacción deseada de manera más eficaz y eficiente que los competidores.

Sorprendentemente, las oportunidades de mercado siguen a veces disponibles mucho después de que los oferentes detecten una necesidad. Esto se debe probablemente a las dificultades en cambiar el comportamiento de los que ofrecen los productos, como por ejemplo los camareros de un restaurante. La Asociación Americana de Personas Jubiladas llevó a cabo una encuesta entre los lectores de su revista, *Modern Maturity*. El cincuenta y nueve por ciento respondió que comían con frecuencia en un restaurante solos, y un 18 por ciento respondió que a veces lo hacía. El 84 por ciento de los que habían respondido dijo que el servicio que recibían era peor que si hubieran tenido compañía. Algunos restaurantes han establecido zonas especiales para personas solas con mesas redondas para animar a los comensales a que se sienten juntos. Esto ofrece la oportunidad de establecer una conversación con otros comensales y permite al restaurante ahorrar espacio. Otros restaurantes tienen mesas con asientos unos enfrente de otros animando a conversar si se desea. Estos restaurantes valoran la asistencia individual y han creado un segmento rentable. Pero hay todavía muchos restaurantes que siguen ofreciendo servicio inferior a las personas que comen solas<sup>24</sup>.

El enfoque de marketing se confunde con frecuencia con el enfoque de ventas. En la Figura 1.3 se comparan los dos. El enfoque de ventas va de dentro a fuera de la empresa. Empieza con los productos existentes de la compañía y requiere muchas ventas y promoción para conseguir ventas rentables. El enfoque de marketing empieza con las necesidades y deseos de los clientes objetivo de la compañía. Por tanto, el enfoque de marketing va de fuera a dentro de la empresa. Comienza por un mercado bien definido, centrándose en las necesidades del cliente. En segundo lugar, se deben coordinar las actividades de marketing dentro de la empresa. En tercer lugar, las actividades de marketing deben trabajar para conseguir las metas y objetivos de la empresa. El enfoque de marketing se resume de la siguiente forma: la compañía coordina todas

FIGURA 1.3

Los enfoques de marketing y de ventas comparados.



las actividades que afectarán a la satisfacción del cliente y genera beneficios mediante la creación y el mantenimiento de la satisfacción del cliente.

## Enfoque de marketing social

El **enfoque de marketing social** es el enfoque de marketing más novedoso. El enfoque de marketing social sostiene que la empresa debe determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados objetivo y ofrecer las satisfacciones deseadas de manera más eficaz y eficiente que los competidores, de tal forma que mantenga o mejore el bienestar de los consumidores y de la sociedad. El enfoque de marketing social cuestiona si el enfoque convencional de marketing es adecuado en una época de problemas medioambientales, recortes de recursos, crecimiento rápido de la población, inflación mundial y servicios sociales desatendidos<sup>25</sup>. Se pregunta si la empresa que percibe, atiende y satisface los deseos individuales está haciendo siempre lo mejor para los consumidores y la sociedad a largo plazo. El enfoque de marketing puro ignora los posibles conflictos entre lo que el consumidor desea a corto plazo y las necesidades sociales a largo plazo.

A los defensores del enfoque de marketing social les gustaría que los grupos de interés público guiaran a las empresas hacia decisiones que beneficiasen a la sociedad a largo plazo. Las presiones sociales ya se están manifestando en el marketing de cigarrillos y bebidas alcohólicas. Las cadenas de hoteles han establecido plantas de no fumadores y secciones de no fumadores en sus restaurantes. Diversos grupos anti-alcohol han dado lugar a leyes antialcohólicas más rígidas, leyes contra las promociones de supuestos momentos felices y leyes que delimitan mejor las responsabilidades de los establecimientos y empresas que intervienen en la distribución de bebidas alcohólicas.

Los restaurantes de comida rápida que practican el enfoque de marketing social ofrecerán un producto más atractivo desde el punto de vista medioambiental y producirán alimentos con un valor nutritivo más alto. Los restauradores deberían abordar estas cuestiones antes de que se produzcan protestas públicas o de que las leyes les obliguen. Los promotores de centros turísticos deben considerar el impacto en el medio ambiente no sólo de su construcción inicial, sino también del vertido de desechos y de la utilización del agua. La degradación del medioambiente en todo el mundo hará que los profesionales de marketing tengan que planificar en términos socialmente responsables.

El sector de hoteles ha sido advertido de muchas acciones ecológicas que se pueden llevar a cabo. Entre ellas se encuentran la retirada de productos de desperdicio como los plásticos, el cristal y el metal de los vertidos; la reducción de componentes químicos; y la ampliación de la vida de los productos y maquinaria (incluso ropa, utilizándola como trapos viejos)<sup>26</sup>. El ahorro de energía, el paisajismo, el mantenimiento de las instalaciones de fontanería para ahorro de agua son otras recomendaciones normales. El área del marketing verde ha evolucionado desde una preocupación pública acerca del medioambiente. El Hotel Boston Park Plaza y sus Torres desarrolló un total de sesenta y cinco iniciativas medioambientales que incluían todas las operaciones, desde dispensadores de jabón que reducían el envasado y gastaban menos jabón hasta una guía para los organizadores de reuniones sobre cómo organizar reuniones «verdes» (conscientes del medioambiente). La publicidad que han recibido estas iniciativas ha atraído negocio adicional de convenciones por parte de grupos simpatizantes con el movimiento medioambiental<sup>27</sup>. Quaker Oats en Canadá cambió sus tazas de poliestireno por tazas reutilizables en su cafetería por motivos medioambientales. A finales de año, se sorprendieron al descubrir que además de generar menos residuos sólidos, habían ahorrado 6.000 dólares<sup>28</sup>. Por eso, si la empresa es consciente del medioambiente puede tener una publicidad positiva y reducir los costes.

Una cuestión más amplia con la que se enfrentan los sectores de hostelería y viajes es conseguir que el desarrollo tenga un impacto positivo en los residentes locales. Los desarrollos de turismo mal planificados pueden crear un gran impacto negativo en una zona. Este daño puede ser causado por el vertido de residuos sólidos, la falta de instalaciones adecuadas para la depuración de aguas de alcantarillado, dando lugar a la contaminación de aguas subterráneas, carreteras saturadas como consecuencia de una escasa inversión en infraestructuras, del aumento de alquileres derivado de atraer más empleados a la zona sin proporcionar alojamiento adicional y daños a la flora y fauna de la zona.

Los sectores de hostelería y viajes no se pueden mantener al margen de la aprobación social de sus actividades. Pocos sectores tienen una necesidad tan grande de reconocer y adoptar de manera proactiva el enfoque de marketing social.

## Grandes titulares del marketing 1.3

### Internet cambia la forma de comercializar los productos turísticos

A los hoteles Hyatt les cuesta 3 euros hacer una reserva en su página Web comparado con 9 euros a través de su servicio telefónico. Como resultado de este ahorro de costes, los hoteles y las líneas aéreas promocionan sus páginas Web y venden miles de millones de euros de productos a través de Internet. *The Best Western Rosedale on the Park* de Hong Kong presenta *HOTELINMYHAND*, un fichero que se puede descargar en el ordenador. El fichero contiene información sobre el hotel y sus alrededores. El hotel utiliza también la radio por Internet Kerbando, ofreciendo acceso a los clientes a más de 5.000 emisoras, que incluyen algunas de su propio país. El *Rosedale* ofrece acceso inalámbrico a Internet a sus clientes en algunos de sus espacios públicos. Reserva un teléfono móvil con un número determinado para sus clientes habituales. Esto permite a los clientes conseguir tarjetas profesionales impresas con las señas del hotel y su número de teléfono de Hong Kong «personalizados». Para estos clientes, el *Rosedale* se ha convertido en su dirección profesional en Hong Kong, creando un vínculo con el hotel, difícil de romper por los competidores.

FoddServiceSearch.com ofrece a los restaurantes nuevas ideas de producto, información sobre la seguridad e higiene en la alimentación e información de equipamiento. Las páginas Web se han convertido en una promoción habitual para los restaurantes de centros turísticos. Sam's Café en Tiburon (cerca de San Francisco) se conecta con una cámara Web, vinculada a varias páginas de Internet, y enseguida aparecieron nuevos clientes que decían, «Lo hemos visto en la Web». Los CD-roms que están vinculados a una página Web de hotel están reemplazando los folletos en color, que resultaban caros. Podríamos seguir con más ejemplos; de hecho, lo haremos a lo largo del libro. Hemos añadido también un capítulo sobre el marketing electrónico basado en Internet.

Uno de los elementos de ayuda de este libro es una página Web que le ayudará a leerlo: [www.prenhall.com/kotler](http://www.prenhall.com/kotler). La página sirve de portal a gran cantidad de información sobre marketing y empresas de viajes y hostelería. La página está diseñada para ayudar en cada capítulo, dando ejemplos mundiales reales de la forma en que las compañías comercializan y ofrece información de las empresas citadas en el libro. La página está organizada en un apartado de información general y un apartado del libro. Este último está organizado por capítulos y contiene vínculos con las compañías citadas en el capítulo; estos vínculos le ayudarán en el Ejercicio de Internet del capítulo y están vinculados a empresas de hostelería y viajes que ofrecen ejemplos ilustrativos sobre los conceptos presentados en el capítulo. El apartado de información contiene información de la empresa organizada por tipo de sector y por zona geográfica. La página contiene también una guía de recursos donde los estudiantes pueden encontrar información sobre marketing. Se pueden encontrar en este apartado las páginas de las principales asociaciones, información laboral e información para la investigación.

Esta página es un nuevo recurso. Esperamos que la utilice y la disfrute. Es dinámica y se actualizará de manera regular; si descubre una página que debería ser incluida, referente a empresas de su país, le rogamos nos envíe un e-mail con la información de la página a la dirección [bowen@ccmail.nevada.edu](mailto:bowen@ccmail.nevada.edu) y la añadiremos a nuestra página.

Véase *Destination Stations*, 1 to 1 *Magazine* (mayo-junio de 2001): 45+; Robert Klara, «Site Seeing», *Restaurant Business* (enero de 2001): 33-38 y Terence Ronson, «Using Their Intelligence», *Hotel Asia Pacific* (enero-febrero de 2001): 26-28.

## EL FUTURO DEL MARKETING

El marketing funciona en un entorno global dinámico. Cada década exige a los directores de marketing que aporten ideas nuevas sobre los objetivos y prácticas de marketing. Los cambios rápidos pueden hacer que las estrategias con éxito en el pasado se queden desfasadas. El famoso profesor Peter Drucker observó en una ocasión que una fórmula ganadora para la compañía en la década pasada puede no funcionar la década siguiente.

Dado que la competencia se hace más intensa, las compañías se verán forzadas a centrarse en satisfacer a sus clientes. El futuro será breve para las empresas que no lo hagan. En su famoso artículo «*The Marketing Revolutions*», Robert Keith escribió sobre el futuro del marketing hace cuarenta años: «Pronto será cierto que

todas las actividades de una empresa, desde las finanzas hasta la promoción de ventas, tendrán como fin la satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor. Cuando se alcance esta fase de desarrollo, se habrá completado la revolución del marketing<sup>29</sup>.

Hoy en día, para muchas empresas de éxito, la revolución del marketing está empezando a completarse. Todos los departamentos se están involucrando en satisfacer al cliente. Por ejemplo, la contabilidad tiene que preparar facturas que el organizador de reuniones pueda entender; el personal de mantenimiento debe ser capaz de contestar a las preguntas básicas de un cliente, como por ejemplo dónde se encuentran los restaurantes del hotel; y todos los empleados deben estar realmente preocupados por el bienestar del cliente.

Peter Drucker ha escrito: «[El marketing] abarca la totalidad del negocio. Es el conjunto del negocio desde el punto de vista de su resultado final, es decir, desde el punto de vista del cliente»<sup>30</sup>. Este libro no es sólo para estudiantes que desean una carrera profesional en marketing; es para estudiantes que desean simplemente una carrera profesional. El marketing con su orientación a la clientela se ha convertido en el trabajo de todos.

## GRANDES LÍDERES

A pesar de que el marketing es relativamente nuevo en el sector turístico, una característica común entre muchos de los líderes del sector es su aplicación eficiente de los principios básicos de marketing. Estos principios incluyen centrarse en los clientes para satisfacer sus deseos (marketing externo) y satisfacer a los empleados que atienden a los clientes (marketing interno). En la página Web del libro se encuentran breves reseñas de cuatro profesionales de marketing destacados del sector de la hostelería. Los primeros líderes del sector eran en el pasado varones y blancos, pero los líderes de hostelería actuales son un grupo variopinto, con representantes de grupos raciales y ambientes étnicos diferentes, y de ambos sexos. Podemos aprender de los antiguos líderes, pero el futuro es de ustedes.

## CONCEPTOS IMPORTANTES



- Calidad:** La totalidad de las características de un producto basadas en su capacidad para satisfacer las necesidades del cliente.
- Crear y mantener clientes:** La finalidad de una empresa.
- Demandas:** Deseos humanos requieren cierto poder adquisitivo (renta disponible) para ser satisfechos.
- Deseo humano:** La forma que toma una necesidad humana cuando se ve moldeada por la cultura y la personalidad individual.
- Dirección de marketing:** Análisis, planificación, ejecución y control de programas diseñados para crear y mantener intercambios rentables con los compradores objetivo con el fin de conseguir los objetivos de la empresa.
- Director de marketing:** Persona involucrada en las actividades de análisis, planificación, ejecución y control del marketing.
- Enfoque de marketing:** Filosofía de la dirección de marketing que sostiene que para conseguir los objetivos de la empresa hace falta determinar las necesidades y deseos de los mercados objetivo y ofrecer la satisfacción deseada de manera más eficaz y eficiente que los competidores.
- Enfoque de marketing social:** Enfoque según el cual una empresa debe determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados objetivo y ofrecer las satisfacciones deseadas de manera más eficaz y eficiente que los competidores, de tal manera que mantenga o mejore el bienestar del consumidor y de la sociedad.
- Enfoque de producción:** Sostiene que los clientes favorecerán los productos que estén disponibles y sean baratos y, por lo tanto, la gestión debería centrarse en la eficiencia de la producción y la distribución.
- Enfoque de producto:** Enfoque según el cual los consumidores favorecerán los productos que ofrecen la calidad, el rendimiento y las características máximas y, por lo tanto, la empresa debe dedicar sus energías a hacer mejoras de producto continuas.

o bien se vieron forzadas a recortar sus vuelos debido a una insuficiente clientela. ¡Precisamente la opinión que Carlzon defiende! Sin los clientes, nuestros activos tienen poco valor. Sin clientes un restaurante nuevo que haya costado muchos millones cerrará, y sin clientes un hotel de 20 millones de euros entrará en liquidación con los acreedores vendiendo el hotel por una fracción de su valor contable.

## ¿QUÉ ES EL MARKETING EN EL SECTOR DE LA HOSTELERÍA Y LOS VIAJES?

En el sector de la hostelería, se cree a menudo y sin dudarlo, que el marketing y las ventas son lo mismo. El departamento de ventas es uno de los más visibles en el hotel. Los directores de ventas ofrecen a los futuros clientes visitas guiadas y les invitan a sus tiendas de alimentación y bebida del hotel. Por eso, el departamento de ventas es muy visible, mientras que la mayoría de las áreas no promocionales del departamento de marketing tienen lugar a puerta cerrada. En el sector de restauración, mucha gente confunde el marketing con la publicidad y la promoción de ventas. No es raro oír decir a los directores de restaurante que «no creen en el marketing» cuando lo que quieren decir realmente es que están decepcionados con el impacto de su publicidad. En realidad, la venta y la publicidad son sólo dos de las funciones del marketing, y a menudo no las más importantes. La publicidad y las ventas son componentes del elemento promocional del **marketing mix**. Otros elementos del marketing mix incluyen el producto, el precio y la distribución. El marketing también incluye la investigación, los sistemas informativos y la planificación.

El modelo de las cuatro P apela a los mercados para decidir sobre el producto y sus características, establecer el precio, decidir cómo distribuir el producto, y elegir métodos para promocionarlo. Por ejemplo McDonald's tiene un producto de comida rápida. Utiliza ingredientes de calidad y desarrolla productos que puede vender a los precios que la gente espera pagar por la comida rápida. La mayoría del público no se tomará más de quince minutos para llegar a un restaurante McDonald's. Como parte de su plan de distribución, McDonald's debe tener restaurantes que estén ubicados convenientemente para su mercado objetivo. Finalmente, McDonald's se dirige a diferentes segmentos de mercado y tiene muchas tiendas dentro de una misma ciudad. Esto le permite hacer una utilización efectiva de los medios de comunicación tales como la televisión. El marketing mix debe ser justo eso: una mezcla de ingredientes para generar una oferta de marketing eficaz dirigida al mercado objetivo. Algunos críticos entienden que las cuatro P omiten o restan importancia a varias actividades importantes. En el Capítulo 2 introduciremos tres P más desarrolladas para servicios. El problema no es tanto si deben ser 4, 7 ó 10 P, como qué modelo es más útil para diseñar la estrategia de marketing. El profesional de marketing ve las cuatro P como un conjunto de herramientas que le pueden guiar en la planificación del marketing.

Si los profesionales de marketing hacen un buen trabajo para identificar las necesidades del consumidor, desarrollar un buen producto y fijar el precio, distribuir el producto y promocionarlo de manera eficaz, el resultado serán productos atractivos y consumidores satisfechos. Peter Drucker, un líder de opinión en lo que a la gestión empresarial concierne, lo explicó de esta forma: «La finalidad del marketing es hacer que la venta sea superflua. El objetivo es conocer y comprender a los clientes tan bien que el producto les encaje y se venda por sí mismo»<sup>12</sup>.

Esto no significa que la venta y la promoción carezcan de importancia, sino más bien que forman parte de un marketing mix más amplio, un conjunto de herramientas de marketing que funcionan juntas para dar lugar a clientes satisfechos. La única forma en que la venta y la promoción son eficaces es si definimos, en primer lugar, los clientes a los que nos dirigimos y sus necesidades, y después preparamos una oferta de valor accesible y disponible.

## EL MARKETING EN EL SECTOR TURÍSTICO

### La importancia del marketing

El sector de la hostelería es una de las principales industrias mundiales. En Estados Unidos es el segundo mayor empleador. En más de la mitad de los cincuenta estados es el mayor sector. En este libro nos centraremos en los sectores de la hostelería y de viajes. Estos sectores se combinan para formar la base del turismo.

El marketing ha asumido un papel cada vez más importante en el subsector de restauración del sector de hostelería. La entrada de empresas gigantes en el mercado de la hostelería lo han hecho pasar de ser un sec-

## Objetivos del capítulo

Después de leer este capítulo, el lector debería ser capaz de:

1. Hacer una ordenación de los siguientes elementos y explicarlos: la importancia de los elementos del microentorno de la empresa, incluyendo la propia empresa, los proveedores, los intermediarios de marketing, los clientes y el público en general.
2. Describir las fuerzas del macroentorno que afectan a la capacidad de la empresa para atender a sus clientes.
3. Explicar cómo afectan al marketing los cambios en los entornos demográfico y económico, y describir los niveles de competencia.
4. Identificar las principales tendencias en los entornos naturales y tecnológicos de la empresa.
5. Explicar los principales cambios que pueden tener lugar en los entornos político y cultural.
6. Comentar cómo pueden ser las empresas proactivas y no sólo reactivas cuando responden a las tendencias del entorno.

El entorno del marketing de una empresa lo forman todos aquellos agentes y fuerzas externas que afectan a su capacidad para desarrollar y mantener operaciones beneficiosas con sus clientes objetivo. El entorno del marketing está compuesto de un **microentorno** y un **macroentorno**. El microentorno lo forman los agentes y fuerzas cercanos a la compañía que pueden afectar a su capacidad para atender a sus clientes, a la propia compañía, a las empresas del canal de comercialización, a los mercados de clientes y a una gama amplia de público. El macroentorno son las fuerzas sociales mayores que afectan a la totalidad del microentorno, es decir, a las fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales. Examinaremos en primer lugar el microentorno de la empresa y después su macroentorno.

## EL MICROENTORNO DE LA EMPRESA

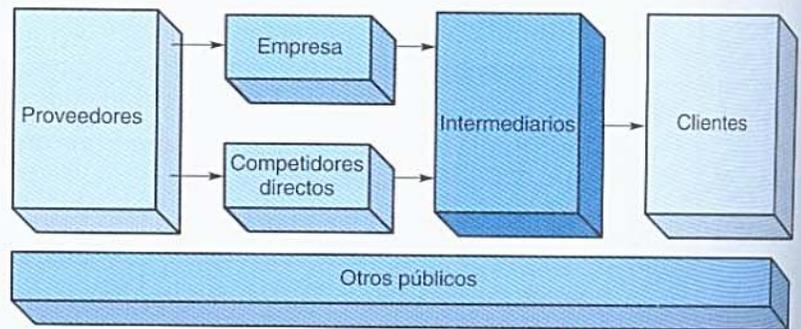
La tarea de la dirección de marketing es crear ofertas atractivas para los mercados objetivo. Varios elementos de este microentorno afectarán a su grado de éxito. Estos elementos se muestran en la Figura 4.1. Incluyen a la empresa los competidores más directos, los proveedores, los intermediarios de marketing, los clientes y otros públicos.

### La empresa

Los directivos de marketing no trabajan en solitario. Deben colaborar estrechamente con la dirección general y los distintos departamentos de la empresa. El departamento financiero se ocupa de buscar y aplicar los fondos requeridos para llevar a cabo el plan de marketing. El departamento de contabilidad tiene que medir los ingresos y los costes para que sea posible saber si el marketing está alcanzando sus objetivos. El departamento de desarrollo del producto es responsable de crear nuevos productos que encajen en las necesidades del mercado cambiante. El departamento de limpieza es responsable de suministrar habitaciones limpias vendidas por el departamento de ventas. Todos los departamentos de la empresa tendrán alguna influencia en el éxito de los planes de marketing.

FIGURA 4.1

Principales agentes del microentorno de la empresa.



## Los proveedores

Los **proveedores** son empresas o particulares que proporcionan los recursos que necesita la empresa para producir sus bienes y servicios. Las tendencias y los acontecimientos que afecten a los proveedores pueden, a su vez, afectar seriamente al plan de marketing de una empresa. Supongamos que un director de restaurante decide ofrecer un especial de langosta viva para el fin de semana. Llama al proveedor de marisco, que le promete suministrar 200 langostas para la promoción. El viernes por la mañana, el proveedor llama y explica que ha habido un recorte de langostas en el envío, y que no las entregarán hasta el sábado por la mañana. El director debe ahora encontrar una fuente alternativa o decepcionar a los clientes que habían reservado mesa para el viernes por la noche.

En otro ejemplo, Steak and Ale quería añadir a su menú un nuevo plato de marisco (vieiras). Las oficinas corporativas tardaron seis meses en perfeccionar el plato de vieira. Durante el periodo de desarrollo, el precio de las vieiras se duplicó. El restaurante tendría ahora que cobrar un precio mayor del que los clientes pagarían. El proyecto se desechó. La dirección de marketing tiene que prestar atención a los cambios en la disponibilidad del suministro (ya que se ve afectado por recortes y huelgas) y a los costes.

Algunos hoteles han contratado con empresas de restauración el suministro de los servicios de comida y bebidas. El Hotel Lenox de Boston llegó a un acuerdo con la dirección de Anago, un conocido restaurante de Boston, para trasladar su restaurante al Lenox. El New York Palace consiguió que Le Cirque, uno de los restaurantes más populares de Nueva York se trasladara al Palace. Estos hoteles y otros están trayendo restaurantes de marca a sus emplazamientos con el fin de crear valor para sus clientes y llevar a los clientes del restaurante al hotel. Las operaciones de subcontratación de comida y bebidas permiten que el hotel se concentre en el alojamiento, dejando al mismo tiempo que un especialista en alimentación y bebidas se ocupe de esta área dentro del hotel. Sobre el papel esto suena como un buen acuerdo, y en la vida real funciona bien a menudo. Sin embargo, la subcontratación no es tan simple como parecer. Las operaciones de una cafetería son importantes para clientes de empresa. De hecho, en los grupos objetivo de clientes de empresa una cafetería apropiada para una reunión de negocios es a veces el factor decisivo para la elección de un hotel. Un problema para algunos hoteles que han subcontratado sus operaciones a operadores de mayor escala es que estos últimos no están a menudo interesados en las operaciones de cafetería y servicio de habitaciones, y estas operaciones se ven a menudo resentidas. Otro problema es que el alquiler de zonas de servicio de restauración compromete espacios del hotel. Esto puede suponer un problema si el hotel decide renovar o cambiar el diseño de los espacios comunes. Cuando los clientes del hotel se quejan de mal servicio de restauración en recepción, explicar que el hotel no explota los restaurantes *no* es una respuesta aceptable. Por eso hace falta que los programas se planifiquen entre el restaurante y el hotel. Igual que cualquier otro proveedor, los proveedores de comida y bebida de un hotel se deben elegir cuidadosamente.

En sentido general, los destinos turísticos necesitan proveedores. El servicio de línea aérea, el hotel, los restaurantes, las operaciones en tierra, las instalaciones para reuniones y el ocio son algunos de los componentes de un destino turístico. Una de las funciones de las oficinas de turismo regionales es asegurarse de que hay una buena selección de proveedores para los productos turísticos en su zona. Deben contratar organizaciones para que proporcionen a los visitantes una diversidad de actividades y opciones turísticas.

Estas oficinas deben también trabajar para representar los intereses de estos proveedores asegurándose de que responden bien una vez han sido contratados.

## Los intermediarios de marketing

Los **intermediarios de marketing** son un grupo especializado de proveedores que ayudan a la empresa a promover, vender y distribuir sus bienes a los compradores finales. Los intermediarios son empresas comerciales que ayudan a las compañías turísticas a encontrar clientes o hacer ventas. Incluyen las agencias de viajes, los tour operadores mayoristas y los representantes de hoteles. Por ejemplo, un mayorista confecciona paquetes turísticos que incluyen transporte aéreo y alojamiento en hotel. Estos paquetes serán promocionados mediante publicidad en los periódicos y a través de las agencias de viaje. Mediante la compra de un cierto volumen, el mayorista consigue precios reducidos, que le permiten pagar a la agencia de viajes una comisión para vender el producto, dan al cliente un buen precio y generan un beneficio. Al elegir a los mayoristas, los hoteles deben seleccionar empresas acreditadas que entregarán el producto ofrecido al cliente y pagarán al hotel por sus servicios.

En los sectores de productos físicos, los sistemas de transporte trasladan el producto desde la fábrica al cliente. La empresa llega a acuerdos con empresas de transporte para llevar a cabo este servicio en su nombre o tiene su propio sistema de transporte. Igual que las empresas fabricantes, algunas empresas de restauración tienen centrales de venta y dependen de los sistemas de transporte para trasladar el producto a sus restaurantes<sup>2</sup>. Muchos destinos turísticos, especialmente las islas, dependen del transporte aéreo. Después de los ataques terroristas en Estados Unidos en septiembre de 2001, las tasas de ocupación de hotel cayeron drásticamente ya que los ejecutivos y los turistas dejaron de viajar en avión. Se resintieron especialmente los destinos turísticos y de convenciones, como Las Vegas, Orlando y Hawaii. Las tasas de ocupación de Las Vegas cayeron desde alrededor del 90 por ciento hasta por debajo del 50 por ciento, mostrando lo dependientes que son los destinos turísticos de las líneas aéreas. Las tiendas de souvenirs, las compañías de alquiler de coches, los centros turísticos y los centros de convenciones dependen del viaje en avión para traer a sus clientes. Estas organizaciones deben trabajar con las oficinas de turismo locales y del estado para garantizar que hay líneas aéreas suficientes para atender a sus regiones.

Las **agencias de servicios de marketing** son proveedores que ayudan a la empresa a formular y llevar a cabo su estrategia y sus tácticas de marketing. Estos proveedores incluyen las agencias de relaciones públicas, las agencias de publicidad y las empresas de publicidad directa. Trabajan directamente en el programa de marketing de la empresa e incluyen también las empresas de investigación de marketing, las empresas de medios de comunicación y las empresas de consultoría de marketing que ayudan a las compañías a diseñar y promover sus productos a los mercados adecuados. Estas empresas pueden variar en creatividad, calidad, servicio y precio. La empresa debe analizar su rendimiento con regularidad y reemplazar a las que no rindan adecuadamente.

Los **intermediarios financieros** incluyen bancos, intermediarios financieros diversos, compañías de seguros, y otras empresas que ayudan a las empresas de hostelería a financiar sus transacciones o aseguran los riesgos asociados con la compra o la venta de bienes y servicios. La subida de los costes de los seguros ha obligado a algunas empresas de hostelería a salir del negocio. La subida de los costes de crédito, de la limitación del crédito o de ambos, puede afectar seriamente al rendimiento del marketing de una empresa que tiene que desarrollar fuertes relaciones con instituciones financieras importantes. Las pequeñas cadenas multinacionales tienen a menudo la necesidad de crecer para conservar el precio de sus acciones elevado y a sus accionistas contentos. Estas empresas se han reorganizado y recuperado, pero pasaron por tiempos difíciles. Las empresas deben tener cuidado de no sucumbir a unas expectativas de crecimiento no asumibles por parte de sus intermediarios financieros.

## EL MACROENTORNO DE LA EMPRESA

Las empresas, sus proveedores, intermediarios de marketing, clientes y el público en general operan en un macroentorno más amplio que conforma oportunidades y plantea amenazas. La empresa debe observar y responder a estas fuerzas incontrolables. El macroentorno se compone de siete fuerzas globales que se ilustran en la Figura 4.2. En los siguientes apartados de este capítulo examinaremos estas fuerzas y mostraremos cómo pueden afectar a los planes de marketing.

FIGURA 4.2

Principales fuerzas en el macroentorno de la empresa.



## Competidores

Cada empresa se enfrenta a una amplia gama de competidores. El concepto de marketing establece que, para tener éxito, una empresa debe satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes mejor que sus competidores. Los directivos de marketing deben hacer algo más que adaptarse a las necesidades de los clientes de su mercado objetivo. Se tienen que adaptar igualmente a las estrategias de otras empresas que atienden a los mismos mercados objetivo. Las empresas deben conseguir una ventaja estratégica mediante el posicionamiento de su producto en las percepciones de los consumidores.

No hay ninguna estrategia competitiva de marketing que se considere la mejor para todas las compañías. Cada empresa debe tener en cuenta su tamaño y su posición en el sector en relación con los de sus competidores. Las grandes empresas con posiciones dominantes en un sector pueden utilizar algunas estrategias que no se pueden permitir las empresas pequeñas. Las empresas pequeñas pueden también elegir estrategias que les dan ciertas ventajas. Por ejemplo, una cadena grande de restaurantes puede utilizar su poder de compra para comprar publicidad nacional, repartiendo el coste entre cientos o miles de operaciones. Pero los restaurantes pequeños de particulares se pueden ajustar rápidamente a las tendencias locales y pueden ofrecer más variedad de menús debido a que no tienen que preocuparse por estandarizar los platos en miles de restaurantes. Tanto las pequeñas como las grandes empresas deben encontrar las estrategias de marketing que les aporten ventajas específicas sobre los competidores que operan en sus mercados. En general una empresa debería controlar tres variables cuando analiza cada uno de sus competidores:

1. *Cuota de mercado*: la porción de los competidores en el mercado objetivo.
2. *Cuota de recuerdo*: el porcentaje de clientes que han nombrado al competidor cuando han respondido a la pregunta: «Cuál es la primera empresa del sector que le viene a la cabeza».
3. *Cuota de valor*: el porcentaje de clientes que han nombrado al competidor cuando han respondido a la pregunta: «Cite la empresa a la cual preferiría comprar el producto».

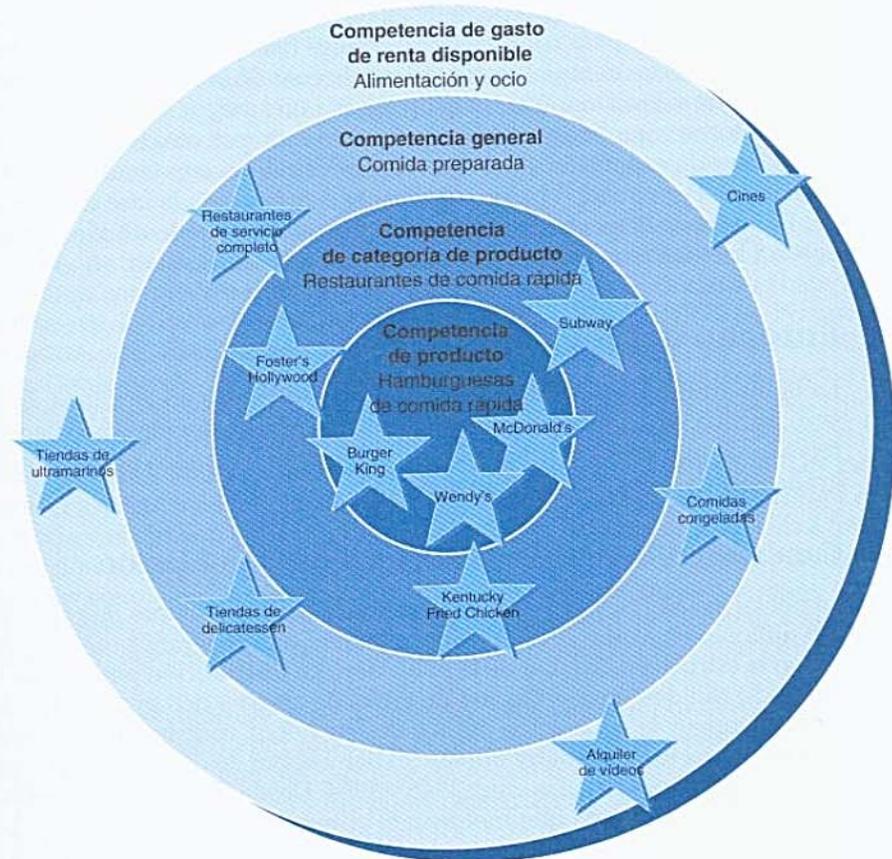
Los directivos se equivocan con frecuencia al identificar a sus competidores. El director de un restaurante de marisco dijo que el restaurante no tenía competencia porque no había otros restaurantes de marisco a varios kilómetros a la redonda. Varios meses después el restaurante había cerrado. Los clientes habían decidido gastar su dinero con los competidores, ya sea yendo a otros restaurantes de marisco que estaban más lejos o bien cenando en restaurantes cercanos aunque no fueran de marisco.

Todas las compañías se enfrentan a cuatro niveles de competidores (véase la Figura 4.3):

1. Una empresa puede considerar que sus competidores son aquellas empresas que ofrecen productos y servicios similares a los mismos clientes a un precio parecido. A este nivel, McDonald's considerará que son competidores Burger King y Wendy's.
2. Una empresa puede pensar que sus competidores son todas las demás empresas que hacen el mismo producto o clase de productos. Aquí McDonald's puede entender que sus competidores son todos los restaurantes de comida rápida, incluyendo a Foster's Hollywood o Tony Roma's.
3. Una empresa puede considerar, en un sentido más amplio, que sus competidores son aquellas empresas que proporcionan el mismo servicio. Aquí McDonald's puede verse a sí mismo compitiendo con todos los restaurantes y otros proveedores de comida preparada, como por ejemplo la sección de licatessen de un supermercado.

FIGURA 4.3

Niveles de competencia.  
Adaptado de *Analysis for Market Planning*, Donald R. Lehmann y Russel S. Winer, p. 22. © 1994 por Richard D. Irwin.



4. Una empresa puede considerar a su competencia, de manera aún más amplia, como todas las empresas que compiten por la misma parte de la renta de los consumidores. Aquí McDonald's podría verse a sí mismo compitiendo con tiendas de ultramarinos y con el autoaprovechamiento de la comida por el consumidor<sup>3</sup>.

La campaña de publicidad de McDonald's «Hoy te mereces un descanso» estaba dirigida al cuarto nivel de competencia, diciéndole al ama de casa que se diera un descanso culinario.

Las tiendas de sandwiches Subway irrumpieron en el mercado con una publicidad que se dirigía a la competencia de segundo nivel. Los anuncios subrayaban el valor nutritivo de sus sandwiches comparado con otros tipos de comida rápida, como las hamburguesas.

### Barreras de entrada, salida y competencia

Dos fuerzas que afectan a la competencia son la capacidad de las empresas para entrar y salir de los mercados<sup>4</sup>. Las barreras de entrada impiden que las empresas entren en un negocio y las barreras de salida evitan que salgan. El sector de restaurantes está caracterizado por unas barreras de entrada bajas. Sólo hace falta un importe relativamente pequeño de capital para empezar en un negocio de restauración. Algunos directivos de restaurantes que abren sin competencia directa se encuentran en seguida con cuatro o cinco competidores en el plazo de un año. Esto pone de relieve la importancia de anticipar la competencia y operar bajo la premisa de que uno siempre tiene competencia. Hay que asumir siempre que la satisfacción del cliente es importante, porque el cliente siempre puede ir a algún otro sitio.

Los hoteles tienen unas barreras de entrada moderadamente elevadas, debido a los costes de construcción del hotel y a la escasez de buenas ubicaciones. Sin embargo, los hoteles se encuentran con un problema diferente, es decir, barreras de salida del sector elevadas. La importante inversión de capital que se requiere

para construir un hotel se convierte en un coste a amortizar. Como resultado, los hoteles que no pueden hacer frente a todos los pagos de deudas, de impuestos y otros costes fijos, pero que pueden generar suficiente beneficio bruto para compensar sus costes fijos parcialmente, pueden operar con una pérdida en vez de cerrar sus puertas completamente. Por eso, cuando la demanda del hotel cae en picado, la oferta de habitaciones sigue siendo la misma, dando lugar a una mayor competencia por los clientes.

El entorno competitivo del hotel se ve afectado por otro factor (la mayoría de los hoteles se planifican durante fases de expansión en el ciclo económico del sector cuando no hay suficiente oferta para satisfacer la demanda). Pero pueden pasar cuatro años o más desde la fase de planificación a la inauguración de un hotel. En ese momento, el ciclo económico puede haber dado un giro. Desafortunadamente los nuevos hoteles abren a menudo sus puertas durante un periodo de recesión<sup>5</sup>.

## Entorno demográfico

La **demografía** es el estudio de poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otras estadísticas. El entorno demográfico tiene un interés fundamental para los directivos de marketing porque los mercados están formados por personas. Las principales tendencias demográficas se describen a continuación:

### Cambios en la estructura de edad de la población

La población americana, por ejemplo, ascendía a 278 millones de personas en 2001 y se prevé que alcance los 300 millones en el año 2010<sup>6</sup>. La única tendencia demográfica más importante en Estados Unidos es el cambio en la estructura de edad de la población. La distribución por edades de la población norteamericana está tomando rápidamente un forma de «reloj de arena»: dos grupos de edad muy grandes, la generación «baby boom» y la generación del eco de este boom, rodean a una generación más pequeña «X».

**La generación del «baby boom».** El baby boom de después de la segunda guerra mundial generó 78 millones de personas nacidas entre 1946 y 1964. Desde entonces, esta población se ha convertido en una de las fuerzas más poderosas que moldean el entorno del marketing. Los «boomers» han aportado un objeto cambiante, creando nuevos mercados conforme crecían de la infancia a la preadolescencia, la adolescencia, los jóvenes adultos y ahora la población de mediana edad o edad madura. Los nacidos durante el baby boom representan actualmente cerca del 30 por ciento de la población pero ganan más de la mitad de la renta de las familias.

Los nacidos durante el baby boom no se sienten viejos. Gastarán miles de millones de dólares en vacaciones en las que puedan tener aventuras o explorar, como una expedición para ver osos polares en el norte de Canadá o tours históricos por Europa. A través de los departamentos de educación permanente y universidades han desarrollado tours educativos que tienen como objetivo los nacidos durante el baby boom. Butterfiels y Robinson, agencias de tours en bicicleta de alto nivel, comercializan tours en bicicleta de dos semanas con estancias nocturnas en alojamientos lujosos para los nacidos durante el baby boom. Buscan el valor que ofrecer e investigan sus vacaciones. Una de las razones por las que los cruceros son populares entre los nacidos durante el baby boom es debido al valor de la vacación todo-incluido para ese segmento.

Los nacidos durante el baby boom han pasado por todas las esferas de la vida. Sin embargo, los directivos de marketing han prestado por norma más atención a la parte superior más pequeña de esa generación a sus segmentos con más estudios, a los más móviles y a los más sanos. Estos segmentos han tenido muchos nombres. En los años noventa, se llamaban «yuppies» (profesionales jóvenes urbanos), «bumpies» (profesionales de color ambiciosos), «yummys» (jóvenes mamás ambiciosas) y «DINKs» (ingresos dobles, sin niños). Sin embargo, en los noventa, los yuppies y los DINKs dieron paso a una nueva estirpe, con nombres como «DEWKS» (dos ingresos con niños) y «MOBYs» (madre mayor, pequeño bebé). Ahora, para disgusto de muchos de su generación, están adquiriendo nuevos títulos como «WOOFs» (gente mayor acomodada) o incluso «GRUMPIES», en español «GRUÑONES» (justo lo que indica el nombre).

Los nacidos durante el baby boom mayores están ahora en plena cincuentena; los más jóvenes en los treinta o finales de los treinta. Por eso, han evolucionado desde la «generación dolor de juventud» a la «generación del dolor de espalda». Están alcanzado sus ingresos y gastos máximos. Así, constituyen un mercado objetivo para los viajes, centros turísticos y restaurantes.

Los nacidos durante el baby boom que han madurado están experimentando la crisis de la mitad de la vida replanteándose la finalidad y valor de su trabajo, sus responsabilidades y relaciones. Están enfocando la vida con una nueva estabilidad y serenidad reflexionando sobre la forma en que viven, piensan, comen,

gastan. Según sigan envejeciendo, crearán un mercado grande e importante de personas mayores. En 2025, serán 64 millones de nacidos durante el baby boom entre 61 a 79 años, lo que supone un aumento del 90 por ciento en el tamaño de población actual<sup>7</sup>.

**La generación X.** El baby boom vino seguido de una «escasez de nacimientos», creando una generación de 45 millones de personas nacidas entre 1965 y 1976. El autor Douglas Coupland los llama «Generación X» porque aparecen a la sombra de los nacidos durante el baby boom y carecen de características distintivas obvias. Otros los llaman «reventón de bebés», «generación a la sombra» o «yiffies» (jóvenes, individualistas, con amplitud de miras).

Las personas pertenecientes a la Generación X se definen tanto por sus experiencias compartidas como por su edad. Las tasas crecientes de divorcio y un empleo más frecuente para sus madres los ha convertido en la primera generación de niños con madres trabajadoras. Mientras los nacidos durante el baby boom llevaron a cabo una revolución sexual, los de la Generación X han vivido en la época del SIDA. Porque han crecido durante épocas de recesión y de disminución en el tamaño de las empresas, han desarrollado una perspectiva económica cauta. Como resultado, la Generación X son un grupo más escéptico, que no creen en los registros del marketing frívolo que prometen un éxito fácil. Compran cantidad de productos (comida rápida, cerveza, ordenadores y bicicletas para montaña). Sin embargo, su cinismo les hace ser unos compradores más inteligentes y sus presiones financieras les hacen ser más conscientes del valor. Les gustan los precios más bajos y prefieren el aspecto más funcional. La Generación X responde a la sinceridad en la publicidad; les gusta la irreverencia y el descaro y los anuncios que imitan el enfoque de publicidad tradicional.

Las personas de la Generación X comparten nuevos intereses culturales. Se preocupan por el entorno y responden favorablemente a las compañías socialmente responsables. Aunque buscan el éxito, son menos materialistas; aprecian la recompensa, no la compra. Son románticos cautos que quieren una mejor calidad de vida y están más interesados en la satisfacción del trabajo que en sacrificar la felicidad personal y en los ascensos.

Después de haber sido etiquetados como «la generación MTV: navegadores por la red, nihilistas [gandules con piercings en el cuerpo] gimoteando por McJobs,» la Generación X está creciendo y empezando a tomar el poder. Navegan por Internet más que otros grupos, pero con propósitos serios. La Generación X está lista para desplazar el estilo de vida, la cultura y los valores materialistas de los nacidos durante el baby boom. En el año 2010, habrán tomado la delantera de los nacidos durante el baby boom como mercado primario para casi cualquier categoría de producto.

Varias cadenas de restaurantes han desarrollado productos o modificado productos para atraer a la Generación X. El grupo Kimpton, en San Francisco, ha desarrollado un restaurante llamado Ponzu para la Generación X. El restaurante ofrece una atmósfera de salón y presenta una hora «feng shui», que se ha examinado bien porque este público quiere algo diferente. Otro concepto que está pegando fuerte con este grupo de edad es el concepto indo-francés de «cueva hookah», un salón de bebidas para después de cenar y para fumar.

**Las personas de la generación del eco del boom.** Tanto los nacidos durante el baby boom como los de la Generación X darán un día las riendas al último grupo demográfico, la **generación del eco del boom** (o generación boomlet baby). Nacidos entre 1977 y 1994, estos hijos de los nacidos durante el baby boom representan ahora 72 millones de personas, superando a la Generación X y casi iguales en tamaño al segmento de los nacidos durante el baby boom. La generación del eco del boom abarca desde los preadolescentes hasta los veinteañeros y está aún formando las preferencias y comportamientos de compra.

El baby boomlet ha creado unos mercados grandes y crecientes de niños y adolescentes. Los adolescentes y preadolescentes gastan por sí solos 130.000 millones de euros e influyen en al menos 500.000 millones de euros del gasto de sus padres<sup>8</sup>.

Igual que en el caso de la Generación X por delante de ellos, una característica que distingue a la generación del eco del boom es la facilidad absoluta y el confort con los ordenadores, la tecnología digital e Internet. Por esta razón, un analista los ha bautizado los NetGens (o N-Gens), es decir, la generación de Internet.

Lo que hace distinta a esta generación... no es sólo su fuerza demográfica, sino que es la primera que crece rodeada de medios digitales. Los ordenadores y otras tecnologías, como las cámaras digitales, son lugares comunes para los miembros de N-Gen. Trabajan con ellos en casa, en el colegio y los utilizan como ocio. Estas tecnologías están cada vez más conectadas a Internet. Constantemente rodeados por tecnología, los niños de hoy en día están acostumbrados a su fuerte presencia en sus vidas. Y es a través del uso de los medios digitales que N-Gen desarrollará e impondrá su cultura al resto de la sociedad. Estos niños ya están aprendiendo, jugando, comunicando, trabajando y creando comunidades de manera totalmente diferente a como lo hicieron sus padres. Son una fuerza de transformación social<sup>9</sup>.

**Marketing generacional.** ¿Tienen los directivos de marketing que crear productos y programas de marketing separados para cada generación? Algunos expertos advierten que cada generación abarca décadas de tiempo y muchos niveles socioeconómicos. «Estos segmentos son tan grandes que no tienen sentido con objetivos de marketing», comenta un experto. «El tramo de edad madura encaja entre los 54 y los 91 años, eso no es un objetivo, es un acontecimiento». De igual forma, los nacidos durante el baby boom abarcan casi veinte años: sugiere que los directivos de marketing deben formar unos segmentos más precisos por edades específicas dentro de cada grupo<sup>10</sup>.

Otros advierten que los directivos de marketing tienen que tener cuidado con olvidar una generación cada vez que se embarcan en un producto o mensaje que atrae colectivamente a otro<sup>11</sup>.

### Cambios en la familia

La «familia tradicional» se compone del marido, la mujer y los hijos (a veces incluye también a los abuelos). Sin embargo, el ideal de familia de hace algún tiempo ha ido perdiendo su importancia<sup>12</sup>. Actualmente forman, cada vez más, familias «distintas» o «no tradicionales» incluyendo a: los que viven solos, adultos que viven juntos (de sexo distinto o del mismo sexo), familias a cargo de un solo adulto, matrimonios sin hijos. Cada vez hay más parejas que se separan o divorcian, que eligen no casarse, casarse más tarde o casarse sin ninguna intención de tener hijos. Los directivos de marketing consideran de forma creciente las necesidades especiales de las familias no tradicionales porque están aumentando más deprisa que las familias tradicionales. Cada grupo tiene un conjunto distintivo de necesidades y hábitos de compra. Por ejemplo, las personas del grupo de solteros, separados, viudos y divorciados, necesitan apartamentos más pequeños, electrodomésticos y muebles más pequeños y baratos, y alimentos empaquetados en tamaños más pequeños.

El número de mujeres trabajadoras ha crecido también mucho. Esta tendencia ha generado el negocio del cuidado de niños y ha aumentado el consumo de alimentos y servicios fáciles de preparar y de ropa para mujeres orientada al entorno laboral, de servicios financieros y muchas otras oportunidades de negocio.

### Cambios geográficos de la población

Éste es un periodo de grandes movimientos migratorios dentro y entre países. Los americanos por ejemplo son una población móvil con cerca de 12 millones de familias norteamericanas (más de una de cada diez) migrando cada año<sup>13</sup>. En España actualmente se registra uno de los mayores índices de población inmigrante de la historia. Estos cambios en la población interesan a los directivos de marketing porque la gente compra de manera diferente en distintas regiones.

Además, en la actualidad, los demógrafos están notando otro cambio que denominan «el rebote rural». Los municipios no metropolitanos han perdido población a favor de las ciudades en la mayor parte del siglo y están ahora atrayendo a numerosos refugiados urbanos. Cada vez más la población está migrando a «áreas no metropolitanas», pequeñas ciudades ubicadas más allá de los centros urbanos congestionados. Estas pequeñas ciudades o pueblos ofrecen muchas de las ventajas de las áreas metropolitanas (trabajos, restaurantes, diversiones) pero sin el estruendo de la población, los atascos de tráfico y los altos impuestos sobre la propiedad inmobiliaria, asociados a menudo con áreas muy urbanizadas<sup>14</sup>.

### Población con más nivel de educación y de profesionales

La población está teniendo un nivel educativo más elevado. El número creciente de personas con formación superior aumentará la demanda de productos de calidad, libros, revistas, viajes, ordenadores personales, servicios por Internet. Los consumidores con más formación ven menos la televisión que la media de la población. El nivel cultural y la dedicación profesional influyen en las necesidades y los gustos; factor que hay que tener en cuenta dentro del área de marketing<sup>15</sup>.

### Diversidad creciente

La población de cada país también se diferencia por su composición étnica y racial. En un extremo se encuentra Japón, donde casi todo el mundo es japonés; en el otro está Estados Unidos, donde la población viene de casi todos los países del mundo. Al principio, se consideró que Estados Unidos sería el país de la «integración», pero cada vez es más patente que nadie se ha integrado. Parece más bien que en Estados Unidos se está creando una población multicultural.

Unidos la sociedad es una «ensalada»: los distintos grupos étnicos conservan sus diferencias étnicas, viven en distintos barrios y mantienen sus culturas.

Los directivos de marketing se están enfrentando a mercados cada vez más diversos, tanto en casa como fuera, ya que sus operaciones son más internacionales. Solamente en Estados Unidos, el crecimiento de la población étnica es seis veces mayor que la tasa de crecimiento caucasiana y los consumidores étnicos compran más de 600.000 millones de bienes y servicios cada año. La población estadounidense es en un 72 por ciento de raza blanca, mientras que los afro-americanos constituyen un 13 por ciento de la población. Los latinos representan otro 11 por ciento actualmente después de haber crecido rápidamente. La población asiática ha crecido también rápidamente en los últimos años y representa actualmente un 3 por ciento. El 1 por ciento restante de la población está compuesto por americanos nativos, esquimales y otros grupos minoritarios. Durante el próximo medio siglo, las proporciones tanto de hispanos como de asiáticos doblarán las cifras. Además, hay cerca de 25 millones de personas que viven en Estados Unidos (por encima del 9 por ciento de la población) que nacieron en otro país. Muchas compañías turísticas desarrollan productos para uno o más de estos grupos.

La diversidad supera la herencia étnica. Por ejemplo, hay más de 52 millones de personas discapacitadas en Estados Unidos (un mercado más grande que el de los afro-americanos o hispanos) que representa cerca de 1 billón de dólares de capacidad de gasto anual. Parece que esta capacidad de gasto vaya a aumentar incluso más en los años venideros, cuando la población nacida con el baby boom, de gasto más alegre, entre en la edad de las discapacidades. En España, viene ocurriendo lo mismo. Con la creciente oleada de inmigrantes la población se ha visto afectada no sólo en número, sino también en diversidad<sup>16</sup>.

## Entorno económico

Un mercado necesita gente y poder adquisitivo para funcionar. El **entorno económico** está formado por factores que afectan al poder de compra del consumidor y a los patrones de gasto. Los países varían mucho en sus niveles y distribución de ingresos. Algunos países tienen economías de subsistencia (consumen la mayor parte de su producción agrícola e industrial). Estos países ofrecen pocas oportunidades de mercado. En el otro extremo están las economías industriales, que constituyen mercados ricos para muy diferentes tipos de bienes. Los directivos de marketing deben prestar mucha atención a las principales tendencias y a los patrones de gasto de los consumidores tanto a nivel mundial como dentro de ellos. A continuación detallamos varias de las principales tendencias económicas en Estados Unidos.

## Cambios en la renta

Durante los años ochenta, etiquetados como los «clamorosos ochenta» por algunos, los consumidores americanos enloquecieron por el consumo, impulsado por el crecimiento de la renta, las reducciones de los impuestos federales, los rápidos aumentos en los valores de las viviendas y la inflación crediticia. Compraron y compraron, aparentemente sin precaución, acumulando niveles récord de deuda. «Estaba de moda describirse a uno mismo como “nacido para comprar”. Se decía que cuando la tendencia es sólida, lo sólido era comprar<sup>17</sup>».

Durante los años noventa, la generación del baby boom se movió hacia sus años de salarios elevados y el número de pequeñas familias encabezadas por parejas con dos carreras continuó aumentando. Así, muchos consumidores seguían demandando productos de calidad y mejor servicio y eran capaces de pagarlos. Sin embargo, el gasto libre y las expectativas elevadas de los ochenta se vieron frustrados por la recesión de principios de los noventa. De hecho, los años noventa se convirtieron en la década del «consumidor presionado». A la vez que unos ingresos crecientes en algunos segmentos vinieron mayores cargas financieras (reembolsar deudas adquiridas durante los primeros derroches, enfrentándose a mayores gastos familiares y ahorrando para los pagos de enseñanza universitaria y de jubilación). Esto limitó financieramente a los consumidores, los contuvo y estabilizó sus situaciones financieras cambiantes. Gastaron con más cuidado y demandaron mayor valor en los productos y servicios que compraban. El «marketing del valor» se convirtió en la consigna de muchos directivos de marketing.

Según vamos entrando en el siglo XXI, a pesar de varios años de fuerte crecimiento económico, los consumidores siguen gastando con cuidado. Por lo tanto continúa la tendencia hacia el marketing del valor. Más que ofrecer alta calidad a alto precio o menos calidad a precios muy bajos, los directivos de marketing están buscando caminos para ofrecer mayor valor a los compradores más cautos desde el punto de vista financiero; la combinación adecuada de calidad del producto y buen servicio a un precio justo.

Los directivos de marketing deberían prestar atención a la distribución de ingresos, así como a la media. La distribución de la renta en Estados Unidos es todavía muy asimétrica. En el nivel superior encuentran los consumidores de clase elevada, cuyos patrones de gasto no se ven afectados por los acontecimientos económicos y que tienen un mercado principal de bienes de lujo. Hay una clase media acomodada que tiene cierto cuidado acerca de su gastos pero puede aún permitirse la buena vida. La clase bajadora debe aferrarse a los productos básicos de alimentación, ropa y protección, y debe intentar ahorrar. Por último, la subclase (personas con asistencia social y muchos jubilados) debe contar sus céntimos en la compra incluso lo más básico.

A lo largo de las tres últimas décadas, los ricos se han hecho más ricos, la clase media ha disminuido y los pobres han seguido siendo pobres. En 1994, el 5 por ciento de familias con ingresos elevados de Estados Unidos captó el 21 por ciento de la renta agregada, subiendo desde un 16,6 por ciento en 1970. Mientras tanto, la participación de ingresos captados por el 20 por ciento del tramo inferior de las familias con ingresos descendió del 4,1 por ciento al 3,6 por ciento. La distribución de ingresos ha creado un mercado con tres tramos.

**Cambios en los patrones de gasto de consumo.** Los cambios en las principales variables económicas como los ingresos, el coste de la vida, los tipos de interés y los ahorros y patrones de endeudamiento tienen un fuerte impacto en el mercado. Las compañías utilizan las previsiones económicas para anticipar cambios en estas variables. Con sistemas adecuados de alerta, las empresas pueden reducir sus costes y ajustar sus estrategias de marketing para sobrevivir a la tormenta de la economía. Los restaurantes, por ejemplo, pueden variar sus menús y ofrecer una serie de entradas de precio más bajo durante una recesión.

La gente tiene diferentes patrones de gasto según van aumentando sus ingresos<sup>18</sup>. Ernst Engel descubrió que según aumentan los ingresos familiares, el porcentaje en alimentación baja, el porcentaje dedicado a vivienda permanece casi constante y el porcentaje dedicado a otras categorías aumenta. Los estudios han validado generalmente las leyes de Engel.

**Patrones económicos globales.** Como hay muchos mercados saturados de hoteles en Europa y Norteamérica, las compañías están buscando otros mercados globales. Según se va desarrollando la economía de una región, se crea demanda para alojamiento e instalaciones de restauración. Algunas compañías buscan áreas donde su producto ya es conocido. Otras empresas buscan una demanda nueva para su producto.

McDonald's comenzó su expansión en el extranjero después de que el mercado de Estados Unidos se saturara. Actualmente más de la mitad (15.000) de los 28.000 restaurantes McDonald's están ubicados fuera de Estados Unidos en 119 países. Compañías como McDonald's cobran dinero en monedas locales y eso los tipos de cambio pueden afectar a su rentabilidad. Si los precios no son capaces de ponerse a la par con las caídas en la moneda local, los beneficios de McDonald's desaparecen. Por el contrario, si el dólar se debilita, McDonald's crecerá en el extranjero. McDonald's se ha convertido en un símbolo del capitalismo americano. Con 15.000 tiendas alrededor del mundo, es un objetivo del antiamericanismo<sup>20</sup>. Por ejemplo, en Francia, el sindicato de granjeros convocó manifestaciones fuera de los restaurantes McDonald's para protestar por las sanciones arancelarias de Estados Unidos en contra de productos de alimentación francesa incluyendo el queso Roquefort, el foie gras y la trufas. En Aveyron, la región que fabrica queso Roquefort, los granjeros saquearon un local para un nuevo restaurante McDonald's. Las sanciones de Estados Unidos eran represalias a la prohibición de la Unión Europea al buey norteamericano tratado con hormonas de crecimiento global crea muchas oportunidades; sin embargo, también aumenta la complejidad de los negocios del macroentorno.

## Entorno natural

El entorno natural incluye los recursos naturales que requieren los directivos de marketing o que se ven afectados por las actividades de marketing. Durante los años sesenta, el público vivió preocupado porque el entorno natural estaba siendo dañado por actividades industriales. Los grupos protectores como Amigos de la Tierra o Green Peace crecieron rápidamente, y los legisladores propusieron medidas para proteger el medio ambiente.

Los ayuntamientos están descubriendo que preservar el entorno natural puede ser bueno para el negocio. Una forma de proteger el entorno es reciclar y reducir los residuos. Disney tiene un programa interesante para reducir los residuos. Por ejemplo, comprando pasta de tomate en bidones de cincuenta y cinco galones en lugar de 10 latas, ahorra 100.000 latas al año. Disney tritura sus productos de papel y envía el papel triturado a las tiendas de regalo para que las utilicen como material de embalaje; la ropa blanca se hace para reducir la necesidad de toallas de papel. Una reducción del 25 por ciento en el tamaño de sus servilletas

reducido los residuos de papel en 150 toneladas. Disney World utiliza agua gris (agua residual tratada) para regar sus campos de golf, el césped y los jardines.

La gestión de residuos de Disney ha eliminado toneladas de residuos y su programa de reciclaje trata 40 toneladas de residuos al día. Disney recibe desde 10 euros por tonelada de periódico hasta 650 euros por una tonelada de latas de aluminio. Incluso con estos ingresos, la reducción de residuos de Disney no es rentable. Los esfuerzos continúan porque la dirección de la empresa considera qué es lo que hay que hacer y está siguiendo la propaganda ideológica del fundador de la compañía. Walt Disney dijo: «Nuestros bosques, aguas, prados y vida salvaje se deben proteger y utilizar de manera sabia. Insto a todos los ciudadanos a unirse al esfuerzo por salvar la belleza natural de América<sup>21</sup>».

## Entorno tecnológico

Uno de los factores más importantes que condiciona nuestro destino es la tecnología. La tecnología nos ha proporcionado el acceso inalámbrico a Internet, la posibilidad de enviar documentos a cualquier parte del mundo electrónicamente, y de realizar transportes relativamente baratos a otras partes del mundo. Nos ha dejado también los horrores de la bomba de hidrógeno, el gas nervioso y las armas químicas, y ha creado productos con una mezcla de ambos, como la televisión y el automóvil.

El cambio tecnológico se está produciendo a una tasa siempre creciente<sup>22</sup>. Muchos productos que se dan hoy por normales, o bien eran poco frecuentes o no existían en absoluto hace 30 años: los teléfonos celulares, las máquinas fotocopadoras, las cadenas de comida rápida, los ordenadores personales, los aviones a reacción, los hoteles con suites, las máquinas de fax y los videocasetes, por citar algunos. Los científicos están ahora especulando en productos para el futuro, como los coches voladores, y viajes al espacio que incluyen una estancia en un hotel espacial. De hecho, ya hemos tenido nuestro primer turista al espacio.

La tecnología ha afectado al sector turístico de muchas maneras. Se utilizan robots para repartir bandejas de comida de un hospital. Las máquinas cocinan los alimentos de manera automática, eliminando el error humano. Los servicios de facturación por vídeo son normales ahora en muchos hoteles. Los sistemas de cierre electrónico de habitaciones les dicen a los limpiadores qué habitaciones están ocupadas; el candado del minibar dice qué clientes han accedido al mismo para reponer las consumiciones con mayor rapidez. Las máquinas de fax reciben pedidos en los restaurantes. Los sistemas automatizados de gestión por rendimientos están ayudando a los hoteles a optimizar sus beneficios ajustando los precios a la demanda. Éstos y otros avances tecnológicos ayudarán a las empresas a ser más eficaces en el mercado. Las empresas que adopten avances tecnológicos útiles tendrán una ventaja competitiva<sup>23</sup>.

La tecnología ha hecho también más fácil la comunicación. El «boca a boca» ya no se propaga a la gente que conocemos, sino que se puede propagar a muchas personas en Internet. La página Web de este capítulo contiene una lista de varias páginas utilizadas por los consumidores para propagar el «boca a boca».

Quantas fue una de las primeras líneas aéreas que añadió una toma de tensión para las agendas electrónicas para sus pasajeros de primera clase. Este concepto ha sido seguido por otras líneas aéreas, incluyendo a Continental, que ofrece también el servicio en filas específicas de la clase turista. La fuente de alimentación para las agendas electrónicas ronda las tres horas. Esto es adecuado para la mayoría de los vuelos domésticos, pero no sirve para los vuelos de trece horas a través del Pacífico o para vuelos de quince horas de Hong Kong a Nueva York<sup>24</sup>. Dado que el 50 por ciento de los viajeros de negocios lleva una agenda electrónica, los hoteles de negocios están ofreciendo un fax y una impresora en las habitaciones<sup>25</sup>. Ofrecen también líneas RDSI para que el cliente pueda tener acceso de alta velocidad a Internet.

Internet ha tenido un efecto profundo en los sectores de hostelería y de viajes. Internet ha servido un nuevo canal de distribución para productos de hostelería y viajes. La mayoría de los hoteles, de empresas de alquiler de coches y cadenas de hoteles han establecido sus propios sistemas de reserva on-line, lo que permite al cliente reservar directamente en tiempo real.

Internet es también una importante fuente de información para los viajeros. Un muestreo constante de disponibilidad proporciona información detallada de su destino a los visitantes potenciales. Los CD-ROM del tamaño de una tarjeta de visita ofrecen una visión general sobre el destino con vínculos a la página Web del destino. Los hoteles están utilizando también este tipo de promoción, que es menos caro que producir un folleto en color.

Las empresas que utilicen de manera efectiva Internet pueden crear una ventaja competitiva sobre aquellas que no la están utilizando. Las maneras para utilizar Internet de forma efectiva como herramienta de marketing se explicarán más adelante en el Capítulo 16.

## Grandes titulares del marketing 4.1

### Gestión en épocas inciertas

El 11 de septiembre de 2001, los terroristas piratearon cuatro aviones en Estados Unidos y estrellaron dos contra las Torres Gemelas, los edificios más altos del país, derribándolos. Otro avión se estrelló contra el Pentágono. El cuarto avión se estrelló en un campo de Pennsylvania cuando los pasajeros trataban de retomar el control de los piratas. Estos acontecimientos tuvieron un profundo efecto psicológico sobre los americanos y cambiaron los planes de vuelo de personas de todo el mundo. Unos acontecimientos terroristas de esta magnitud no habían tenido lugar antes en Estados Unidos, y cambiaron el entorno de las empresas de viajes hacia lo incierto. Nadie fue capaz de predecir la profundidad y la duración del revés que los ataques crearon en los viajes. El tráfico aéreo se suspendió durante varios días inmediatamente después de los acontecimientos. Cuando se reanudó la mayoría de las líneas aéreas estaba operando a tan sólo el 80 por ciento de sus vuelos, y se llevaron a cabo las reducciones de personal equivalentes. En la semana siguiente a los ataques, el tráfico aéreo en Estados Unidos cayó por encima del 50 por ciento en comparación con el mismo periodo en 2000. En noviembre, el tráfico aéreo pareció estabilizarse a un nivel entre el 20 y el 25 por ciento por debajo de la tasa del año anterior.

La caída en los viajes ilustra cómo las diferentes facetas del sector de viajes son interdependientes. Los conductores de taxis y las personas que se ocupan del equipaje en los aeropuertos perdieron sus trabajos. Las compañías pequeñas de gestión de actividades, que habían organizado acontecimientos para conferencias, tuvieron serias dificultades para sobrevivir después de que se cancelaran las conferencias. En Las Vegas, 249 grupos de negocios cancelaron sus reuniones. Las tasas de ocupación en los hoteles cayeron y los centros turísticos de Las Vegas se encontraron con miles de empleados a los que despedir. La venta al detalle orientada a turistas se resintió, dando lugar

al cierre de DFS, una tienda libre de impuestos en Las Vegas. El restaurante Hansa House cerca de Disneyland perdió 700 comidas después de que se cancelaran varios autobuses de turistas japoneses. En algunos shows hawaianos para turistas, los actores fueron más numerosos que el público. Las agencias de viajes perdieron sus trabajos y los propietarios de pequeñas agencias se quedaron sin negocio. La pérdida de trabajos en el sector de viajes se extendió a toda la economía, y los que perdieron sus trabajos recortaron sus gastos. El sector de viajes se enfrentaba a su reconstrucción.

Algunas compañías reaccionaron inmediatamente recortando empleos para proteger su capital. Southwest Airlines fue una de las compañías que no despidió a los empleados, restableciendo su compromiso con sus trabajadores. Las agencias de promoción de destino reevaluaron sus gastos de marketing. Los hoteles y las atracciones orientadas al turismo desarrollaron promociones locales y regionales. Algunas compañías actuaron instintivamente; otras actuaron basándose en la investigación. La Asociación de Turismo y Marketing de Nueva Orleans, que trabaja con sesenta hoteles, lanzó una campaña de 250.000 euros centrada en los turistas regionales. La promoción ofrecía a los viajeros una noche de hotel gratis cuando compraban dos. La campaña contenía anuncios en periódicos, por radio y e-mail, en mercados que iban desde Houston, Texas hasta Pensacola, Florida. La Oficina de Turismo de Las Vegas llevó a cabo una encuesta telefónica con 1.800 consumidores. Uno de los resultados del estudio fue que los viajeros deseaban una garantía de que se podía ir a Las Vegas. La campaña publicitaria lanzó anuncios que proporcionaban esta tranquilidad y la propia campaña de comunicación era otra forma de garantía. La campaña, de 13 millones de euros, estaba dirigida a los visitantes que podían conducir a Las Vegas. Fue efectiva para llenar

El cambio tecnológico se enfrenta a la oposición por parte de los que lo consideran una amenaza para la naturaleza, la privacidad, la sencillez e incluso la especie humana. Varios grupos se han opuesto a la construcción de restaurantes en áreas históricas y suburbanas y hoteles de gran altura, aeropuertos e instalaciones de recreo en los parques nacionales. Los directivos de marketing deben comprender y prever los cambios en el entorno tecnológico y utilizar tecnologías que atiendan a las necesidades humanas. Deben ser sensibles a aspectos de cualquier innovación que puedan dañar a los usuarios y dar lugar a reacciones de oposición.

### Entorno político

Las decisiones en marketing se ven muy afectadas por los desarrollos en el entorno político. El entorno político se compone de leyes, instituciones públicas y grupos de presión que influyen y limitan las actividades

hoteles los fines de semana. Mientras tanto la Oficina de Turismo se centró también en la reconstrucción del negocio de convenciones. Una de las tácticas utilizadas era proporcionar más de un millón de postales gratuitas a las empresas que mantenían convenciones para tranquilizar a sus miembros acerca de que la reunión iba a tener lugar tal y como estaba previsto.

Los ataques terroristas tuvieron un impacto en todo el mundo. Las agencias de viajes de Europa tuvieron una caída del 20 por ciento en sus reservas. Las agencias de turismo en México y Argentina declararon el estado de emergencia. México anunció una inversión de 35 millones de euros en promoción e infraestructura de turismo para trabajar en la reconstrucción de sector de turismo. En Perú, los visitantes de atracciones turísticas cayeron un 50 por ciento, incitando al gobierno a recortar los tipos de los servicios a turistas en un esfuerzo por atraer a los visitantes de Argentina y Chile. Venezuela anunció una campaña de 4 millones de euros dirigida a Canadá y Estados Unidos. Australia recibió un doble varapalo cuando Ansett, una de las líneas aéreas domésticas, cerró el 14 de septiembre. Los estados australianos desarrollaron enseguida campañas de marketing dirigidas a los mercados regionales. Australia y Nueva Zelanda se posicionaron también como destinos seguros, esperando atraer a los asiáticos que estaban deseosos de viajar a Estados Unidos.

En una reunión de consultores de hostelería, uno de los temas centrales fue que la mayoría de las empresas no tenían un plan en marcha para hacerse cargo de impactos medioambientales importantes, como por ejemplo, los ataques terroristas. No había planes para dirigir la empresa en circunstancias tan extremas. Algunos hoteles hicieron un buen trabajo para mantener informados a los clientes sobre los últimos acontecimientos, pero otros hicieron una pésima labor. Algunas empresas hicieron un esfuerzo excelente tra-

bajando con los clientes, otras no lo hicieron. Algunas compañías evaluaron la situación utilizando la investigación de marketing, mientras que otras actuaron en base a impresiones. Algunas compañías, como Southwest Airlines, utilizaron su cultura empresarial para saber cómo debían actuar. Las empresas necesitan desarrollar planes para hacerse cargo de cambios rápidos e importantes en el entorno. Estos planes deberían permitirles moverse con rapidez pero racionalmente. Los planes deberían también establecer los canales de comunicación tanto internos como externos.

*Fuentes:* Laura Claverie, «“New Orleans for a Song” Campaign Targets Regional Visitors with Hotel Deals,» *New Orleans Online*, extraído 11/05/01, <http://www.hospitality1st.com/PressNews/NOTMC-pr.html>; Bruce Dunford, «Terrorist Attacks Land Indirect Hit on Tourist Spots,» *Nando Times*, extraído 11/06/01, <http://www.nandotimes.com>; Leslie Earnest and Bonnie Harris, «Foreign Visitors Stay Away in Doves,» *Latimes.com*, extraído 11/05/01, <http://www.latimes.com/news/nationworld/nation/la-092001tour.story>; Ivor Hayman, «South Seen as a Safe Haven,» *Southland Times*, extraído 11/05/01, <http://www.stuff.co.nz/in1/index/0,1008,961329a1940,FF.html>; Richard H. Levey, «Sin City Hedges Its Bets,» *Direct Magazine*, extraído, <http://www.directmag.com>; Online Pioneer, «Tourism Industry Feels Impact of Terror Attacks,» extraído 11/05/01, [http://www.thepioneer.com/international/oct06\\_impact.htm](http://www.thepioneer.com/international/oct06_impact.htm); Spiros Papadopoulos and Kris J. Bernie, «Australian Markets Outlook-Tourism and Terrorism,» *National Australian Bank*, extraído from the World Wide Web, <http://www.nab-markets.com>; J. Reuters, «Terrorist Attacks a Huge Blow to Global Tourism,» *Economic Times Online*, extraído 11/05/01, <http://www.economictimes.com>; Knight Ridder, «Many in Tourism Industry Feel Effects of Attacks, but Business Rebounds Slowly,» *Hotel Online: New for the Hospitality Executive*, extraído 11/05/01, [http://www.hotel-online.com/Neo/News/2001\\_Oct\\_05/k.HOT.102319338.html](http://www.hotel-online.com/Neo/News/2001_Oct_05/k.HOT.102319338.html); Ellen Schroeder, «Passenger Traffic Drops 26.1 Percent in October at Dallas/Fort Worth Airport,» *Hotel Online: New for the Hospitality Executive*, retrieved 11/05/01 from World Wide Web [http://www.hotel-online.com/Neo/News/2001\\_Nov\\_02/k.FTA.1004979095.html](http://www.hotel-online.com/Neo/News/2001_Nov_02/k.FTA.1004979095.html); David Smith, «Queenslanders Urged to Make Time and Spend It There,» *Tourism Queensland*, extraído 11/05/01, <http://www.qttc.com.au/media/information/new/release.asp?id=256&typeID=1>.

de las organizaciones y de los particulares en la sociedad. Citaremos algunas tendencias políticas actuales y sus implicaciones para la dirección de marketing.

### Mayor legislación y reglamentación para las empresas

Conforme los productos son más complejos, crece la preocupación por el aumento de su seguridad. Las agencias públicas se han visto involucradas en la investigación y reglamentación de cada detalle, desde las normas preventivas hasta las prácticas en la manipulación de alimentos. Las prácticas de contratación y de empleados han de someterse a la reglamentación pública, igual que las ventas de alcohol, que varían de un estado a otro y a veces de zona a zona en el mismo municipio. Los políticos ven también a los viajeros como buenas fuentes de ingresos debido a que los no residentes gastan dinero pero no pueden votar

contra ellos. Los impuestos sobre hoteles y restaurantes se han convertido en fuentes conocidas de ingresos para los gobiernos locales. En muchos casos, se supone que los impuestos sobre hoteles se utilizan para apoyar al turismo; sin embargo, el gasto de este dinero ha estado sujeto a una libre aplicación, como por ejemplo, para estatuas en los parques. Los directores de hotel deben asegurarse de que esos impuestos designados para promover el turismo se utilizan de manera efectiva. Los directores deben también trabajar con asociaciones de hoteles y restaurantes para asegurarse de que los impuestos no se vuelvan abusivos.

La legislación y reglamentación para las empresas tiene tres objetivos principales. En primer lugar, protege a unas empresas de otras. Aunque la mayoría de las empresas quieren competencia, tratan de neutralizarla cuando les afecta.

En segundo lugar, la legislación y reglamentación del gobierno tiene también como fin proteger a los consumidores de prácticas empresariales injustas. Si este aspecto no está regulado, las empresas pueden fabricar productos no seguros o de baja calidad, mentir en su publicidad o inducir a errores mediante el empaque o el precio. Varios organismos públicos definen las prácticas de consumo desleales y ofrecen vías de recurso.

En tercer lugar, la reglamentación pública trata de proteger los intereses de la sociedad frente a los intereses económicos de las empresas. Una actividad rentable no mejora siempre la calidad de vida. Por eso las reglamentaciones sirven para desincentivar el tabaco, los desperdicios, la contaminación y la aglomeración de instalaciones, etc., con el fin de proteger los intereses de la sociedad. La reglamentación trata de conseguir que las empresas sean responsables de los costes sociales y privados de sus actividades de producción y distribución.

Parece que la reglamentación pública y su ejecución forzosa aumentarán en el futuro. Los ejecutivos de empresa deben conocer las principales leyes que protegen a la competencia, los consumidores y la sociedad cuando planifican sus productos y sus programas de marketing.

### Legislación internacional

La legislación que afecta a las empresas en todo el mundo ha aumentado de manera regular a lo largo de los años. La Comisión Europea ha trabajado activamente para crear un nuevo marco legal que cubra el comportamiento competitivo, los estándares de los productos, la seguridad de los mismos y las transacciones comerciales en los países miembros de la Unión Europea. Diversos países van aún más lejos con leyes que protegen a los consumidores. Por ejemplo, Noruega ha prohibido diversas formas de promoción de venta (vales, concursos y premios) por considerarlas inadecuadas o instrumentos injustos de promoción de los productos. En Tailandia se exige que los fabricantes de alimentos produzcan también marcas de precios reducidos, para que todos puedan adquirirlas. En la India, las empresas de productos alimenticios necesitan una autorización especial para sacar nuevas marcas de forma que se evite la duplicación de productos en el mercado, como bebidas de cola o marcas de arroz.

Comprender las implicaciones de la política pública de una actividad de marketing particular no es una tarea simple. Además, las reglamentaciones están cambiando constantemente (lo que estaba permitido en el pasado puede estar ahora prohibido, y lo que estaba prohibido puede ahora estar permitido). Por ejemplo, con la caída del bloque soviético, las naciones de la antigua Unión Soviética están aprobando rápidamente leyes para regular y promover una economía de libre mercado. Los directivos de marketing tienen que esforzarse para llevar al día los cambios en las reglamentaciones y sus interpretaciones.

### Intervención pública en la gestión de los recursos naturales

Los gobiernos de diferentes países varían en su preocupación y esfuerzo para promover un medio ambiente limpio. Por ejemplo, el gobierno alemán preserva con vigor la calidad del medio ambiente, en parte debido a la fuerza del movimiento verde y en parte debido al desastre ecológico en la antigua Alemania del Este. Por el contrario, muchos países pobres hacen poco acerca de la contaminación debido, en gran medida, a que carecen de fondos necesarios o de intención política. A las naciones más ricas les interesa subsidiar a las más pobres para controlar la contaminación, pero actualmente incluso las naciones más ricas carecen de fondos amplios y de acuerdo político para alcanzar un esfuerzo medioambiental a nivel mundial. La esperanza principal es que las empresas de todo el mundo acepten su responsabilidad social y que se encuentren unos dispositivos más baratos para controlar y reducir la contaminación.

## Intervención de las instituciones públicas

Para que las leyes se puedan aplicar, existen organismos estatales reguladores: la Cámara de Comercio, el Ministerio de Sanidad y Consumo, el Ministerio de Industria, el de Economía e Innovación Tecnológica, la Oficina del Consumidor, etc. Estas organizaciones pueden tener un impacto importante en el rendimiento del marketing de la empresa. Las instituciones públicas tienen cierta libertad para hacer cumplir las leyes y, de vez en cuando, parecen ser excesivamente impacientes. Los abogados y economistas, que carecen a menudo del sentido práctico del marketing y de otros principios del negocio, dominan con frecuencia las decisiones.

## Crecimiento de los grupos de presión

El número y el poder de los grupos de presión ha ido aumentando durante las dos últimas décadas. Cientos de grupos de consumidores, de medio ambiente, de minorías y otros grupos de interés, tanto privados como públicos, operan a niveles nacionales, estatales y locales. Ciertos observadores avisados del sector turístico han puesto de manifiesto que muchos de estos grupos representan unas oportunidades excelentes de marketing para seminarios, conferencias, reuniones de trabajo y reuniones sociales.

## Mayor énfasis en aspectos éticos y en acciones socialmente responsables

Las leyes escritas no pueden cubrir todos los potenciales abusos del marketing, y son a menudo difíciles de hacer cumplir. Sin embargo, por encima de las leyes y normas escritas, las empresas están también gobernadas por códigos sociales y reglas de ética profesional. Las empresas progresistas animan a sus directores a mirar más allá de lo que permite el sistema regulador y simplemente «hacer lo correcto». Estas empresas socialmente responsables buscan activamente formas para proteger los intereses a largo plazo de sus consumidores y el entorno.

La reciente aparición de escándalos de empresas y las preocupaciones crecientes acerca del medio ambiente han creado un nuevo interés en temas de ética y responsabilidad social. Casi cada aspecto del marketing tiene que ver con estos aspectos. Por desgracia, debido a que estas cuestiones incluyen normalmente intereses en conflicto, los individuos responsables puede estar en franco desacuerdo con el curso apropiado de acción en una situación particular. Muchas asociaciones de comercio industriales y profesionales han propuesto códigos de ética, y muchas empresas están desarrollando ahora políticas y líneas maestras para tratar los aspectos complejos de responsabilidad social.

## Entorno cultural

El entorno cultural incluye instituciones y otras fuerzas que afectan a los valores básicos de la sociedad, sus percepciones, preferencias y comportamientos. Como entidad colectiva, una sociedad perfila las creencias y valores básicos de sus miembros. Reciben una visión global que define su relación con ellas mismas y con otros. Las siguientes características culturales pueden afectar a la toma de decisiones de marketing.

## Persistencia de valores culturales

Las personas que viven en una sociedad concreta sostienen unas creencias y valores fundamentales que tienden a persistir en el tiempo. Por ejemplo, los americanos creen en el trabajo, el matrimonio, la caridad y la honestidad; estas creencias perfilan las actitudes y los comportamientos más específicos de la vida diaria. Las creencias y valores fundamentales se transmiten de padres a hijos y son reforzados por las instituciones sociales más importantes: escuelas, iglesia, empresas y gobierno. Las creencias y valores secundarios están más expuestos al cambio. Creer en el matrimonio es una creencia principal; creer en que las personas deban casarse pronto es una creencia secundaria. A los especialistas en marketing de la planificación familiar les sería más interesante argumentar que la gente debe casarse más tarde que argumentar que la gente no debe casarse. Los directivos de marketing pueden cambiar más fácilmente los valores secundarios que los principales.

En gran parte del mundo occidental, los valores culturales referentes a ciertos hábitos personales como beber y fumar han cambiado. Hemos presenciado grandes cambios en los valores culturales relativos al con-

## Grandes titulares del marketing 4.2

### Tendencias culturales de Popcorn

Futurist Faith Popcorn explota BrainReserve, una empresa de consultoría de marketing que hace seguimiento de las tendencias culturales y asesora a empresas como AT&T, Citibank, Black & Decker, Hoffman-La Roche, Nissan, Rubbermaid y muchas otras acerca de la forma en que estas tendencias afectarán a su marketing y a otras decisiones del negocio. Utilizando sus estudios de tendencias, BrainReserve ofrece varios servicios: BrainJam genera ideas para nuevos productos para los clientes, y BrainRenewal trata de dar nueva vida a marcas en decadencia. FutureFocus desarrolla estrategias de marketing y conceptos que crean una ventaja competitiva a largo plazo. Otro servicio, TrendBank, es una base de datos que contiene información del entorno e información de entrevistas a consumidores. Popcorn y sus empresas asociadas han identificado las siguientes tendencias culturales principales que afectan a los consumidores de Estados Unidos:

1. Dejar la carrera: la necesidad imperiosa por cambiar la vida de uno para vivir más despacio y obtener más recompensas. Un ejecutivo deja de pronto su carrera profesional, se escapa de los agobios de la vida en la ciudad y vuelve a Vermont o Montana para dirigir un pequeño periódico, un establecimiento de bed-and-breakfast, o crear una banda de música. La gente deja su carrera porque no cree que el estrés valga la pena. Intentan con nostalgia volver a los valores de la pequeña ciudad, buscando aire puro, escuelas seguras y vecinos con los que conversar.
2. Encapsulado: el impulso por quedarse dentro cuando el exterior es demasiado difícil y espantoso. Mucha gente convierte su casa en nido redecorándola, apalancándose en el sofá, viendo películas en televisión, haciendo pedidos por catálogo y utilizando los contestadores para filtrar el mundo exterior. Como reacción a los aumentos de crímenes y otros problemas sociales, los encapsulados se meten en una conejera y construyen bunkers. Un estudio reciente indica que el 33 por ciento de los consumidores ha cambiado sus hábitos de compra debido al índice de criminalidad. De estos, el 43 por ciento ya no compra cuando se pone el sol. Incluso en los campus de las universidades, los días de fiesta han terminado. Las fraternidades y las hermandades están siendo más estrictas en la admisión a sus fiestas. En Penn State ya no hay fiestas «abiertas»; las listas de invitados son ahora la norma en Fraternity Row.
3. Agrupaciones de intereses: unirse con gente que tiene intereses, ideas, aspiraciones y ajustes comunes.

Es fácil encontrar a gente con actividades de ocio similares entre el súbito surgir los clubes privados en cada ciudad y estado desde Princeton Club hasta Maidstone al Bel-Air Country Club. Existe un aire de seguridad cuando se pertenece a un grupo de iguales (ya esté basado en el interés compartido por el golf, el tenis o el squash o se trate de ser alumnos de la misma universidad o simplemente dejando al resto del mundo fuera). En Beverly Hills, ha surgido el «Havana» un clan de aficionados al puro; es un local nocturno donde la gente se reúne para encender cigarrillos. En Nochebuena, los americanos judíos que quieren quedarse fuera del lazo de Santa Claus pueden asistir a una de las nueve «Matzoh Balls» por todo el país.

4. Aparentar menos edad: es la tendencia a actuar y sentirse más joven que la edad que uno tiene. Los «symbols» actuales incluyen a Cher (más de cincuenta años) y Paul Newman (más de setenta años). La gente mayor gasta más en ropa juvenil, teñido de pelo y rugia estética facial. Tienen un comportamiento más juguetón y actúan de una forma que antes juzgaban que no eran apropiada para su grupo de edad. Compran juguetes para adultos, van a campamentos para adultos y se apuntan a vacaciones de aventura.
5. «Egonomía»: el deseo de desarrollar la individualidad con el fin de ser visto y tratado como diferente de los otros. No se trata de un viaje al ego, sino simplemente el deseo de individualizarse mediante sesiones y experiencias. La gente se suscribe con mayor frecuencia a revistas de interés especial, se une a pequeños grupos con misiones concretas y compra ropa, coches y cosméticos personalizados. La egonomía da a los directivos de marketing la posibilidad de tener éxito cuando ofrecen bienes, servicios y experiencias personalizadas. Aprovechar la tendencia de la egonomía es una de las formas más efectivas de llegar a los consumidores, atrayendo su individualidad, la parte singular de las personas que dice: «Yo soy nadie parecido a mí».
6. Fantasía de aventuras: la necesidad de encontrar escapes emocionales para compensar la rutina diaria. La gente puede buscar vacaciones, comer alimentos exóticos, ir a Disneyland y otros parques de fantasía o redecorar su casa con estilo. Para los directivos de marketing, hay una oportunidad para crear nuevos productos y servicios de fantasía o de añadir toque de fantasía a sus productos y servicios actuales.

ejemplo, los Sky Warriors con sede en Atlanta permiten a los ciudadanos (sin experiencia de vuelo) participar en un combate en el aire. Se sube al cielo con un antiguo piloto en un avión militar T-34A (o T6) y se hacen maniobras de combate frente a un oponente real. La parte de fantasía es que la «pistola» que disparas es una pistola láser, de tal forma que los tiros certeros son simulados con humo del escape del otro avión. Una subcategoría de la tendencia a la aventura de fantasía se denomina *asilvestrarse*. Se trata de hombres y mujeres modernos que rompen con la monotonía y muerden sus identidades de habitantes de ciudad en favor de lo salvaje. El asilvestramiento es la razón por la cual 275.000 personas al año deciden hacer rafting por el río en las aguas de Arkansas. Muchos viajeros están gastando muchos miles de euros para hacer senderismo en Nueva Guinea con tribus locales, andar con los elefantes en la India o ir de excursión a un despoblado campamento en Australia.

7. Venganza de placer: caracterizada por el hecho de que muchas personas dice un adiós esporádico a la dieta, y fuman y beben. El abandono de las grandes corporaciones, el aumento de las tasas de crimen y unos sueldos que no siguen al coste de la vida han hecho que la gente se dé cuenta de que las cosas suceden a pesar de todo, así que, ¿por qué no disfrutar de la vida? El número de americanos que dice que están intentando evitar las grasas está bajando en un 50 por ciento. Las ventas de perritos calientes suben. Las ventas de mantequilla han vuelto a alcanzar los niveles de hace treinta años. Las bebidas no dietéticas están subiendo sus ventas mientras que las de dieta están bajando. En el McDonald's del área de Los Angeles se ha vendido un McLean por cada 60 Big Macs. McDonald's abandonó finalmente su McLean. La gente está volviendo a comer cosas que saben bien.
8. Pequeñas indulgencias: una tendencia más suave que la venganza de placer. Es pensar lo suficiente en uno mismo para tratarse bien. A veces cuando uno se siente inestable y estresado, un pequeño viaje puede catalogarse como una pequeña indulgencia, como por ejemplo un viaje de tres días para relajarse en Canyon Ranch en las Berkshires. O una visita al teatro o a un museo en cualquier gran ciudad puede parecer como un acontecimiento «de recompensa». Si va a un lugar para quedarse una noche,

el hotel de pequeño capricho debe ser también un lugar pequeño. Nada de ascensores ni vestíbulos. Los pequeños hoteles chic están llegando finalmente a las ciudades americanas y acercándose a los estándares del Draycott de Londres o L'Hotel de París.

9. Siete cuerpos: la situación desesperada de gente que tiene que desempeñar muchos papeles y responsabilidades. Un ejemplo es la «Supermamá», que debe hacerse cargo de una profesión a jornada completa y a la vez llevar la casa y los niños. La gente siente hoy que tiene poco tiempo. Tratan de relajar las presiones del reloj utilizando faxes o teléfonos de coche, comiendo en restaurantes de comida rápida y utilizando otros medios.
10. S.O.S. (salve nuestra sociedad): el empuje por parte de un número creciente de personas para hacer a la sociedad más responsable en la educación, la ética y el medio ambiente. La gente se une a grupos para promover más responsabilidad social por parte de las compañías y otros ciudadanos. La mejor respuesta de los directivos de marketing es instar a sus propias compañías a practicar un marketing más responsable, socialmente hablando.
11. Estar vivo: resaltar la calidad actual de nuestras vidas, tal como son ahora. Estar vivo fue una tendencia que formó parte del Informe Popcorn publicado en 1991; es el empuje para vivir más tiempo y vivir una vida mejor. La tendencia a seguir vivo está dando paso a estar vivo; la calidad de vida y la salud son más importantes que la longevidad. En muchas partes de Asia, los chinos van a restaurantes «de salud» donde ciertos alimentos se consumen por el bienestar. El periodista M. Brauchli del *Wall Street Journal*, describió uno de esos establecimientos en Hong Kong, el restaurante de salud Yat Chau, que está siempre lleno. En él «el amable anfitrión del restaurante escucha con comprensión y anota las cosas en un cuaderno de pedidos. Pero a diferencia del maitre convencional, el Sr. Wong no recomienda platos, sino que los prescribe. ¿Tiene un problema de glándulas? Pruebe el estofado de pollo y de caballo de mar. ¿Se siente mareado? ¿Quizá un arroz frito con frutas?».
12. El consumidor vigilante: una persona que no tolerará más los productos de pacotilla y el mal servicio. Estos consumidores quieren que las empresas sean más conscientes y más sensibles. Quieren que las compañías de automóviles se lleven sus «cacharros» y que

devuelvan la totalidad del dinero. Se suscriben a la asociación de consumidores, se unen a asociaciones contra el alcohol o las drogas, compran productos verdes y buscan listas de buenas y de malas empresas. Los directivos de marketing deben ser como las conciencias de sus empresas para ofrecer a estos consumidores unos productos y servicios mejores y más responsables. El problema de fondo es que hay una falta de confianza. Los consumidores vigilantes sospechan de los móviles de las empresas, sus cifras de ventas y de sus peces gordos.

13. **Pensamiento femenino:** los que se centran en que las mujeres son diferentes a los hombres (ni inferiores ni superiores sino simplemente diferentes). Aunque ha sido políticamente incorrecto decir esto en la década pasada, los hombres y mujeres no piensan del mismo modo, no comunican del mismo modo, no compran por las mismas razones. Éste es el resumen y la sustancia de esta tendencia. Si puede observar el nuevo posicionamiento orientado a las mujeres para

productos y servicios, sabrá en qué consiste el Pensamiento Femenino.

**Pensamiento antiguo:**

Trabajo jerárquico  
Necesita saber las respuestas

Identidad de rol

Mente única  
Resistencia al cambio  
Guiado por objetivos

Se mueve hacia un destino  
Orientado a las operaciones:  
piensa en términos de  
pasar de A a B y a C en  
línea recta

**Pensamiento femenino:**

Trabajo en equipo (familiar)  
Quiere hacer la pregunta  
correcta

La identidad se divide en  
muchos roles

Mente múltiple  
Busca el cambio  
Conocedora del proceso:  
De viaje

Orientada a las relaciones:  
ve cómo A se relaciona  
con C, cómo B se  
relaciona con F, y lo que  
B y D tienen en común.

Fuente: *Clicking* by Faith Popcorn and Lys Marigold, New York HarperCollins, 1996. Utilizado con el permiso de HarperCollins.

sumo de bebidas alcohólicas. Durante los «felices años veinte», la actitud hacia el uso de alcohol era relativamente relajada. La prohibición intentó eliminar las bebidas alcohólicas completamente. Actualmente, la sociedad tolera el consumo de alcohol pero ha pedido mayor responsabilidad por parte de los que beben y de los que venden y sirven bebidas alcohólicas. El sector de bebidas alcohólicas ha respondido con campañas animando a la bebida responsable. El sector de la hostelería ha respondido con formación de empleados y reglas que regulan la venta de alcohol. El sector ha sido también instado a asumir un marketing proactivo. En lugar de impulsar las bebidas alcohólicas, el oferante puede insistir en el lado social de la experiencia de la berna, u ofrecer comida como un estímulo eficaz.

El sector turístico es mundial. Hay muchas posibilidades de que muchos lectores de este libro se encuentren trabajando en una empresa extranjera alguna vez durante sus carreras. Las normas culturales y las prohibiciones culturales pueden afectar a sus funciones de gestión de manera bastante diferente. Por ejemplo, se supone que los hoteleros de Israel entienden y cumplen las normas de la ley judía. Son complicadas y requieren una supervisión constante. Los hoteles en Israel deben tener dos sistemas de cocina, uno para carne y otro para productos lácteos. Debido a que la carne autorizada por la ley judía es cara en Israel, los costes de restauración en el hotel son más elevados<sup>26</sup>.

Una práctica que se sigue mucho en China, Hong Kong y Singapur (y que se ha extendido también a Japón, Vietnam y Corea), es el *feng shui*, que significa viento y agua. Los que practican el Feng Shui, o *geomancers*, recomendarán las condiciones más favorables para cualquier empresa, especialmente la ubicación de los edificios de oficina y los preparativos del despacho, puertas y otros elementos. Para tener buen *feng shui*, un edificio debe tener vistas hacia los espíritus de la compañía. El Hotel Hyatt en Singapur fue diseñado sin tener en cuenta el *feng shui*, y, en consecuencia, tuvo que ser rediseñado para impulsar el negocio. Originalmente, la recepción estaba en paralelo a las puertas y a la calle, y se pensaba que esto haría que se escapara la riqueza. Además, las puertas daban al noroeste, lo que dejaba entrar fácilmente a los espíritus deseables. El *geomancer* recomendó modificaciones en el diseño de tal forma que la prosperidad se pudiera retener y mantener así alejados a los espíritus no deseados.

## Subculturas

Toda sociedad está formada por subculturas, es decir, por diversos grupos con valores compartidos que emergen de su experiencia o de circunstancias pasadas. Los grupos religiosos y los de adolescentes representan subculturas cuyos miembros comparten creencias, preferencias y comportamientos comunes. En la medida en que las subculturas manifiestan unos deseos y comportamientos de consumo diferentes, los especialistas de marketing pueden seleccionarlos como público objetivo.

## INTERRELACIONES DE LOS FACTORES DEL ENTORNO

En 1992, los gastos totales de alimentación en los restaurantes y las operaciones de servicio de alimentación superaron los gastos de alimentación en las tiendas de ultramarinos por primera vez, y en 1996, el público de Estados Unidos tomó más platos preparados fuera de casa que platos preparados en casa. Una de las fuerzas que hay detrás de este cambio es que tanto el hombre como la mujer, trabajan fuera de casa. El tiempo medio necesario para preparar las comidas es actualmente de quince minutos. Ya no se espera que la mujer prepare comidas caseras para el hombre. Las familias están comprando comidas en los restaurantes o llevando comida preparada a casa. Mucha gente prefiere todavía comer en casa; pero no tienen tiempo para cocinar. El restaurante «casero» se ha desarrollado como consecuencia de estas tendencias. Los clientes pueden tomar sus platos en el mismo lugar o llevárselos a casa.

Las tiendas de alimentación están empezando a hacer la competencia a los restaurantes<sup>27</sup>. Muchas tiendas de alimentación tienen un expositor de comida cerca del mostrador de *delicatessen* de comidas preparadas recién hechas para microondas. Estos platos incluyen carne asada a la cazuela, ensaladas...

La gente, cuando vuelve a casa del trabajo, puede hacer su pedido de comidas preparadas en la tienda (por ejemplo, Super Cort, Carrefour, etc.) para llevárselos a casa y de paso comprar el pan<sup>28</sup>.

Este ejemplo ilustra cómo están entrelazados los elementos del entorno. Las fuerzas económicas dan lugar a familias con ambos miembros del matrimonio trabajando. Esto es una tendencia demográfica que se puede observar a lo largo del tiempo. Las mujeres tienen también carreras y puestos de dirección que antes eran reservadas a los hombres. Los cabezas de familia que trabajan ya no tienen tiempo para cocinar. Culturalmente, hace treinta o cuarenta años se suponía que las mujeres se quedaban en casa y cocinaban. Ya no es el caso. Así, hemos asistido a un cambio cultural en el que los hombres participan ahora en las tareas del hogar y no se espera que ninguno de los miembros de la familia se ocupe de todas las comidas. La tecnología ha facilitado también descongelar los alimentos y calentar las comidas preparadas en casa. Por último, se prevé que aumente la competencia entre las tiendas de alimentación y los restaurantes de servicio rápido. Las tiendas de alimentación están creando *delicatessen* más elaborados con una variedad de comidas preparadas; tienen platos recién hechos para preparar al microondas. El cambio en los patrones de consumo de productos alimenticios se basan en tendencias económicas, demográficas, tecnológicas, culturales y competitivas.

## RESPUESTA AL ENTORNO DEL MARKETING

Muchas empresas consideran el entorno del marketing como un elemento «incontrolable» al que se tienen que adaptar. Aceptan de manera pasiva el entorno del marketing y no intentan cambiarlo. Analizan las fuerzas del entorno y diseñan estrategias que ayudarán a la empresa a evitar las amenazas y sacar partido de las oportunidades que ofrece el entorno.

Otras empresas adoptan una **perspectiva de gestión del entorno**<sup>29</sup>. Más que simplemente mirar y reaccionar, estas empresas emprenden acciones consistentes para influir en los públicos y las fuerzas en su entorno de marketing. Se contratan personas que ejerzan presión para influir en la legislación que afecta a sus sectores y para anunciar acontecimientos en los medios de comunicación con los que conseguir cobertura de prensa favorable. Emiten juicios (anuncios que expresan puntos de vista editoriales) para moldear la opinión pública. Preparan acuerdos comerciales para controlar mejor sus canales de distribución.

Uno de los elementos del macroentorno que puede verse afectado es el entorno político. Las empresas grandes contratarán a personas que representen sus intereses a nivel local y estatal. Estas compañías, junto con las empresas más pequeñas, se asocian en organizaciones de comercio. Las asociaciones de comercio

también contratan a personas para que traten de influir y forman Comités para representar y comunicar sus preocupaciones sectoriales a los funcionarios públicos. Comunicando los posibles efectos de la legislación propuesta para el sector y el municipio, estos comités pueden, a veces, influir en la legislación pendiente de aprobación.

La dirección de marketing no puede siempre modificar a las fuerzas del entorno; en muchos casos, debe conformarse simplemente con observar y reaccionar. Por ejemplo, una empresa tendrá poco éxito si intenta influir en los cambios geográficos de la población, el entorno económico o los valores culturales fundamentales. Pero siempre que sea posible, el director de marketing inteligente adopta un enfoque proactivo más que reactivo hacia los públicos y fuerzas en su entorno de marketing.

## Seguimiento y control del entorno

La utilización de un plan de seguimiento y control del entorno ha sido beneficiosa para muchas empresas turísticas. Incluye los siguientes pasos: (1) Determinar las áreas del entorno que necesitan ser controladas; (2) determinar cómo se recogerá la información, incluyendo las fuentes de información, la frecuencia de la recogida y quién será el responsable; (3) ejecutar el plan de recogida de datos; y (4) analizar los datos y utilizarlos en el proceso de planificación de marketing. Parte del análisis considerará la importancia de las tendencias para que la empresa pueda ajustarse a dichas tendencias dentro de una perspectiva adecuada.

Una de las tareas más importantes, especialmente en una empresa pequeña, consiste en asignar responsabilidades para la recogida de datos. La plantilla ha de comunicar sus ideas al director. La Tabla 4.1 constituye un ejemplo de plan de seguimiento y control del entorno. Los detalles serán diferentes para cada empresa concreta.

## Utilización de la información acerca del entorno del marketing

Nunca es suficiente recoger simplemente datos acerca del entorno. La información debe ser fiable, llegar a tiempo y utilizarse en la toma de decisiones.

## CONCEPTOS IMPORTANTES



**Agencias de servicios de marketing:** Empresas de investigación de marketing, agencias de publicidad, empresas de medios de comunicación, empresas de consultoría de marketing y otros proveedores de servicio que ayudan a la empresa a promover sus productos en los mercados adecuados.

**Demografía:** Estudio de poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otras características.

**Entorno de marketing:** Formado por los agentes y fuerzas externas a la compañía que afectan a la capacidad de la empresa para desarrollar y mantener operaciones rentables con sus clientes objetivo.

**Entorno económico:** Factores que afectan al poder de compra del consumidor y a los patrones de gasto. Los mercados necesitan tanto poder adquisitivo como público. El poder adquisitivo depende de la renta disponible, el tipo de interés y el crédito; los directivos de marketing deben conocer las principales tendencias económicas de la renta y los cambios en los patrones de gasto de los consumidores.

**Entorno político:** Se compone de leyes, instituciones públicas y grupos de presión que influyen y limitan las actividades de las organizaciones y de los particulares en la sociedad.

**Generación del eco del boom** (o generación «boomlet baby»): Los nacidos entre 1977 y 1994. Estos niños, a diferencia de los nacidos durante el baby boom representan ahora en EE.UU. 72 millones de personas, superando a la Generación X y casi iguales en tamaño al segmento de los nacidos durante el baby boom.

**Generación X:** Generación de 45 millones de personas en EE.UU. nacidas entre 1965 y 1976. Llamada «Generación X» porque aparecen a la sombra de los nacidos durante el baby boom y carecen de características propias.