
capítulo 5

ANALISIS DEL AMBIENTE DE LA MERCADOTECNIA

Es inútil pedirle a un río que se detenga; lo mejor es aprender a navegar en dirección de la corriente.

ANONIMO

Hemos puesto repetido énfasis en que las compañías excelentes tienen una visión *interior y exterior* de sus negocios. Estas empresas monitorean los cambios del ambiente y adaptan constantemente sus negocios a las mejores oportunidades. En este capítulo, y en los tres siguientes, examinaremos el mundo exterior de la firma y consideraremos la manera de monitorearlo y analizarlo. En este capítulo, haremos dos preguntas: ¿quiénes son los *actores clave externos* con los que interactúa la empresa al llevar a cabo sus actividades de mercadotecnia? y ¿Cuáles son las *fuerzas clave externas* que afectan las actividades de la empresa?

Los mercadólogos de la compañía tienen como principal responsabilidad identificar los cambios del ambiente más relevantes. El ambiente de la mercadotecnia da lugar constantemente a nuevas oportunidades, tanto en épocas malas, como en buenas. La tabla 5-1 muestra la historia de algunos de los éxitos notables de mercadotecnia en los años sesenta, setenta y a principios de los ochenta. Aunque los años setenta y el principio de los ochenta fueron años de lento crecimiento, hubo la suficiente gente de empresa para crear nuevos y maravillosos negocios partiendo de ideas que hoy parecen obvias.

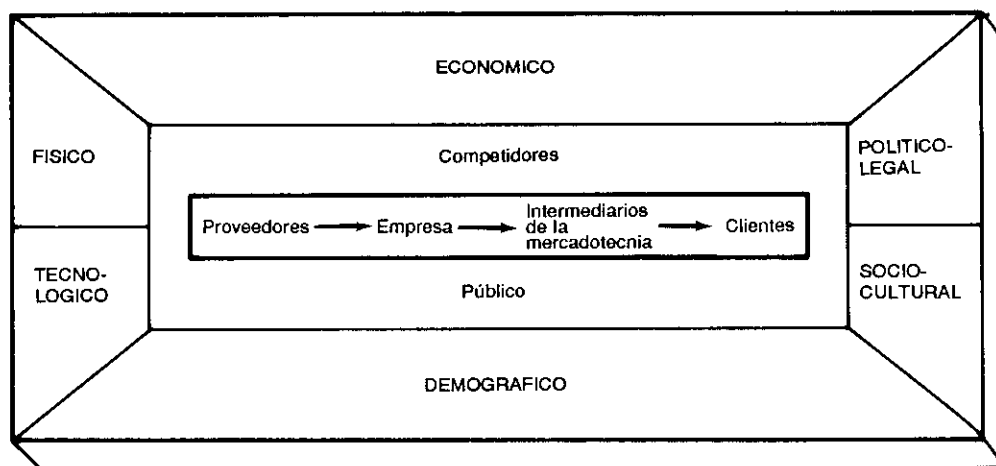
El ambiente de la mercadotecnia también da lugar a nuevos riesgos (como la competencia extranjera, una crisis militar, una profunda recesión) y las firmas encuentran sus mercados al borde del colapso. La época actual ha estado marcada por muchos cambios súbitos en el ambiente de la mercadotecnia, lo cual indujo a Drucker a bautizarla como la *Age of Discontinuity* y a Toffler a describirla como el *Future Shock*.¹

Los mercadólogos de la empresa necesitan monitorear continuamente el cambiante escenario y usar la inteligencia de la mercadotecnia e investigación de mercados para seguir la trayectoria del cambiante ambiente. Mediante el establecimiento temprano de sistemas de alerta, los mercadólogos estarán en posibilidad

TABLA 5-1
Grandes éxitos de mercadotecnia

Sesentas	Setentas	Ochentas
McDonald's	Cerveza Miller Lite	Videojuegos
Motocicletas Honda	Agua Perrier	Computadoras Apple e IBM
Playboy	Club Mediterráneo	TV de bolsillo
Cosméticos Avon	Nautilus	TV de pantalla gigante
Jeans Levi (Levi Strauss)	Häagen-Dazs Ice Cream	Aparatos de compact disc
Crest, dentífrico (P&G)	Raquetas de tenis Prince	Contestadoras telefónicas
Marlboro (Philip Morris)	Zapatos tenis Adidas y Nike	Cajeros automáticos
Plumas BIC	Walkman (Sony)	Videocámaras
K-mart	Jabón suave (Minnetonka)	Máquinas de fax
7-11 tiendas cómodas	Boeing 747	Cerveza ligera
	Calculadoras de bolsillo Texas Instrument	Teléfonos celulares
	Tagamet (Smith, Klein & French)	

FIGURA 5-1
Principales fuerzas y actores en el ambiente de mercadotecnia de la empresa.



de revisar las estrategias a tiempo para enfrentar los retos y oportunidades del ambiente.

¿Qué es lo que queremos decir con ambiente de la mercadotecnia? El ambiente de la mercadotecnia comprende los actores “no controlables” y las fuerzas que repercuten en los mercados y la mercadotecnia de la empresa. Específicamente:

El ambiente de mercadotecnia de una empresa, está constituido por los actores y fuerzas externas que afectan la capacidad de la firma para desarrollar y mantener transacciones y relaciones de éxito con sus clientes meta.

Los actores y las fuerzas se muestran en la figura 5-1, donde podemos distinguir entre el microambiente y el macroambiente de la empresa. El *microambiente* está formado por los actores del ambiente inmediato de la empresa que afectan su habilidad para servir a sus mercados: la empresa, los proveedores, los intermediarios del mercado, clientes, competidores y público. El *macroambiente* está representado por las fuerzas sociales importantes que afectan a todos los actores del microambiente de la empresa: fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales. Examinaremos primero el microambiente de la empresa y posteriormente su macroambiente.

ACTORES DEL MICROAMBIENTE DE LA EMPRESA

La meta primaria de toda empresa es servir y satisfacer las necesidades específicas de los mercados meta seleccionados en forma rentable. Para llevar a cabo esta función, la empresa se vincula con un conjunto de proveedores y de intermediarios de la mercadotecnia para llegar a sus clientes meta. La cadena *proveedores/empresa/intermediarios de la mercadotecnia/clientes* forma el *sistema medular de la mercadotecnia* de la empresa. El éxito de la compañía se verá afectado por dos grupos adicionales, que son: un conjunto de competidores y un conjunto de público (figura 5-1). Ilustraremos el papel que juegan estos actores en el caso de Hershey Foods Corporation, un importante fabricante estadounidense de chocolates, dulces y otros productos alimenticios. Deberíamos observar la línea de dulces de la empresa y sus proveedores, intermediarios de mercadotecnia, competidores y público.

La empresa

Hershey Foods Corporation of Hershey, Pennsylvania, acumula ventas superiores a los 1 800 millones de dólares de chocolates y confituras cada año. Su línea de

productos incluye las tabletas de chocolate Hershey, los Hershey Kisses, los dulces Reese y otros productos, su mercadotecnia está a cargo de un gran departamento de mercadotecnia y ventas, integrado por gerentes de marca, investigadores de mercados, especialistas en publicidad y promoción de ventas, gerentes de ventas, representantes de ventas, etc. El departamento de mercadotecnia es el responsable de desarrollar los planes de mercadotecnia para todos los productos y marcas existentes, así como del desarrollo de nuevos productos y marcas.

Al formular los planes, la gerencia de mercadotecnia de Hershey debe tener en cuenta a los otros grupos de la empresa, como son la alta dirección, finanzas, I&D, adquisiciones, producción y contabilidad. Todos estos grupos constituyen el *microambiente interno de la empresa*.

La *alta dirección* de Hershey está formada por el presidente, el comité ejecutivo y el consejo de directores. Estos altos niveles administrativos establecen la misión de la empresa, sus objetivos, estrategias principales y políticas y los gerentes de mercadotecnia deben tomar decisiones dentro del contexto establecido por la alta dirección. Más aún, la alta dirección debe aprobar los planes de mercadotecnia, antes de que éstos sean implementados.

Los directivos de mercadotecnia deben también trabajar de cerca con otros departamentos funcionales. La *dirección de finanzas* maneja lo concerniente a la disponibilidad de los fondos para llevar a cabo el plan de mercadotecnia; la distribución eficiente de estos fondos entre los diferentes productos, marcas y actividades de mercadotecnia; las probables tasas de rendimientos que deben obtenerse, y el nivel de riesgo en la predicción de ventas y planes de mercadotecnia. La *gerencia de investigación y desarrollo* se dedica a la investigación y al desarrollo de nuevos productos de éxito. *Adquisiciones* se preocupa por obtener el suministro de materias primas suficientes (cocoa, azúcar, etc.), así como otros insumos de producción necesarios para el funcionamiento de esta empresa. *Producción* es responsable de la adquisición de la capacidad productiva y personal suficiente para cubrir las metas de producción. *Contabilidad* debe medir los ingresos y los costos para ayudar a que mercadotecnia sepa qué tan bien está alcanzando sus objetivos de rentabilidad.

Todos estos departamentos influyen en los planes y acciones del departamento de mercadotecnia. Los diferentes gerentes de marca tienen que vender a los departamentos de investigación y desarrollo, producción y finanzas sus planes, antes de presentarlos a la alta dirección. Si el director de producción no distribuye en forma suficiente su capacidad de producción y el de finanzas no lo hace con los recursos económicos, los gerentes de marca tendrán que revisar sus metas de ventas o llegar a una decisión antes que la alta dirección. Los múltiples conflictos potenciales entre la mercadotecnia y las otras funciones significan que mercadotecnia debe negociar con los grupos internos en el curso del diseño e implementación de sus planes (véanse pp. 750-751).

Proveedores

Los proveedores son empresas o individuos que proporcionan los recursos requeridos por una compañía y sus competidores para producir bienes y servicios. Por ejemplo, Hershey debe obtener cocoa, azúcar, celofán, papel y algunos otros materiales para producir y empacar sus dulces. Debe obtener, además, mano de obra, equipo, combustible, electricidad, computadoras y otros factores de producción. El departamento de compras de Hershey debe decidir cuáles recursos producir y cuáles adquirir del exterior. Para las decisiones de “compra”, los agentes de compras de Hershey deben desarrollar especificaciones, buscar proveedores, evaluarlos, y elegir a los que ofrecen la mejor mezcla de calidad, confiabilidad de entrega, crédito, garantías y bajo costo.

Los desarrollos en el ambiente de los “proveedores” pueden repercutir substancialmente en las operaciones de mercadotecnia de la empresa. Los directivos

de mercadotecnia necesitan observar las tendencias de los precios de sus principales insumos. El alza de los costos del azúcar o la cocoa puede forzar a Hershey a elevar sus precios o reducir el tamaño de sus tabletas, y cualesquiera de estos dos pasos probablemente afectaría sus ventas. Asimismo, los directivos de mercadotecnia están involucrados en la disponibilidad de los abastecimientos. La escasez de productos, las huelgas y otros acontecimientos pueden evitar que se cumplan las promesas de entrega y hacer que se pierdan ventas en el corto plazo, y dañar la buena disposición del cliente a la larga. Muchas empresas prefieren hacer sus adquisiciones en múltiples fuentes para evitar depender de un solo proveedor que podría elevar sus precios o limitar sus suministros. Los agentes de compras de la empresa tratan de establecer relaciones a largo plazo con proveedores clave. En épocas de escasez, los agentes de compras se dan cuenta de que tienen que “mercadear” su empresa a los proveedores para conseguir suministros preferenciales.²

La planeación de los abastecimientos se ha vuelto más importante y complicada en los últimos años. Las empresas pueden ganar una ventaja competitiva según puedan bajar sus costos de abastecimiento y/o incrementar la calidad de su producto. Algunas empresas integran subdesarrollos, con objeto de poder producir y controlar algunos de sus abastecimientos clave. Otras, solicitan a sus proveedores que se cambien cerca de sus plantas y pongan en práctica la “producción justo a tiempo”, o sea, producir según se vayan requiriendo los suministros, más que por inventario. En este caso los proveedores entregan la calidad requerida, esto ha llevado a las empresas a trabajar más de cerca con sus proveedores sobre programas de garantías de calidad que tienen lugar en las instalaciones de los proveedores. Las empresas buscan proveedores en cuya calidad, confiabilidad y eficiencia puedan confiar.

El directivo de mercadotecnia es un comprador directo de ciertos servicios de apoyo al esfuerzo de mercadotecnia, como publicidad, investigación de mercados, capacitación en ventas y asesoría de mercadotecnia. Por ello, evalúa las diferentes agencias de publicidad, empresas de investigación de mercados, consultores en capacitación en ventas y consultores de mercadotecnia, ya que tiene que decidir cuáles servicios comprar para la empresa y cuáles producir dentro de ésta, integrando especialistas al personal.

Intermediarios de la mercadotecnia

Los intermediarios de la mercadotecnia son firmas que auxilian a la empresa en la promoción, venta y distribución de sus mercancías a los compradores finales. Comprenden intermediarios, firmas de distribución física, agencias de servicios de mercadotecnia e intermediarios financieros.

INTERMEDIARIOS ■ Los intermediarios son firmas comerciales que ayudan a la empresa a encontrar clientes o a cerrar operaciones con ellos. Se dividen en dos tipos: los agentes intermediarios y los comerciantes intermediarios. Los *agentes intermediarios* —agentes, corredores y representantes de fábrica— encuentran clientes para negociar contratos, pero no son poseedores de la mercancía. Hershey, por ejemplo, contrata agentes para que localicen detallistas en varios países sudamericanos y les paga una comisión basada en el éxito alcanzado. Los agentes no compran los dulces; Hershey embarca directamente a los detallistas. *Comerciantes intermediarios* —mayoristas, detallistas y otros revendedores— compran, toman posesión y revenden la mercancía. El método principal de mercadotecnia de Hershey es vender el dulce a los mayoristas, grandes cadenas de supermercados y operadores de máquinas vendedoras, quienes a su vez revenden el dulce a los consumidores, obteniendo una utilidad.

¿Por qué usa Hershey sólo intermediarios? La respuesta es que los intermediarios pueden desempeñar varias funciones de mercadotecnia en forma más eficiente que Hershey, ya que, como fabricante, está primordialmente interesado en

producir y sacar de su fábrica grandes cantidades de dulce. Por otra parte, el cliente está interesado en encontrar una barra de dulce, en un lugar conveniente, en un tiempo adecuado, junto con el surtido de otros productos y con un mecanismo de pago sencillo. La brecha entre las grandes cantidades de dulce que Hershey produce y la forma en que el cliente prefiere adquirirlo, debe salvarse, y aquí es, en donde entran los intermediarios para resolver las *discrepancias* en cantidades, lugar, tiempo, surtido y posesión, que de otra forma existirían.

Específicamente los intermediarios crean la *utilidad del lugar* al tener existencias de los dulces Hershey en el sitio donde se encuentran los clientes. Crean la *utilidad del tiempo* al permanecer abiertos durante largas horas, de manera que los clientes puedan comprar en el momento que les convenga. Crean *utilidad de cantidad* vendiendo al cliente desde una sola barra de dulce. Crean *utilidad de surtido* al reunir en un sólo punto otros bienes que los consumidores pueden buscar sin tener que ir a otra parte. Crean *utilidad de posesión* al transferir la barra de dulce al consumidor mediante un formato simple de transacción, o sea, por el sólo pago en efectivo, sin necesidad de facturación. Para crear las mismas utilidades, Hershey tendría que establecer, financiar y operar una extensa red de tiendas y máquinas vendedoras a nivel nacional y, por supuesto, a Hershey le parece que es más eficiente trabajar a través de los canales de mercadotecnia establecidos.

Sin embargo, seleccionar y trabajar con intermediarios no es una labor simple. Anteriormente, el fabricante tenía que establecer contacto y vender a numerosos pequeños intermediarios independientes. Hoy en día el fabricante trata con menos organizaciones de intermediarios, pero éstas son más grandes. Una creciente participación de toda la distribución de alimentos está en manos de grandes cadenas corporativas de ventas al detalle (como son Safeway y Jewel), grandes mayoristas y cadenas de voluntarios con franquicias patrocinadas (como 7-11 y White Hen). Para citar un caso extremo, en Suiza, el 70 por ciento de la distribución total de alimentos está en manos de dos intermediarios gigantescos, Migros y el Coop. Es tan grande el poder de estos grupos que les permite fijar condiciones o de lo contrario dejar al fabricante fuera de algunos mercados de gran volumen. El fabricante debe trabajar duro para obtener y mantener “espacio en los anaqueles”; también debe aprender a manejar y satisfacer a los miembros de sus canales de mercadotecnia o de lo contrario, enfrentarse a una disminución de su apoyo y hasta a una exclusión.

FIRMAS DE DISTRIBUCION FISICA ■ Estas, auxilian a la empresa almacenando y moviendo mercancías de sus lugares de origen a su destino. Las *firmas almacenadoras* almacenan y protegen los bienes antes de que sean movidos a su siguiente destino. Cada empresa debe decidir cuánto espacio de almacenamiento debe construir y cuánto rentar a las firmas almacenadoras. Las *firmas transportistas* comprenden ferrocarriles, camiones, líneas aéreas, embarcaciones y otras compañías de manejo de carga que mueven las mercancías de una localidad a otra. Toda empresa debe decidir sobre la forma más efectiva de embarque, en relación con su costo, equilibrando consideraciones como costo, entrega, rapidez y seguridad (capítulo 19).

AGENCIAS DE SERVICIOS DE MERCADOTECNIA ■ Estas agencias —empresas de investigación de mercados, agencias de publicidad, firmas difusoras y compañías consultoras— auxilian a la empresa en la fijación de sus metas y promoción de sus productos en los mercados adecuados. La empresa se enfrenta a una decisión de “hazlo o cómpralo” con respecto a cada uno de estos servicios. Algunas grandes empresas —como Du Pont y Quaker Oats— operan sus propias agencias de publicidad internas y sus departamentos de investigación de mercados, pero la gran mayoría de las empresas contrata estos servicios a agencias externas. Cuando la empresa decide comprar servicios externos, debe elegir con cuidado a sus contratistas, ya que las agencias varían en cuanto a creatividad, calidad, servicio

y precio. La empresa debe revisar periódicamente su desempeño y considerar la sustitución de aquellas que ya no rinden el nivel esperado.

INTERMEDIARIOS FINANCIEROS ■ Estos incluyen a los bancos, compañías de crédito, compañías aseguradoras y otras que ayudan al financiamiento y/o aseguran los riesgos relacionados con la compra-venta de bienes. La mayoría de las empresas y clientes dependen de los intermediarios financieros para el financiamiento de sus transacciones. El desempeño mercantil de la empresa puede verse seriamente afectado si se eleva el costo del crédito y/o se limita éste. Cada vez que la empresa requiere capital importante debe desarrollar un plan de negocios y convencer a los intermediarios financieros de la solvencia del plan. Por estas razones, la empresa tiene que establecer relaciones sólidas con los intermediarios financieros externos.

Clientes

Una empresa se vincula con proveedores e intermediarios con objeto de poder abastecer en forma eficiente los productos y servicios adecuados a su mercado meta, que puede ser uno (o más) de los siguientes cinco tipos de mercados de clientes:

- *Mercados de consumidores.* Son individuos y hogares que adquieren bienes y servicios para su consumo personal.
- *Mercados industriales.* Son organizaciones que compran bienes y servicios que requieren para crear otros productos y servicios con el propósito de hacer utilidades y/o alcanzar otros objetivos.
- *Mercados de revendedores.* Son organizaciones que compran bienes y servicios con objeto de revenderlos para obtener una utilidad.
- *Mercados gubernamentales y no lucrativos.* Son las oficinas gubernamentales y no lucrativas que adquieren bienes y servicios con objeto de producir servicios públicos o transferir estos bienes y servicios a otros que los necesiten.
- *Mercados internacionales.* Son compradores extranjeros, que pueden ser consumidores, productores, revendedores y gobiernos.

Hershey vende sus productos a varios de estos mercados de clientes, siendo el principal el de revendedores, el que a su vez vende los dulces Hershey a los consumidores. Otro grupo importante es el de clientes institucionales, como son fábricas, hospitales, escuelas, oficinas gubernamentales y otras organizaciones que manejan cafeterías para sus empleados. Hershey también vende a un número substancial de consumidores, productores, revendedores y gobiernos extranjeros. Cada mercado de clientes exhibe características específicas que justifican un cuidadoso estudio del vendedor. Las principales características del *mercado de consumidores* y *mercados de negocios* (productores, revendedores y oficinas gubernamentales y no lucrativas) serán examinados en los siguientes dos capítulos; los mercados extranjeros se examinarán en el capítulo 15.

Competidores

Es raro que una empresa permanezca sola al vender a un determinado mercado de clientes. Debe competir con un sinnúmero de competidores y debe identificarse, monitorearse y superar en estrategia a estos competidores, para capturar y mantener la lealtad del cliente.

El ambiente competitivo lo forman no solamente otras empresas, sino también otras cosas básicas. La mejor manera que tiene una empresa para captar toda la gama de sus competidores, es tomar el punto de vista de un comprador. ¿Qué es lo que piensa un comprador acerca de lo que finalmente lo conduce a comprar

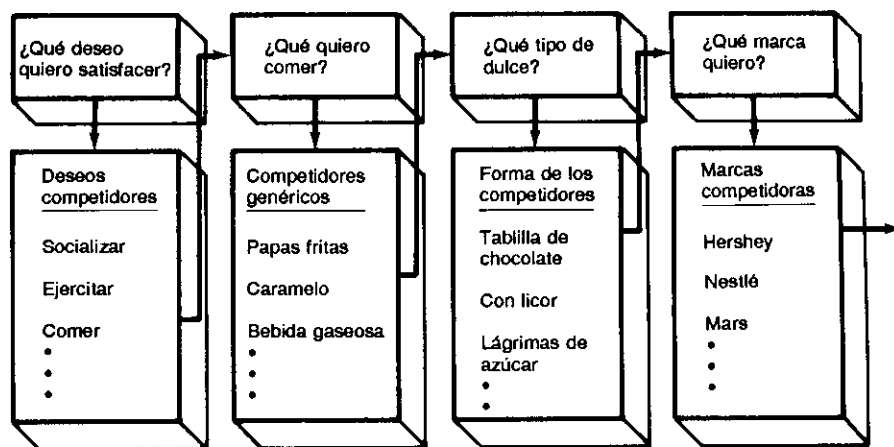


FIGURA 5-2
Cuatro tipos de competencia

algo? Supongamos que una persona ha trabajado mucho y necesita un descanso. La persona pregunta: “¿Qué quiero hacer ahora?” Dentro de las posibilidades que irrumpen en su mente están el llevar a cabo actividades sociales, hacer ejercicio y comer (figura 5-2). Llamaremos a esto *deseo de los competidores*. Supongamos que la necesidad más inmediata de la persona es comer algo; surge entonces la pregunta: “¿Qué quiero comer?”. Le vienen a la mente diferentes alimentos, como papas fritas, dulces, galletas y fruta. Estos pueden llamarse *competidores genéricos*, ya que representan diferentes maneras básicas de satisfacer la misma necesidad. En este punto la persona se decide por un caramelo y pregunta: “¿Qué caramelo quiero?”. Le vienen a la mente diferentes tipos de caramelo, como tabletas de chocolate, chocolates al licor, y caramelos de azúcar. Todos ellos representan *formas competitivas del producto*, puesto que son diferentes maneras de satisfacer el deseo de comer un caramelo. Finalmente el consumidor se decide por una tableta de chocolate y se enfrenta a diversas marcas, como Hershey, Nestlé y Mars. Estas son *marcas competidoras*.

Así, los mercadólogos de Hershey pueden determinar cuántos competidores están en el camino de vender más tabletas de chocolate Hersheys. Lamentablemente los directivos de la empresa tienden primordialmente a enfocar a las marcas competidoras y la labor de formar la preferencia de marca. Hershey quiere ser identificado como el productor principal de barras de caramelo y sus directivos invierten su tiempo tratando de posicionar sus caramelos como líderes de calidad y justo valor por el dinero. Hershey se apoya principalmente en la calidad del producto, la publicidad, la promoción de ventas y la distribución universal para edificar la preferencia de su marca. Su posición competitiva contra Nestlé, Mars, etc., puede ir desde “vivir y dejar vivir”, la mayor parte del tiempo, hasta ataques ocasionales sobre las posiciones del competidor. Sin embargo, con mayor frecuencia, la empresa líder en barras de chocolate, está a la defensiva de las empresas más pequeñas, más que al ataque ofensivo de sus posiciones.

Las empresas fabricantes de barras de caramelos sufren de miopía si enfocan solamente a las marcas competidoras. El desafío real es la expansión de su mercado primario, o sea, el mercado de los caramelos, más que luchar simplemente por una mayor participación en un mercado de tamaño fijo. Las empresas dulceras deben preocuparse por las multitendencias del mercado, como que se tienda a comer menos en general y a comer menos dulces en particular, e incluso que se introduzcan otras formas de caramelo, como los dietéticos. En demasiadas industrias las empresas se enfocan en las marcas competidoras y dejan de explotar las oportunidades de expandir el mercado total o por lo menos evitar que éste se desgaste.

Se puede sintetizar ahora una observación básica sobre la función de la competencia efectiva. Una empresa debe tener en mente cuatro dimensiones básicas, a las que puede llamárseles las cuatro Ces del posicionamiento en el mercado.

Debe considerarse la naturaleza de los *clientes, canales, competencia* y sus propias características como una *compañía*. El éxito en la mercadotecnia se basa en lograr un alineamiento efectivo de la compañía con sus clientes, canales y competidores.

Público

La empresa no sólo debe contender con sus competidores en su búsqueda para satisfacer un mercado meta, sino que también debe reconocer a un gran conjunto de públicos interesados. Definimos a un público de la siguiente manera:

Público es todo grupo que tiene interés real o potencial, o repercusión en la habilidad de una empresa para alcanzar sus objetivos.

El público puede facilitar o impedir la habilidad de una empresa para alcanzar sus objetivos. La empresa inteligente toma medidas concretas para manejar con éxito las relaciones con sus públicos clave. En la mayoría de las empresas operan departamentos de relaciones públicas para planear relaciones constructivas con diversos públicos. Estos departamentos monitorean las actitudes de las organizaciones de públicos y distribuyen información y comunicaciones para formar una buena opinión. Cuando surge alguna publicidad negativa, estos departamentos actúan como mediadores. Los mejores departamentos invierten su tiempo en sugerir a los altos directivos que adopten programas positivos y eliminen prácticas cuestionables, para evitar, en primer lugar, que surja publicidad negativa.

Una empresa no debe dejar las relaciones públicas completamente en manos del departamento de relaciones públicas, pues todos los empleados de la organización están involucrados en ellas, desde el director ejecutivo, que logra encabezar en la prensa, hasta el subdirector de finanzas que dirige la comunidad financiera, los representantes de ventas de campo que hacen llamadas a los clientes y las telefonistas que reciben las llamadas de los clientes.

Consideramos que las relaciones públicas son más bien una amplia operación de mercadotecnia, y no una estrecha operación de comunicación.³ Un público es un grupo del que una organización requiere alguna respuesta, como una buena opinión, menciones favorables o donaciones de tiempo o dinero. La organización debe inquirir qué es lo que está buscando el público que ella pueda satisfacer y después planear un paquete de beneficios para formar una buena opinión.

Toda empresa se enfrenta a diversos públicos importantes:

- *Públicos financieros:* Son instituciones financieras —bancos, casas de inversión, casas de bolsa, aseguradoras— que afectan la capacidad de la empresa para conseguir fondos. Hershey busca obtener la confianza de estos grupos formulando informes anuales optimistas, respondiendo a preguntas financieras y manejando sus fondos en forma conservadora.
- *Públicos de los medios de difusión:* Las empresas deben cultivar la buena opinión de las organizaciones de medios de difusión, específicamente periódicos, revistas y estaciones de radio y televisión. Hershey busca más y mejor cobertura de los medios en forma de noticias favorables, artículos y comentarios editoriales.
- *Públicos gubernamentales:* La empresa necesita tomar en cuenta los desarrollos gubernamentales en la formulación de sus planes de mercadotecnia. Los mercadólogos de Hershey deben tomar en cuenta a los abogados de la empresa sobre los posibles decretos sobre seguridad del producto, veracidad en la publicidad, etc. y en su caso, Hershey se unirá a otros fabricantes de dulces para impugnar alguna legislación que afecte sus intereses.
- *Públicos de acción ciudadana:* Las prácticas de mercadotecnia de una empresa pueden ser cuestionadas por organizaciones de consumidores, grupos ecologistas, grupos minoritarios y otros. Por ejemplo, algunos protectores del consumidor han atacado a los caramelos aduciendo que tienen poco valor nutritivo, que son altos en

calorías y productores de caries, etc. Hershey debe elegir entre guardar silencio o contraatacar con afirmaciones positivas acerca de los beneficios de los caramelos (véase el recuadro Ambiente y tendencias de la mercadotecnia 5-1, el cual describe la manera en que los pro-consumidores afectan las prácticas de mercadotecnia de la empresa).

- *Público general:* Una empresa debe preocuparse por la actitud del público general hacia sus productos y prácticas, pues, mientras éste no actúe en forma organizada hacia la empresa, la imagen pública de la empresa no afecta su patrocinio. Para formar una imagen sólida de "corporación ciudadana", Hershey prestará a sus funcionarios para las campañas de recolección de fondos de la comunidad, hará contribuciones de caridad substanciosas, y establecerá sistemas para el manejo de quejas del consumidor.
- *Públicos internos:* El público interno de la empresa incluye a los obreros, empleados, directivos y al consejo directivo. Las grandes empresas publican boletines internos y otras formas de comunicación para informar y motivar a su público interno. Cuando los empleados tienen buena opinión de su empresa, esta actitud positiva se difunde entre el público externo.

Aunque las empresas deben poner su principal esfuerzo en manejar en forma efectiva sus relaciones con los clientes, distribuidores y proveedores, su éxito total se verá afectado por la manera en que otros públicos de la sociedad vean su actividad. Las empresas deben ser lo suficientemente inteligentes para invertir tiempo en el monitoreo de todos sus públicos, comprensión de sus necesidades y opiniones, y negociación constructiva con ellos.

FUERZAS DEL MACROAMBIENTE DE LA EMPRESA

Tanto la compañía como sus proveedores, intermediarios de mercadotecnia, clientes, competidores y públicos, operan en un gran macroambiente de fuerzas y multitendencias que da origen a oportunidades y presenta riesgos para la empresa. Estas fuerzas representan "incontrolables" que debe monitorar la empresa y a los cuales debe responder. Hay seis fuerzas principales que son: demográficas, económicas, físicas, tecnológicas, políticas y culturales. Como ejemplo, describiremos las fuerzas principales y las megatendencias que afectan el mercado de los Estados Unidos. Las fuerzas principales y las megatendencias deben evaluarse por separado para cada país.

Ambiente demográfico

El primer factor ambiental de interés para los mercadólogos es la población, porque la gente crea mercados. Los mercadólogos están profundamente interesados en el tamaño de la población mundial, su distribución geográfica, densidad, tendencias de movilidad; distribución por edades, índices de nacimientos, matrimonios y decesos, así como su estructura racial, étnica y religiosa. Examinaremos las principales tendencias demográficas y sus implicaciones en la planeación de la mercadotecnia.⁴

CRECIMIENTO EXPLOSIVO DE LA POBLACION MUNDIAL • La población mundial está mostrando un crecimiento "explosivo". En 1986 llegó a 5 000 millones y está creciendo a razón de 1.75 por ciento anual. A este ritmo, la población mundial alcanzará los 6 200 millones para el año 2000.⁵

La explosión demográfica mundial ha sido una de las grandes preocupaciones de los gobiernos y de varios grupos en todo el mundo. Esta preocupación se basa en dos factores: El primero es el posible agotamiento de los recursos naturales para sostener tantas vidas humanas, particularmente en los estándares de vida que representan la aspiración de la gran mayoría. *The Limits of Growth* presentó un impresionante conjunto de evidencias de que el crecimiento de la población y

consumo incontrolado darían como resultado final un abasto insuficiente de alimentos, agotamiento de los minerales básicos, sobrepoblación, contaminación y un deterioro general de la calidad de vida.⁶ Una de sus mayores recomendaciones es la *mercadotecnia social* a nivel mundial, para el control de la natalidad y la planeación familiar.⁷

La segunda causa de preocupación es que el crecimiento de la población es más elevado en los países y comunidades que están menos preparados para hacerle frente. Las regiones menos desarrolladas del mundo tienen en la actualidad el 76 por ciento de la población mundial y su crecimiento es del 2 por ciento anual, mientras que la población en las regiones más desarrolladas del mundo crece sólo a razón del 0.6 por ciento anual. En las economías menos desarrolladas la tasa de

Ambiente y tendencias de mercadotecnia 5-1

REPERCUSIONES DE LA PROTECCION AL CONSUMIDOR EN LAS PRACTICAS DE LA MERCADOTECNIA

Al empezar la década de los sesenta, las empresas estadounidenses se encontraron con las señales de un creciente movimiento en favor del consumidor. Los consumidores tenían más preparación, los productos eran más complejos y peligrosos, y se había extendido el descontento contra las instituciones estadounidenses; literatura con mensaje de John Kenneth Galbraith, Vance Packard y Rachel Carson acusaba a las grandes empresas de hacer derroche de prácticas manipulativas: John Kennedy, en su mensaje presidencial de 1962, declaró que el consumidor tenía derecho a la seguridad, a la información, a elegir y a ser escuchado; investigadores del congreso pusieron en evidencia a ciertas industrias y, finalmente, apareció en escena Ralph Nader para darle más importancia a muchos de estos puntos.

A partir de los albores de estos movimientos, surgieron muchas organizaciones privadas de consumidores, se han aprobado algunas legislaciones de protección al consumidor y se han creado diversas oficinas estatales y locales de asuntos del consumidor. Lo que es más, el movimiento de protección al consumidor ha adquirido carácter internacional, con mayor fuerza en Escandinavia y en los Países Bajos, y una creciente presencia en Francia, Alemania y Japón.

Pero, ¿qué es la protección al consumidor? *La protección al consumidor es un movimiento organizado de ciudadanos y gobierno para fortalecer los derechos y poder de los compradores en relación con los vendedores.* Los grupos pro-consumidores buscan incrementar la información del consumidor, su educación y su protección. Los pro-consumidores han apoyado —y en muchos casos ganado— propuestas como el derecho a cono-

cer el costo real de los intereses de un préstamo (*veracidad en los préstamos*); el costo real por unidad estándar de las marcas en competencia (*fijación de unitarios*), los ingredientes básicos de un producto (*mención de los ingredientes en la etiqueta*), la calidad nutritiva de los alimentos (*mención de la calidad nutritiva en la etiqueta*), la frescura de los productos (fecha de caducidad), y los beneficios reales de un producto (*veracidad en la publicidad*). Estos grupos pretenden que el gobierno verifique la seguridad de los productos potencialmente peligrosos y sancione a las empresas que no observen los cuidados correspondientes. Algunos pro-consumidores desean que las empresas elijan representantes de los consumidores en su consejo directivo, para que presente las consideraciones del consumidor en la toma de decisiones de la empresa.

El grupo pro-consumidor que ha alcanzado más éxito es el *Public Citizen* de Ralph Nader, quien llegó a constituir el movimiento en una fuerza social importante, primero con su afortunado ataque a la inseguridad de los automóviles (que dio como resultado la aprobación de la National Traffic and Motor Vehicle Safety Act of 1962), y después por las investigaciones de las empacadoras de carne (que dieron origen a la aprobación de la Wholesome Meat Act of 1967), veracidad en los préstamos, reparaciones de automóviles, seguros y equipo de rayos X.

En un principio numerosas empresas se opusieron al movimiento pro-consumidor. Resintieron la fuerza de los líderes poderosos de este movimiento que señalaban con dedo acusador sus productos y hacían que sus ventas se derrumbaran, como cuando Ralph Nader llamó inseguro al auto-

mortalidad ha decrecido debido a la medicina moderna, mientras que el índice de natalidad ha permanecido prácticamente estable. En estos países es casi imposible alimentar, vestir y educar a tantos niños, así como proporcionarles un nivel de vida más elevado y lo que es peor, las familias más pobres son las que tienen más hijos, lo cual viene a reforzar el ciclo de pobreza. La explosión demográfica a nivel mundial tiene grandes implicaciones en los negocios. Una población creciente significa también el incremento de las necesidades humanas, sin que esto se traduzca en crecimiento de los mercados, a menos de que exista suficiente poder adquisitivo. Si el crecimiento de la población presiona demasiado contra el abasto de alimentos y los recursos disponibles, los costos se dispararán y los márgenes de utilidades se deprimirán.

móvil Corvair, como cuando Robert Choate acusó a los cereales de proporcionar "calorías huecas" y como cuando Herbert S. Denenber publicó una lista que mostraba grandes variaciones en las primas que cobraban diferentes empresas aseguradoras por la misma protección. Las empresas resintieron las propuestas del consumidor que más parecían incrementar sus costos que ayudar a éstos. También sintieron que la mayoría de los consumidores no pondrían atención en los precios unitarios o en la mención de los ingredientes en la etiqueta y que las doctrinas sobre justificación de la publicidad, la publicidad correctiva y la contrapublicidad, asfixiarían la creatividad publicitaria.

Muchas otras empresas no tomaron partido y simplemente continuaron en lo suyo; algunas otras emprendieron una serie de osadas alternativas para mostrar su apoyo a los objetivos del consumidor. Por ejemplo:

Whirlpool Corporation respondió adoptando varias medidas para mejorar la información y los servicios al consumidor. Instaló una línea telefónica corporativa abierta para que la utilizaran los consumidores en caso de no sentirse satisfechos con el equipo Whirlpool o sus servicios; amplió la cobertura de la garantía de sus productos y la reescribió en un inglés básico. ■

Varias empresas tomaron la iniciativa de mostrar "yo cuido" y en algunos casos disfrutaron de un incremento en sus utilidades. Los competidores se vieron forzados a emularlas, sin alcanzar, sin embargo, la repercusión de las primeras.

En la actualidad, la mayoría de las empresas han aceptado en principio, el movimiento pro-

consumidor. Reconocen que el consumidor tiene derecho a la información y a ser protegido. Aquellas que han asumido al liderazgo reconocen que la protección al consumidor involucra la aceptación total de la alta gerencia, nuevas pautas en la política de la empresa y programas de capacitación para todo el personal. Varias empresas han creado departamentos de asuntos del consumidor para ayudar a formular las políticas y trato con los problemas del "movimiento pro-consumidor".

hoy en día los gerentes de productos invierten más tiempo verificando los ingredientes y características del producto para seguridad, preparando empaques seguros y etiquetación informativa, justificando los llamados publicitarios, desarrollando garantías claras y adecuadas del producto, etc. Tienen que trabajar más de cerca con los abogados de la empresa.

El movimiento pro-consumidor es, en la actualidad, la última expresión del concepto de la mercadotecnia. Exige a los mercadólogos de la firma que consideren las cosas desde el punto de vista de los consumidores. Sugieren las necesidades y deseos del consumidor que pueden haber sido descuidados por las firmas de la industria. El directivo hábil buscará las oportunidades positivas creadas por el movimiento pro-consumidor, en lugar de cavilar acerca de sus restricciones.

Para mayor comprensión del movimiento pro-consumidor en Estados Unidos, véase Paul N. Bloom y Stephen A. Greyser, "The Maturity of Consumerism", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, 1981, pp. 130-39.

CONTRACCION DEL INDICE DE NATALIDAD EN ESTADOS UNIDOS . Una “escasez de nacimientos” ha venido a reemplazar al anterior “boom de bebés” en Estados Unidos, cuya población actual es de 240 millones, con un crecimiento proyectado a 300 millones para el año 2020. Sin embargo, a pesar del incremento del número de personas, el índice de crecimiento de la población ha disminuido en forma considerable desde los años cincuenta. El número de nacimientos alcanzó los 4.3 millones en 1960, y para mediados de la década de los setenta, cayó abajo de los 3.2 millones. Recientemente ha habido un ligero repunte a 3.6 millones de nacimientos, y se espera que el crecimiento de la población durante esta década sea menor del 1 por ciento anual. Los factores que contribuyen a que las familias sean más pequeñas, son el deseo de mejorar el nivel personal de vida, el crecimiento interés de las mujeres en trabajar fuera de sus hogares y el avance de la tecnología y conocimientos para el control de la natalidad.

La declinación del índice de natalidad es un riesgo para algunas industrias y un boom para otras. Ha sido causa de noches de insomnio para directivos de negocios de juguetes, ropa, muebles y alimentos para niños. Durante muchos años Gerber Company anunció: “Los bebés son nuestro negocio, nuestro único negocio”, pero silenciosamente retiró este lema hace algún tiempo. Ahora, Gerber vende seguros de vida a personas mayores, bajo el lema “Ahora Gerber mima a los mayores de 50 años”. Johnson & Johnson respondió a la declinación de la tasa de natalidad cortejando a los adultos para que cambiaran a su talco, aceite y champú para bebé. En tanto, otras industrias, como hoteles, líneas aéreas y restaurantes, se han visto beneficiadas por el hecho de que las parejas jóvenes sin hijos disponen de mayor tiempo e ingresos para viajar y comer fuera.

EDAD DE LA POBLACION DE ESTADOS UNIDOS . Las generaciones recientes se han visto bendecidas con la declinación del índice de mortalidad. El nivel de vida promedio esperado, ahora de 76 años, ha aumentado 27 años desde 1900. La esperanza de vida en el sexo masculino es de 74 años, y en el femenino de 78. El aumento de la esperanza de vida y la declinación de la tasa de natalidad están produciendo una población en edad madura en Estados Unidos, donde la edad media es ahora de 31 años, y se prevé que llegue a los 36 para el año 2000 y a los 40 en el 2030.⁸

El cambio en la estructura de edad de la población dará por resultado diferentes tasas de crecimiento para varios grupos de edad al final de la década, y estas diferencias afectarán fuertemente las estrategias finales de los mercadólogos (véase el recuadro Ambiente y tendencias de mercadotecnia 5-2).

EL CAMBIANTE HOGAR ESTADOUNIDENSE . La familia estadounidense ideal de dos hijos y dos automóviles ha ido perdiendo algo de su lustre. Han influido muchas fuerzas.⁹ La gente se casa a mayor edad y tiene menos hijos. Aunque el 96 por ciento de estadounidenses contraera matrimonio, el promedio de edad de las parejas que se casan por primera vez ha crecido con los años a cerca de 24 años para los hombres y 22 para las mujeres. Ahora casi la mitad de las familias está formada por parejas sin hijos menores de 18 años. Las parejas están demorando más para procrear. Y de las parejas con hijos, el promedio de niños es menor de dos, por abajo del 3.5 que se tenía en 1955.

También ha habido un incremento en el número de madres que trabajan. La edad promedio de las madres que tienen hijos menores de 18 años y que desempeñan algún tipo de trabajo se ha incrementado del 25 por ciento en 1960 al 64 por ciento en la actualidad. Sus ingresos contribuyen en un 40 por ciento a los ingresos del hogar e influyen en la compra de bienes y servicios de alta calidad. Los mercadólogos de llantas, automóviles, seguros, viajes y servicios financieros están dirigiendo cada vez más su publicidad hacia las mujeres trabajadoras. Estos cambios están acompañados por un cambio en los papeles y valores tradicionales de los esposos y esposas, ya que el esposo asume más funciones domésticas, como hacer las compras y el cuidado de los niños. Como resultado de ello, los esposos se están

TENDENCIAS DE CRECIMIENTO EN LOS GRUPOS DE EDADES Y SUS IMPLICACIONES EN MERCADOTECNIA

NIÑOS ■ El número de preescolares se incrementará enormemente en la década de los años 90, luego irá disminuyendo conforme la "generación de los bebés" deja de procrear. Los mercados de juguetes y juegos, vestidos, muebles y comida para niños están disfrutando un breve auge, después de años de "quiebra". Sony y otras empresas de electrónica están ofreciendo ahora productos diseñados para los niños. Muchos comerciantes están añadiendo nuevas marcas para niños. Por ejemplo, Sears se ha unido con McDonald's para vender ropa McKid's. Otros comerciantes están abriendo cadenas de ropa para niños como CapKids, Kids 'R' Us y Esprit Kids. Tales mercados seguirán fortaleciéndose en esta década pero empezarán a decaer junto con el siglo.

JOVENES ■ El número de jóvenes de 10 a 19 años cayó a principios de los noventa, luego empieza a incrementarse de nuevo al final del siglo. Esto significa, primero, una desaceleración y, luego, un avance gradual en el incremento de las ventas para fabricantes de jeans y empresas de cine y música, productores de cosméticos, escuelas y otros cuya meta es el mercado juvenil.

ADULTOS JOVENES ■ Este grupo decaerá durante los años noventa mientras avanza la generación "de escasos nacimientos". Los mercadólogos que venden a los grupos de 20 a 34 años (fabricantes de muebles y equipos deportivos, compañías de seguros) no dependerán cada vez más del crecimiento del mercado para aumentar sus ventas. Tendrán que traba-

jar para aumentar su participación en mercados más pequeños.

ADULTOS DE MEDIANA EDAD ■ La "generación de los bebés" llegará al grupo de 35 a 49 años, dando lugar a importantes aumentos. Por ejemplo, el número de personas de 40 a 44 años se incrementará en un 50 por ciento. Este grupo es un mercado importante para casas grandes, automóviles nuevos, ropa, entretenimientos e inversiones.

ADULTOS MADUROS ■ El grupo de 50 a 64 años seguirá contrayéndose hasta el final del siglo. Luego empezará a incrementarse cuando la "generación de los bebés" llegue a esta edad. Este grupo es un mercado importante para comidas fuera, viajes, ropa, recreación y servicios financieros.

RETIRADOS ■ Entre 1980 y el año 2000, el grupo de mayores de 65 años se habrá incrementado en casi un tercio. Para el año 2000, este grupo comprenderá casi el 13 por ciento de todos los estadounidenses; en el 2020 habrá tantos ancianos como adolescentes. Este grupo requiere comunidades de retiro, formas más tranquilas de recreación, paquetes de comida de una sola porción, servicios de salud y enfermería y viajes.

De esta manera está cambiando la estructura de edades de la población de Estados Unidos que afectará fuertemente las futuras decisiones de mercadotecnia. Sobre todo, la "generación de los bebés" seguirá siendo un mercado objetivo primario para los mercadólogos.

convirtiendo en un mercado meta para los mercadólogos de alimentos y artículos para el hogar.

Por último, se está incrementando el número de gente que vive sola. Muchos adultos jóvenes dejan la casa y se mudan a departamentos. Otros adultos prefieren permanecer solteros y prefieren vivir solos o con compañeros de cuarto.¹⁰ La elevada tasa de divorcios ha dado lugar a más de un millón de familias con un solo padre. Alrededor del 79 por ciento de los divorciados se vuelven a casar, dando lugar a "familias mezcladas". Mientras tanto, el grupo de solteros, separados, viudos y divorciados necesita departamentos más pequeños; aparatos domésticos más baratos y pequeños, muebles y accesorios, y comida en paquetes más pequeños. Los mercadólogos deben considerar cada vez más las necesidades especiales de la gente que vive sin su familia, porque están creciendo más rápidamente que los hogares familiares.

MOVIMIENTOS GEOGRAFICOS DE LA POBLACION ■ El estadounidense es un pueblo móvil. Aproximadamente el 17 por ciento (40 millones) de estadounidenses, se

mayor crecimiento se dará en las siguientes categorías: computadoras, ingeniería, ciencias, medicina, servicio social, compras, ventas, secretarial, construcción, refrigeración, servicios de salud, servicios personales y protección.

CAMBIOS ETNICOS Y RACIALES DE LA POBLACION ■ El 79 por ciento de la población de Estados Unidos es blanca; los negros constituyen otro 12 por ciento. La población hispana ha aumentado rápidamente y ahora es de 16.9 millones, de los cuales los subgrupos más grandes corresponden a mexicanos, puertorriqueños y cubanos, en ese orden. La población asiática también ha crecido, siendo el grupo más importante el de los chinos, seguidos por filipinos, japoneses, coreanos e indoasiáticos, en ese orden. Los consumidores hispanos y asiáticos se concentran en las regiones del Lejano Oeste y sur del país, aunque están teniendo lugar dispersiones. Cada grupo de población tiene determinados deseos específicos y hábitos de compra. Varias empresas de alimentos, vestido y muebles han dirigido sus productos y promoción a uno o más de estos grupos.

CAMBIO DE UN MERCADO MASIVO A MICROMERCADOS ■ El efecto de todos estos cambios va a transformar el mercado estadounidense de un *mercado masivo* en *micromercados* más fragmentados, diferenciados por edades, sexo, geografía, estilo de vida, antecedentes étnicos, educación, etc. Cada uno de estos grupos tiene preferencias marcadas y características de consumo, y se llega a ellos mediante el incremento de difusión diferenciada. Las empresas están haciendo a un lado el acercamiento "disparado" que apuntaba hacia un mítico consumidor "promedio" y están diseñando cada vez más sus programas y productos de mercadotecnia para micromercados específicos.

Las tendencias demográficas son muy confiables para el corto y mediano plazo. Casi no hay excusa para que una empresa sea súbitamente sorprendida por los desenvolvimientos demográficos. Singer Company debe haber sabido durante años que su negocio de máquinas de coser sería afectado negativamente por las familias pequeñas y el mayor número de esposas trabajadoras, pero fue lenta en su respuesta. Las empresas pueden enumerar las principales tendencias demográficas y definir después lo que estas tendencias significan para ellas.

Ambiente económico

El ambiente económico está integrado por factores que afectan el poder de compra del consumidor y sus patrones de gasto. Los mercados necesitan poder de compra, como la gente. El poder de compra total depende de los ingresos, los precios, los descuentos y el crédito. Los mercadólogos deben estar al pendiente de las principales tendencias de ingresos y de los cambios en los patrones de gasto del consumidor.

CAMBIOS EN LOS INGRESOS ■ El ingreso real *per capita* disminuyó durante los años 70 y principios de los 80, mientras la inflación, el alto desempleo y el incremento en los impuestos reducía la cantidad de dinero que la gente tenía para gastar. Como resultado muchos estadounidenses se volvieron más cuidadosos al comprar. Compraron más productos de marca "libre" y menos de marcas nacionales, para ahorrar dinero. Muchas empresas introdujeron presentaciones económicas de sus productos y cambiaron sus mensajes publicitarios poniendo énfasis en el precio. Algunos consumidores posponen la compra de bienes perdurables, mientras otros los compran por miedo a que los precios suban un 10 por ciento el próximo año. Muchas familias empezaron a sentir que una casa grande, dos coches, viajes al extranjero y educación privada de alto nivel estaban fuera de su alcance.

Sin embargo, a mediados de los 80 mejoraron las condiciones económicas. Y las proyecciones actuales sugieren que los ingresos reales aumentarán modesta-

mudan al año. Entre las principales tendencias se encuentran las siguientes: Primero se ha dado un movimiento hacia los estados de la faja solar. Durante los años ochenta, creció la población en el sur y el oeste. Muchos estados y ciudades del medio oeste y del noreste perdieron población. Estas movilizaciones resultan de interés para los mercadólogos porque la gente de diferentes regiones compra de manera diferente. Por ejemplo, este movimiento hacia los estados de la faja solar disminuye la demanda de ropa gruesa y de equipos de calefacción para los hogares, y en cambio, incrementa la demanda de sistemas de aire acondicionado.

Segundo, se ha dado un movimiento de las áreas rurales a las áreas urbanas durante casi un siglo. Las áreas metropolitanas tienen un ritmo de vida más rápido, más comprometedor, ingresos más elevados y mayor variedad de bienes y servicios de los que pueden encontrarse en las poblaciones pequeñas. Las grandes ciudades, como Nueva York, Chicago y San Francisco ocupan las ventas más altas de pieles, perfumes, equipajes y obras de arte, y patrocinan la ópera, ballet y otras formas de "cultura elevada".

Tercero, se ha dado un movimiento de la ciudad a los suburbios. Las grandes ciudades han empezado a ser rodeadas por suburbios cada vez más grandes. El U.S. Census Bureau creó la clasificación de áreas urbanas MSA (Metropolitan statistical areas).¹¹ Las empresas usan el MSA al investigar los mejores segmentos geográficos para sus productos y decidir dónde comprar tiempo de publicidad. La investigación de MSA muestra, por ejemplo, que la gente en Seattle compra más cepillos de dientes que las personas en cualquier otra ciudad de los Estados Unidos, la gente en Salt Lake City come más barras de caramelo: los nativos de Nueva Orleans comen más salsa catsup y los de Miami beben más jugo de ciruela.¹² Los estadounidenses que viven en los suburbios llevan una vida más casual, pasan más tiempo fuera de casa y tienen una gran interacción con sus vecinos, mayores ingresos y familias más jóvenes. Los habitantes de los suburbios compran vagonetas, herramientas de trabajo casera, muebles para jardín, herramientas para jardinería y equipo para cocinar fuera de casa.

Al mismo tiempo, los mercadólogos deben reconocer un reciente regreso al centro de la ciudad, especialmente en ciudades donde el renovamiento urbano ha sido exitoso. Adultos jóvenes y viejos, cuyos hijos ya han crecido, se sienten atraídos por las mayores oportunidades de cultura y recreación y están menos interesados en la jardinería o en mudarse hacia los suburbios. Esto ha llevado a un apogeo en la construcción de departamentos y de nuevos centros comerciales dentro de la ciudad.

Los mercadólogos deben ser cautelosos al desarrollar sus planes. Los mercados de consumo difieren enormemente no sólo entre países sino también dentro de los países. De allí que Joel Garreau hiciera un llamado a los mercadólogos para que dejaran de ver a los Estados Unidos como un "globo homogéneo de personas enlazadas por la TV, las líneas WATS y las salidas a McDonald's sino más bien como nueve diferentes regiones o naciones".¹³ Argumenta que las etiquetas regionales y estatales estaban equivocadas: por ejemplo, California está formada por tres "naciones", llamadas Mexamérica (hispánica y católica), Ecotopia (tipos con gran confianza en sí mismos y amantes de la tierra) y Cuarteles Vacíos (interesados en el poder y el dinero). Cada ciudad contiene varios mercados de consumidores de acuerdo con regiones de censo, código postal y vecindario.

UNA POBLACION DE OFICINISTAS Y MEJOR EDUCADA ■ Antes de 1985 el 72% de los estadounidenses de 18 años de edad habían completado el bachillerato. Y en 1990 más del 20% de los estadounidenses mayores de 24 años habían terminado la universidad. El número creciente de personas con educación aumentará la demanda de productos de calidad, libros, revistas y viajes.

La mayor fuerza de trabajo está pasando a ser de oficinistas. Entre 1950 y 1985, la proporción de trabajadores y oficinistas creció 45%, la de obreros bajó del 47 al 33% y la de trabajadores de servicios subió de 12 a 14%. Para 1995 el

mayor crecimiento se dará en las siguientes categorías: computadoras, ingeniería, ciencias, medicina, servicio social, compras, ventas, secretarial, construcción, refrigeración, servicios de salud, servicios personales y protección.

CAMBIOS ETNICOS Y RACIALES DE LA POBLACION ■ El 79 por ciento de la población de Estados Unidos es blanca; los negros constituyen otro 12 por ciento. La población hispana ha aumentado rápidamente y ahora es de 16.9 millones, de los cuales los subgrupos más grandes corresponden a mexicanos, puertorriqueños y cubanos, en ese orden. La población asiática también ha crecido, siendo el grupo más importante el de los chinos, seguidos por filipinos, japoneses, coreanos e indoasiáticos, en ese orden. Los consumidores hispanos y asiáticos se concentran en las regiones del Lejano Oeste y sur del país, aunque están teniendo lugar dispersiones. Cada grupo de población tiene determinados deseos específicos y hábitos de compra. Varias empresas de alimentos, vestido y muebles han dirigido sus productos y promoción a uno o más de estos grupos.

CAMBIO DE UN MERCADO MASIVO A MICROMERCADOS ■ El efecto de todos estos cambios va a transformar el mercado estadounidense de un *mercado masivo* en *micromercados* más fragmentados, diferenciados por edades, sexo, geografía, estilo de vida, antecedentes étnicos, educación, etc. Cada uno de estos grupos tiene preferencias marcadas y características de consumo, y se llega a ellos mediante el incremento de difusión diferenciada. Las empresas están haciendo a un lado el acercamiento "disparado" que apuntaba hacia un mítico consumidor "promedio" y están diseñando cada vez más sus programas y productos de mercadotecnia para micromercados específicos.

Las tendencias demográficas son muy confiables para el corto y mediano plazo. Casi no hay excusa para que una empresa sea súbitamente sorprendida por los desenvolvimientos demográficos. Singer Company debe haber sabido durante años que su negocio de máquinas de coser sería afectado negativamente por las familias pequeñas y el mayor número de esposas trabajadoras, pero fue lenta en su respuesta. Las empresas pueden enumerar las principales tendencias demográficas y definir después lo que estas tendencias significan para ellas.

Ambiente económico

El ambiente económico está integrado por factores que afectan el poder de compra del consumidor y sus patrones de gasto. Los mercados necesitan poder de compra, como la gente. El poder de compra total depende de los ingresos, los precios, los descuentos y el crédito. Los mercadólogos deben estar al pendiente de las principales tendencias de ingresos y de los cambios en los patrones de gasto del consumidor.

CAMBIOS EN LOS INGRESOS ■ El ingreso real *per capita* disminuyó durante los años 70 y principios de los 80, mientras la inflación, el alto desempleo y el incremento en los impuestos reducía la cantidad de dinero que la gente tenía para gastar. Como resultado muchos estadounidenses se volvieron más cuidadosos al comprar. Compraron más productos de marca "libre" y menos de marcas nacionales, para ahorrar dinero. Muchas empresas introdujeron presentaciones económicas de sus productos y cambiaron sus mensajes publicitarios poniendo énfasis en el precio. Algunos consumidores posponen la compra de bienes perdurables, mientras otros los compran por miedo a que los precios suban un 10 por ciento el próximo año. Muchas familias empezaron a sentir que una casa grande, dos coches, viajes al extranjero y educación privada de alto nivel estaban fuera de su alcance.

Sin embargo, a mediados de los 80 mejoraron las condiciones económicas. Y las proyecciones actuales sugieren que los ingresos reales aumentarán modesta-

mente hasta mediados de los años 90. A la larga, este incremento dará por resultado ingresos crecientes en ciertos sectores importantes. La "generación de los bebés" está llegando a sus años de trabajo; y se incrementará el número de pequeñas familias encabezados por parejas con una doble carrera. Estos grupos más copiosos demandarán mayor calidad y mejor servicio, y estarán deseosos de pagar por ello. Estos consumidores comprarán más productos y servicios que ahorran tiempo, más viajes y entretenimientos, más productos para la salud física, más actividades culturales y más educación continua.

Los mercadólogos deben poner atención a la distribución del ingreso y al ingreso promedio. La distribución del ingreso en los Estados Unidos todavía es muy desigual. En la cima están los consumidores de la clase más alta, que son el principal mercado de los productos de lujo. La clase media acomodada tiene que ser algo cuidadosa con sus gastos pero todavía puede darse una buena vida parte del tiempo. La clase trabajadora debe apegarse a lo básico de la comida, el vestido y el abrigo y tratar de ahorrar todo lo posible. Por último, la clase más baja (la gente que vive de la beneficencia, la que no tiene casa y muchos retirados) tienen que contar sus monedas cuando hace hasta las compras más básicas.

Algunos observadores han descrito el mercado de los Estados Unidos como un mercado de dos filas o bipolar. Durante una recesión, algunas personas siguen comprando productos de lujo mientras mucha gente compra mercancías baratas. Parece que los comerciantes que venden productos de precio medio son los que más sufren.

MODIFICACION DE LOS PATRONES DE GASTO DEL CONSUMIDOR ■ Los gastos de consumo en bienes y servicios de importancia se han modificado con el tiempo. La alimentación, habitación, administraciones domésticas y el transporte consumen hasta dos terceras partes del ingreso doméstico. Sin embargo, a través del tiempo, el porcentaje de las cuentas de alimentación, vestido y cuidado personal ha decrecido, en tanto que las cuentas por habitación, transporte, servicios médicos y recreación han aumentado. Algunos de estos cambios fueron observados hace más de un siglo por Ernest Engel, un alemán especialista en estadísticas, quien estudió la forma en que la familia modificaba sus gastos conforme aumentaban sus ingresos. Observó que *al elevarse el ingreso familiar el porcentaje en gastos de alimentación declina, el porcentaje en gastos por habitación y operaciones domésticas permanece constante, y el porcentaje de otros gastos (vestido, transporte, recreación, salud y educación), así como el porcentaje de los ahorros, aumenta*. En general, las "leyes" de Engel han sido apoyadas en estudios posteriores.

MENORES TASAS DE AHORROS Y MAYOR DEUDA ■ Los gastos del consumidor se ven afectados por sus patrones de deuda y ahorro. El 88 por ciento de las unidades de gasto estadounidenses mantienen algún activo circulante, cuyo importe medio es de 2 850 dólares. En 1984, los ahorros correspondieron al 6.1 por ciento del ingreso personal disponible (en Japón, la tasa es de 18 por ciento). Los estadounidenses ahorran en cuentas de ahorro bancarias, bonos y acciones, bienes raíces, seguros, fondos en el mercado de dinero y otros. Estos ahorros son una fuente importante de fondos para el financiamiento de compras mayores.

Los consumidores pueden aumentar su poder de compra a través de los préstamos. El crédito a los consumidores ha sido el principal contribuyente para el rápido crecimiento de la economía estadounidense, ya que permite a la gente hacer más compras de las que podrían con su ingreso real y sus ahorros, creando más empleos y todavía mayor ingreso y mayor demanda. En 1984, el sobresaliente crédito al consumidor (incluyendo préstamos hipotecarios) fue de \$2.6 billones, o sea, 11 000 dólares por cada hombre, mujer y niño estadounidense. En 1983, la relación entre el crédito al consumidor (sin incluir hipotecas) y el ingreso personal disponible se mantuvo en 22 por ciento. El costo del crédito actual está entre el 10 y el 14 por ciento. Los consumidores pagan aproximadamente veintiún cent-

vos por cada dólar ganado, para saldar sus deudas existentes. Esto retrasa el crecimiento de los mercados de la habitación y otros bienes duraderos, los cuales dependen en gran parte del crédito.

Los cambios en variables económicas tan importantes como el ingreso en efectivo, el costo de vida, las tasas de interés y los patrones de ahorros y préstamos tienen repercusión inmediata en el mercado. Las empresas cuyos productos son muy sensibles a los ingresos y precios elevados, necesitan invertir en una proyección compleja de la economía. No necesariamente tienen que liquidarse los negocios por una baja en la actividad económica, ya que con una adecuada previsión pueden tomar las medidas necesarias para modificar sus productos, reducir sus costos y vencer la tormenta económica.

Ambiente natural

Las deterioradas condiciones del ambiente natural están llamadas a ser los puntos más importantes que encararán los negocios y el público en la década de los noventa. En muchas ciudades del mundo, la polución del aire y el agua ha llegado a niveles peligrosos. Hay gran preocupación sobre las industrias químicas que crean un hoyo en la capa de ozono que produzca un "efecto de invernadero", es decir un peligroso calentamiento de la Tierra. En Europa Occidental, el partido "Verde" ha presionado vigorosamente para que se tome una acción pública que reduzca la polución industrial. En Estados Unidos, varios líderes de pensamiento (incluyendo a Kenneth Boulding, los Erlichs, los Meadowses y Rachel Carson) han evaluado el deterioro ecológico, mientras grupos de vigilancia como Sierra Club y Friends of The Earth presionan para que se pase a la acción (véase el recuadro Ambiente y tendencias de la mercadotecnia 5-3).

Los mercadólogos deben estar conscientes de los riesgos y oportunidades relacionados con cuatro tendencias del ambiente físico.

ESCASEZ DE RECURSOS MATERIALES ■ Los materiales terrestres son infinitos, finitos renovables y finitos no renovables. Un *recurso infinito*, como el aire, no representa problema inmediato, aunque algunos grupos prevén daños a largo plazo. Algunos grupos ecologistas han luchado para que se prohíban algunos propulsores usados en las latas de aerosol, debido al daño potencial que pueden causar a la capa de ozono del aire. El agua es ya un problema en algunas partes del mundo.

Los *recursos renovables finitos*, como bosques y alimentos, deben usarse con prudencia. Se ha solicitado a las empresas silvícolas que reforesten las tierras madereras, con objeto de proteger y asegurar la madera suficiente para cubrir la demanda futura. El suministro de alimentos puede ser el principal problema, ya que la cantidad de tierras cultivables es relativamente fija y las áreas urbanas las están invadiendo en forma constante.

Los *recursos finitos no renovables* (petróleo, carbón, platino, zinc, plata) representan un serio problema conforme su época de escasez se aproxima. Las empresas que fabrican productos que utilizan minerales de este tipo, enfrentan aumentos substanciales en sus costos y puede no ser fácil para ellos el transferir estos incrementos a los consumidores. Las empresas relacionadas con la investigación y el desarrollo, tienen ante sí una excelente oportunidad de desarrollar nuevos materiales sustitutos.

COSTO EN AUMENTO DE LOS ENERGETICOS ■ Uno de los recursos finitos no renovables, el petróleo, ha creado serios problemas a la economía mundial. Los precios del petróleo se dispararon, de \$2.23 el barril en 1970, a \$34.00 el barril en 1982, lo cual creó una búsqueda angustiosa de alternativas de energéticos. El carbón volvió a ser popular y las empresas buscaron formas prácticas de aprovechamiento de la energía solar, nuclear, el viento y otras formas de energía. Sólo en el campo de la energía solar, cientos de firmas introdujeron la primera generación de pro-

REPERCUSION DEL MOVIMIENTO ECOLOGISTA EN LA TOMA DE DECISIONES DE MERCADOTECNIA

Mientras que los pro-consumidores se concentran en que las empresas sirvan con eficiencia los deseos materiales del consumidor, los ecologistas se concentran en el costo que se impone al ambiente para satisfacer estas necesidades y deseos. *El movimiento ecologista es un movimiento organizado de ciudadanos y gobiernos preocupados por proteger y mejorar el ambiente que habitamos.* A los ecologistas les preocupa la explotación de minas a cielo abierto, la deforestación, los humos industriales, los varaderos y la disposición de la basura; la pérdida de oportunidades recreativas y el incremento de los problemas sanitarios debidos a la contaminación del aire y del agua y a los alimentos fumigados con productos químicos.

Los ecologistas no están en contra de la mercadotecnia ni del consumo, simplemente quieren que éstos operen sobre principios más ecológicos. Piensan que la meta del sistema de mercadotecnia debe ser la maximización de la calidad de vida, y *calidad de vida* significa no sólo la calidad y cantidad de los bienes y servicios de consumo, sino también la calidad del ambiente.

Los ecologistas quieren que los costos ambientales se consideren en la toma de decisiones tanto del productor como del consumidor. Están en favor del uso de impuestos y reglamentaciones para limitar el costo real social de la conducta anti-ecológica. Ven como necesario el que se requiera a las empresas que inviertan en equipo anticontaminante, se grave los envases no-retornables y se prohíban los detergentes con alto contenido de fosfatos, para que las empresas y los consumidores actúen en caminos ambientalmente sólidos.

Los ecologistas hacen más críticas a la mercadotecnia que los pro-consumidores. Se quejan de que existe mucho desperdicio en el empaque, mientras que los pro-consumidores encuentran convenientes los empaques modernos. Los ecologistas sienten que la publicidad conduce a la gente a consumir más de lo que necesita, en tanto que a los pro-consumidores les preocupa más el engaño en la publicidad. A los ecologistas les disgustan los centros comerciales y a los pro-consumidores les complace que haya más tiendas.

El movimiento ecologista le ha pegado duro a ciertas industrias. Las compañías acereras y las empresas de servicio público han tenido que invertir miles de millones en equipo para el control de la contaminación y en combustibles costosos. La in-

dustria automotriz ha tenido que introducir en los automóviles equipos caros para el control de la emisión de gases. La industria jabonera ha tenido que desarrollar maneras para reducir el esparcimiento de basuras e incrementar la biodegradabilidad de sus productos. La industria de la gasolina ha tenido que crear gasolinas de bajo contenido de plomo y sin plomo. Estas industrias han resentido las reglamentaciones sobre el ambiente, en especial cuando éstas han sido impuestas con demasiada rapidez para permitirles hacer los ajustes adecuados. Estas empresas han tenido que absorber grandes costos, que han tenido que transferir a los compradores.

La vida de los mercadólogos se ha complicado, puesto que tienen que verificar las consecuencias ambientales de su producto, su empaque y sus procesos de producción. Han tenido que elevar los precios para cubrir los costos ecológicos, a pesar de que esto dificulta la venta del producto. Al mismo tiempo, muchos directivos aceptan la validez del respeto al ambiente y han introducido criterios ecológicos en sus tomas de decisiones sobre los ingredientes del producto, diseño y empaque. Algunas empresas dirigen su I&D hacia el descubrimiento de productos superiores ecológicamente como punto principal para la venta del producto. Sears desarrolló y promovió un detergente para ropa sin fosfatos; Pepsi-Cola desarrolló un envase de plástico desechable, que es biodegradable en el tratamiento de desechos sólidos y American Oil fue la pionera en la creación de gasolinas sin plomo y con bajo contenido de plomo.

El presidente del Consejo de Du Pont, Edgard Woolard, Jr. anunció recientemente que Du Pont tomaría una posición activa en cuestiones ambientales. "El auténtico reto ambiental no es aquel que responde a la próxima regulación. Ni se trata de hacer que los ambientalistas vean las cosas a nuestra manera. Ni de educar al público para que aprecie los beneficios de nuestros productos y por tanto tolere sus repercusiones ambientales... Estoy hablando de un ambientalismo corporativo, que defino como una actitud y un compromiso de acción que ponga a la gerencia ambiental corporativa en la misma línea de los deseos y las expectativas del público."

Fuente: Véase Edward Woolard, Jr., "Environmental Stewardship", *Chemical and Engineering News*, mayo 29, 1989.

ductos para utilizarla en calefacción doméstica y en otros usos. Otras empresas buscaron maneras de fabricar un automóvil eléctrico práctico, ofreciendo un premio potencial de 1 000 millones de dólares para el modelo que resultara ganador.

La búsqueda de fuentes alternativas de energía y maneras más eficientes de aprovecharla llevaron a una baja de los precios del petróleo, en 1986. Esta baja de precios tuvo un efecto adverso en la industria de la explotación petrolera, pero mejoró en forma considerable la línea del fondo para las aerolíneas. El no prestar la debida atención al efecto de los patrones de compra resultante de la variación del costo de los energéticos, puede ser costoso. Chrysler no previó la popularidad de los carros chicos, originada por el alto precio de la gasolina y se quedó clavada con enormes inventarios de carros grandes, lo que la llevó a la bancarrota. La baja del precio de la gasolina está provocando el regreso de automóviles grandes, pero más eficientes.

INCREMENTO DE LOS NIVELES DE CONTAMINACION ■ Algunas actividades industriales dañarán inevitablemente la calidad del ambiente natural. Consideremos la disposición de desechos químicos y nucleares, los peligrosos niveles de mercurio en los océanos, la cantidad de DDT y otros contaminantes químicos en el suelo y en el abasto de alimentos, así como la saturación del ambiente con envases, plásticos y otros materiales de empaque no biodegradables.

La inquietud pública a este respecto, crea una oportunidad de mercadotecnia para alertar a las empresas y un gran mercado de soluciones para el control de la contaminación, como pueden ser depuradores y centros de reciclamiento. También conduce a la búsqueda de alternativas para producir y empaquetar con materiales que no dañen el ambiente.¹⁴

CAMBIOS EN EL PAPEL QUE JUEGA EL GOBIERNO EN LA PROTECCION ECOLOGICA ■ Durante la década de los sesenta y de los setenta, varias oficinas gubernamentales jugaron un papel activo en la protección del ambiente. En los años ochenta se dio cierta relajación en las actividades del gobierno en el área ambiental. Ahora parece que está tomando de nuevo un papel activo en la regulación de los esfuerzos de protección al medio ambiente. En lugar de oponerse a esta regulación, las empresas deben coadyuvar al desarrollo de soluciones aceptables a los problemas sobre recursos materiales y energéticos que enfrenta el país.

El ambiente tecnológico

La fuerza más impresionante que modela la vida de las personas es la tecnología, ya que ha dado lugar a maravillas como la penicilina, las operaciones de corazón abierto y la píldora anticonceptiva, y también a horrores como la bomba de hidrógeno, el gas neurotóxico y la metralleta, y a bendiciones combinadas como el automóvil, los videojuegos y el pan blanco. Nuestra actitud hacia la tecnología depende de lo que más nos ha cautivado, si sus maravillas o sus horrores.

Cada nueva tecnología es una fuerza de "destrucción creativa". Los transistores dañaron a la industria del tubo de vacío, la xerigrafía al negocio del papel carbón; los automóviles a los ferrocarriles, y la televisión al cine. Y en lugar de que las antiguas industrias se encaminen hacia las nuevas, muchas luchan contra ellas o las ignoran, lo que origina la declinación de sus negocios.

La tasa de crecimiento de la economía se ve afectada por el número de las nuevas tecnologías descubiertas. Pero, lamentablemente, los descubrimientos tecnológicos no surgen con regularidad. La industria ferrocarrilera dio origen a muchas inversiones, pero después hubo carencia de éstas hasta que surgió la industria automotriz; tiempo después, la radio creó también muchas inversiones que después escasearon, hasta que apareció la televisión. La economía puede sufrir estancamientos en el lapso existente entre las principales innovaciones. Algunos economistas consideran que la actual situación de la economía mundial, sin gran-

des relieves, proseguirá hasta que surjan innovaciones importantes en número suficiente.

Mientras tanto, llenan la brecha las innovaciones menores. El café deshidratado y congelado probablemente no haga más feliz a nadie, ni los desodorantes antitranspirantes harán de alguien más inteligente, pero estos productos crean nuevos mercados y oportunidades de inversión.

Toda tecnología trae consecuencias a largo plazo, no siempre predecibles. La píldora anticonceptiva, por ejemplo, dio origen a familias más pequeñas, a más esposas trabajadoras y a ingresos discretamente más elevados, dando como resultado gastos mayores en viajes recreativos, bienes duraderos y otras cosas.

El mercadólogo debe observar las siguientes tendencias de la tecnología.

RITMO ACELERADO DE LOS CAMBIOS TECNOLOGICOS ■ Muchos de los productos que ahora son comunes, no existían hace un siglo. Abraham Lincoln no conoció el automóvil, el avión, el fonógrafo, la radio, ni la luz eléctrica; Woodrow Wilson no conoció la televisión, los envases de aerosol, los congeladores domésticos, las lavadoras automáticas de vajillas, los aparatos domésticos de aire acondicionado, los antibióticos, ni las computadoras electrónicas; Franklin Delano Roosevelt no conoció la xerigrafía, los detergentes sintéticos, las grabadoras de cinta, la píldora anticonceptiva ni los satélites espaciales; y John F. Kennedy nunca vio las computadoras personales, los relojes digitales de pulso, las videograbadoras ni las máquinas de fax.

En el *Future Shock*, Alvin Toffler ve un impulso acelerado de la invención, explotación y difusión de nuevas tecnologías.¹⁵ En este momento se trabaja sobre muchas ideas, el intervalo entre el surgimiento de nuevas ideas y su implantación efectiva, se reduce rápidamente, y el lapso entre la introducción y la producción pico, se acorta en forma considerable. El 90 por ciento de todos los científicos que han existido, viven, y la tecnología se alimenta de sí misma.

En su siguiente libro, *The Third Wave*, Toffler prevé que la sociedad organizará una nueva forma de trabajar y jugar, que será la *cabaña electrónica*.¹⁶ El advenimiento del procesador de palabras-impresor, las máquinas de telecopiado, las computadoras personales y las comunicaciones audiovisuales, hacen posible que mucha gente realice su trabajo en su casa en lugar de ir y venir a sus oficinas, que pueden estar situadas a treinta minutos o más tiempo de distancia. Finalmente, la gente encontrará que el costo de la instalación de equipo electrónico en sus hogares, es menor que el de viajar todos los días. Según Toffler, la revolución de la cabaña electrónica reducirá la contaminación por vehículos y estrechará las relaciones familiares como unidad de trabajo, a la vez que creará también mayor entretenimiento y actividad centrada en el hogar. Esto tendrá repercusión substancial en el consumo de patrones y sistemas de mercadotecnia.

OPORTUNIDADES ILIMITADAS DE INNOVACION ■ En la actualidad, los científicos trabajan en una cantidad impresionante de nuevas tecnologías que revolucionarán nuestros productos y procesos de producción. El trabajo más excitante se realiza en la biotecnología, la electrónica en estado sólido, la robótica y las ciencias materiales.¹⁷ Hoy en día los científicos trabajan en la curación del cáncer, del SIDA, así como en el control químico de las enfermedades mentales, la píldora de la felicidad, el automóvil eléctrico, el robot doméstico, los anticonceptivos infalibles, y alimentos nutritivos de sabor agradable que no engorden. Además, los científicos también especulan sobre productos de fantasía, como son el carrito volador, el cinturón espacial unipersonal, la televisión tridimensional, las colonias espaciales y los clones humanos. El desafío en cada caso, no sólo es técnico, sino también comercial, esto es, desarrollar versiones de estos productos prácticamente accesibles.

PRESUPUESTOS ELEVADOS PARA I&D ■ Estados Unidos tiene el liderazgo mundial en gastos para investigación y desarrollo. En 1987, estos gastos excedieron los 123

mil millones de dólares. El gobierno federal suministró el 47 por ciento de los fondos totales para I&D correspondientes a 1985. Casi el 87 por ciento de estos fondos se aplicó a la I&D y el resto se gastó en investigación básica, de la cual más de las dos terceras partes, se llevó a cabo en universidades.

Las cinco industrias que más gastan en I&D, son las de aviones y misiles, equipo eléctrico y de comunicación, productos químicos y similares, maquinaria, vehículos automotrices y otros tipos de transporte. Las industrias que menos gastan en I&D, son las de la madera, de productos de madera, muebles, textiles, del vestido y del papel y productos similares. Las industrias con el nivel de gastos en I&D más alto, gastaron del 5 al 7 por ciento del importe de sus ventas y las que menos invirtieron, gastaron abajo del 1 por ciento. Un estudio reciente demostró que existe gran relación entre los gastos en I&D y las utilidades de una empresa.¹⁸

La mayor parte de la investigación actual la llevan a cabo equipos de investigación en laboratorios, y no inventores solitarios como lo fueron Thomas Edison, Samuel Morse y Alejandro Graham Bell. Es más, el alto costo de la I&D y la creciente competencia mundial, ha estimulado a firmas que tradicionalmente compiten una con otra, a establecer organizaciones cooperativas de I&D.¹⁹ Un ejemplo de estas cooperativas es la Microelectronics and Computer Technology Corporation, que fue establecida en 1983, con un presupuesto anual superior a los 100 millones de dólares, con la participación de doce firmas, entre las que se encuentran Control Data, RCA, Digital Equipment, Honeywell y Sperry.²⁰

La administración de una empresa de científicos es un gran reto, puesto que se sienten muy ofendidos por el control de gastos y con frecuencia se interesan más en la solución de problemas científicos que en la creación de productos comercializables. Las empresas están integrando gente de mercadotecnia a los equipos de I&D, esperando lograr una orientación de mercadotecnia más fuerte.

CONCENTRACION EN PEQUEÑAS MEJORAS . Como resultado del alto costo de la I&D, muchas empresas están persiguiendo la obtención de pequeñas mejoras de sus productos, más que la emoción de lograr grandes innovaciones. Aun las empresas basadas en la investigación, como Du Pont, Bell Laboratories y Pfizer, están procediendo con cautela. Muchas firmas se conforman con invertir en copiar los productos de sus competidores y hacer pequeñas mejoras a su estilo y características. Mucha de la investigación es defensiva, más que ofensiva. Y cada vez son más los consorcios y no las compañías únicas los que están realizando investigaciones encaminadas hacia grandes descubrimientos.

MAYOR CONTROL SOBRE LOS CAMBIOS TECNOLOGICOS . En virtud de que los productos se vuelven cada vez más complejos, el público necesita confiar en su seguridad. En consecuencia, las oficinas gubernamentales deben ampliar sus poderes para investigar y prohibir los productos potencialmente inseguros. De esta forma, Food and Drug Administration ha emitido reglamentos muy elaborados para las pruebas de los nuevos medicamentos, dando como resultado que los costos de investigación de la industria sean más elevados, el lapso entre el surgimiento de la idea del producto hasta su introducción, se ha prolongado de cinco hasta aproximadamente nueve años, y mucha de la investigación farmacéutica ha sido transferida a países menos controlados. Los reglamentos de salud y seguridad se han incrementado también para las áreas de alimentos, automóviles, vestido, aparatos eléctricos y construcción. Los mercadólogos deben tener en cuenta estos controles al proponer, desarrollar y lanzar nuevos productos.

Los cambios tecnológicos son cuestionados por quienes ven en ellos una amenaza contra la naturaleza, privacidad, sencillez y aun contra la raza humana. Varios grupos se han opuesto a la construcción de plantas nucleares, de edificios altos y a la instalación de juegos recreativos en parques nacionales. Estos grupos han demandado la *evaluación tecnológica* de las nuevas tecnologías antes de que se permita su comercialización.

Los mercadólogos necesitan comprender los cambios del ambiente tecnológico y la forma en que las nuevas tecnologías pueden servir a las necesidades humanas, por lo que deben trabajar más de cerca con el personal de I&D, para estimularlos a que realicen investigaciones más orientadas hacia el mercado. Deben, asimismo, estar alertas sobre los aspectos laterales indeseables de cualquier innovación que pueda perjudicar a los usuarios y dar origen a la desconfianza u oposición del consumidor.

Ambiente político

Las decisiones de mercadotecnia son afectadas substancialmente por las evoluciones del ambiente político. Este ambiente se compone de *leyes*, *oficinas gubernamentales* y *grupos de presión*, los cuales influyen y limitan a diversas organizaciones e individuos de la sociedad. A continuación se comentan las principales tendencias políticas y sus implicaciones en la administración de la mercadotecnia.

LEGISLACION EXCESIVA PARA EL CONTROL DE LOS NEGOCIOS ■ La legislación que afecta a los negocios ha aumentado en forma constante. Esta legislación tiene varios propósitos. El primero es *proteger a las empresas unas de otras*. Todos los directivos de negocios estiman a sus competidores, pero tratan de neutralizarlos cuando se ven afectados por ellos; y si se ven amenazados muestran los dientes.

ReaLemon Foods, subsidiaria de Borden, tuvo hasta 1978, aproximadamente el 90 por ciento del mercado del jugo de limón reconstituido. En ese año, la Federal Trade Commission dictaminó que Borden había utilizado una política selectiva de precios depredadores para dejar fuera del negocio a sus principales rivales, por lo que dicha comisión prohibió a Borden fijar un precio "indebidamente" bajo a su ReaLemon. En 1983, esta prohibición fue modificada, permitiendo que Borden fijara sus precios algo arriba de sus costos variables, sin tener que incluir sus costos de desarrollo y mercadotecnia.²¹

De esta forma, se emiten leyes para evitar la competencia desleal. Estas leyes son reforzadas por la Federal Trade Commission y la división antimonopolio de la oficina del procurador general.

El segundo propósito de la reglamentación gubernamental es *proteger a los consumidores* de las prácticas de comercio desleales. Algunas firmas, si se les dejara solas, adulterarían sus productos, mentirían en su publicidad, defraudarían en sus empaques y pondrían un anzuelo en sus precios. Las prácticas injustas para el consumidor han sido definidas y reforzadas por varias oficinas gubernamentales. Muchos directivos ven color púrpura con cada nueva ley en favor del consumidor y algunos han afirmado que "el proteccionismo al consumidor es probablemente lo mejor que ha sucedido... en los pasados veinte años".²²

El tercer propósito de la reglamentación gubernamental es *proteger los intereses de la sociedad* contra la conducta mercantil desenfrenada. Es posible que el producto nacional bruto se eleve y que la calidad de vida decaiga. El principal propósito de la nueva legislación y/o su fortalecimiento, es cargar a los negocios los costos sociales originados por sus procesos de producción o productos.

La cantidad de regulaciones gubernamentales fue disminuyendo durante los años ochenta. Sin embargo, las leyes y quienes las hacen cumplir seguirán siendo un factor importante en la toma de decisiones en mercadotecnia. Los mercadólogos necesitan poseer un buen conocimiento práctico de las principales leyes de protección a los competidores, los consumidores y la sociedad. En la tabla 5.2 se mencionan las principales leyes federales de los Estados Unidos. Los mercadólogos deben conocer también las leyes estatales y locales que afectan su actividad local de mercadotecnia.²³

Muchos países han ido más lejos que Estados Unidos en la expedición de leyes estrictas de protección al consumidor. Noruega prohibió diversas formas de

promoción de ventas (cupones, concursos, bonificaciones), por considerar que son instrumentos inadecuados o “desleales” para la promoción de sus productos. Tailandia exige que los procesadores de alimentos de marcas nacionales comercialicen marcas de precio bajo, de manera que los consumidores de escasos recursos puedan encontrar también marcas económicas en los anaqueles. En la India, las empresas de alimentos necesitan permiso especial para el lanzamiento de productos parecidos a los que ya existen en el mercado, como podría ser otra bebida de cola u otra marca de arroz. Estas y otras evoluciones legislativas no han surgido en forma notable en Estados Unidos, pero dan una idea de qué tan lejos pueden llegar las reglamentaciones para constreñir la práctica de la mercadotecnia.

El verdadero problema de la reglamentación comercial, es: ¿En qué momento los costos de la reglamentación son superiores a sus beneficios? No siempre admi-

TABLA 5-2
Principales leyes
estadounidenses que afectan
a la mercadotecnia

Sherman Antitrust Act (1890)

Prohíbe: a) “los monopolios o intentos de monopolización”, y b) “contratos, asociaciones o conspiraciones para restringir el comercio”, tanto en lo que se refiere a comercio local como a comercio exterior.

Federal Food and Drug Act (1906)

Prohíbe la fabricación, venta y transporte de alimentos o medicamentos adulterados o etiquetados en forma fraudulenta, en el comercio interestatal. Esta ley fue substituida en 1938 por la Food, Drug and Cosmetic Act, y modificada en 1958 mediante el Food Additives Amendment, y en 1962 por el Kefauver-Harris Amendment. Las modificaciones de 1962 se refieren a las pruebas previas de seguridad y eficacia de los medicamentos y a su etiquetación con nombres genéricos.

Meat Inspection Act (1906)

Prevé el cumplimiento de los reglamentos sanitarios en las empacadoras de carne y la inspección federal a todas las empresas dedicadas a la venta de carnes, en el comercio interestatal.

Federal Trade Commission Act (1914)

Establece la comisión, un cuerpo de especialistas con amplios poderes para investigar y expedir órdenes de suspensión o desistimiento para el cumplimiento del Artículo 5, que señala: “se considerarán ilegales los métodos de competencia desleal en el comercio”.

Clayton Act (1914)

Complementa el Sherman Act, al prohibir ciertas prácticas específicas (algunos tipos de discriminación de precios, cláusulas de obligatoriedad, accionistas intercorporativos y directorios entrelazados) “cuyo efecto . . . pudiera ser la disminución substancial de la competencia a la creación de monopolios de cualquier línea en el comercio”. Esta ley prevé que los funcionarios corporativos pueden ser responsabilizados individualmente. Están exentos de estas disposiciones las organizaciones laborales y las agrícolas.

Robinson-Patman Act (1936)

Modifica la Ley Clayton, agregando lo siguiente “lastimar, destruir o evitar la competencia”. Define la discriminación de precios como ilegal (sujeta a ciertas defensas) y otorga a la FTC el derecho de fijar límites a los descuentos; prohíbe las concesiones al corretaje, con excepción de los corredores independientes, así como las rebajas promocionales o el suministro de servicios o facilidades, salvo que éstos estén disponibles para todos “en términos proporcionalmente iguales”.

Miller-Tydings Act (1937)

Modifica la Ley Sherman exceptuando los convenios interestatales de comercio recíproco (fijación de precios) de la prosecución antimonopolio. (La Ley McGuire, 1952, restituye la legalidad de la cláusula no suscrita).

Wheeler-Lea Act (1938)

Prohíbe todo acto y prácticas desleales o engañosas, sin considerar el daño a la competencia; así como la publicidad de alimentos o medicamentos en lugares que están bajo la jurisdicción de la FTC.

Antimerger Act (1950)

Modifica el Artículo 7o. de la Ley Clayton ampliando los poderes para evitar las adquisiciones intercorporativas cuyos efectos pudieran ser substancialmente adversos para la competencia.

Automobil Information Disclosure Act (1958)

Prohíbe a los distribuidores automotrices inflar los precios de fábrica de los automóviles nuevos.

National Traffic and Safety Act (1958)

Prevé la creación de normas obligatorias de seguridad para automóviles y llantas.

Fair Packaging and Labeling Act (1966)

Prevé la reglamentación para el empaque y etiquetación de los bienes de consumo. Requiere que los fabricantes especifiquen en el empaque cuál es el contenido, quién lo fabricó y cuánto contiene. Permite a las industrias la adopción voluntaria de normas uniformes de empaque.

Child Protection Act (1966)

Prohíbe la venta de juguetes y artículos peligrosos. Esta ley fue modificada en 1969 para incluir los artículos que presentan riesgos eléctricos, mecánicos o térmicos.

Federal Cigarette Labeling and Advertising Act (1967)

Requiere que los empaques de cigarrillos incluyan la leyenda: "Aviso: El Inspector General de Sanidad ha determinado que el fumar es peligroso para su salud".

Truth-in-Lending Act (1968)

Requiere que quienes otorgan créditos especifiquen el costo real de la transacción, y prescribe el uso de violencia real o amenazas para el cobro de los créditos y restringe el importe de los embargos. Creó una Comisión Nacional para las Finanzas del Consumidor.

National Environmental Policy Act (1969)

Establece una política nacional relativa al ambiente y prevé la creación del Council on Environmental Quality. La Environmental Protection Agency se creó mediante el "Plan de Reorganización No. 3 de 1970".

Fair Credit Reporting Act (1970)

Asegura que el informe de crédito del consumidor debe contener exclusivamente información exacta, importante y reciente y que ésta debe ser confidencial a menos que sea requerido por motivos justificados y por una parte apropiada.

Consumer Product Safety Act (1972)

Crea la Consumer Product Safety Commission y la autoriza para fijar las normas de seguridad para los productos de consumo, así como el rigor de las penalidades por la falta de cumplimiento de estas normas.

Consumer Goods Pricing Act (1975)

Prohíbe el uso de convenios de mantenimiento de precios en el convenio interestatal, entre fabricantes y revendedores.

Magnuson-Moss Warranty/FTC Improvement Act (1975)

Autoriza a la FTC a determinar las reglas concernientes a las garantías para el consumidor y prevé el acceso de éste a los medios para obtener la reparación, como son la demanda "clase-acción". También amplía los poderes reglamentadores de la FTC sobre actos o prácticas desleales o engañosos.

Equal Credit Opportunity Act (1975)

Prohíbe la discriminación en transacciones de crédito debido a sexo, estado civil, raza, nacionalidad de origen, edad o por recibir asistencia pública.

Fair Debt Collection Practice Act (1978)

Hace ilegal el acosamiento o abuso contra cualquier persona, hacer afirmaciones falsas o utilizar métodos incorrectos para el cobro de una deuda.

Toy Safety Act (1984)

Otorga poderes al gobierno para retirar los juguetes peligrosos inmediatamente que se les encuentre.

nistran las leyes con justicia los responsables de hacerlas cumplir, lo cual puede dañar a muchas empresas honestas y desalentar nuevas inversiones e ingresos al mercado, así como incrementar los costos del consumidor. Aunque cada nueva ley pueda ser válida en parte, su totalidad puede inhibir la iniciativa y desacelerar el crecimiento económico.

MODIFICACION DE LAS OFICINAS GUBERNAMENTALES PARA HACER CUMPLIR LAS LEYES

■ Para el cumplimiento de las leyes, el Congreso estableció diversas oficinas reglamentadoras federales: la Federal Trade Commission, la Food and Drug Administration, la Interstate Commerce Commission, la Federal Communications Commission, la Federal Energy Regulation Commission, el Civil Aeronautics Board, la Consumer Products Safety Commission, la Environmental Protection Agency y la Office of Consumer Affairs. Estas oficinas pueden tener una influencia importante en el desempeño de la labor de mercadotecnia de las empresas. Consideremos el siguiente ejemplo:

En 1973, las ventas del automóvil Mazda de máquina rotativa habían ascendido; la gente estaba impresionada por su suave funcionamiento, sus bajos costos de reparación y por ser poco contaminante, pero la Environmental Protection Agency emitió un reporte, en el que señalaba que el rendimiento de combustible del Mazda era de sólo 5 kilómetros por litro en la ciudad. Los ejecutivos de Mazda objetaron lo anterior, aduciendo que el rendimiento era de 7 a 9 kilómetros por litro; sin embargo, esta aseveración se quedó en la mente del público y las ventas de Mazda decayeron en un 39 por ciento en los primeros cinco meses de 1974, ya que a la gente le preocupó más el consumo de gasolina que la reducción de la contaminación. ■

Estas oficinas tienen permitidas ciertas libertades para hacer cumplir las leyes y de tiempo en tiempo parecen demasiado celosas y caprichosas. Dominan en ellas abogados y economistas, quienes con frecuencia carecen de sentido práctico sobre el funcionamiento de los negocios y de la mercadotecnia.

A principios y mediados de los ochenta, bajo la administración del presidente Reagan, se moderó el nivel de presión para el cumplimiento de las leyes, con una fuerte tendencia hacia la reducción de los reglamentos. The Justice Department alligeró las pautas para la integración de consorcios, dando como resultado que se formara un gran número de megafusiones durante la administración Reagan. Al contrario de la antigua opinión de que las empresas de gran tamaño son malas, al revisar la fusión, el departamento tomaba en consideración la capacidad de competencia de la nueva entidad resultante de la fusión. Las leyes antimonopolio demasiado estrictas estaban obstaculizando la capacidad para la competencia internacional de las firmas estadounidenses. Asimismo, la administración cerró los ojos ante los arreglos relativos a mayores precios y territorios entre fabricantes y distribuidores. En esta forma, en la década de los ochentas, los negocios tuvieron relativamente mayor libertad para tomar sus decisiones económicas.

CRECIMIENTO DE LOS GRUPOS DE INTERES PÚBLICO ■ El número y el poder de los grupos de interés público se ha incrementado en las pasadas tres décadas. El más exitoso es el grupo Public Citizen de Ralph Nader, que es un grupo de vigilancia de los intereses del consumidor. Además, los comités de acción pública (CAP) presionan a los funcionarios gubernamentales y a los directivos de las empresas para que presten mayor atención a los derechos del consumidor, de la mujer, de los ancianos, de las minorías, etc., y muchas empresas han establecido departamentos de asuntos públicos para tratar con estos grupos y problemas.

Las nuevas leyes y el creciente número de los grupos de presión, han puesto más restricciones a los mercadólogos, cuyos planes tienen que pasar por el departamento legal de la empresa, el de relaciones públicas y el de asuntos públicos. Las transacciones privadas de mercadotecnia han pasado a ser del dominio público. Salancik y Upah lo definen así:

Hay cierta evidencia de que el consumidor puede no ser el rey ni aun la reina. El consumidor es sólo una voz, una entre muchas. Veamos cómo fabrica sus carros la General Motors hoy en día. Las características vitales del motor las diseña el gobierno de Estados Unidos; el sistema de escape es rediseñado por ciertos gobiernos estatales; los proveedores y quienes controlan las escasas fuentes de recursos materiales dictaminan cuáles materiales de producción deben usarse. Para otros productos pueden estar involucrados otros grupos y organizaciones. Así, las compañías aseguradoras, directa o indirectamente, afectan el diseño de los detectores de humo; los grupos científicos el de los aerosoles, al reprobarlos; los grupos minoritarios de activistas afectan el diseño de las muñecas al requerir que éstas tengan figuras representativas. Los departamentos legales también pueden esperar que su importancia dentro de las firmas aumente, lo cual afecta no únicamente el diseño del producto y su promoción, sino también a las estrategias de mercadotecnia. Al menos los directivos de mercadotecnia pasarán poco tiempo con sus departamentos de investigación viendo "¿Qué quiere el consumidor?" y más tiempo con su personal de producción y legal, viendo "¿Qué puede tener el consumidor?"²⁵

Ambiente cultural

La sociedad en la cual se desenvuelve la gente, da forma a sus creencias, valores y normas. La gente absorbe casi en forma inconsciente el mundo que ve, el cual define sus relaciones con ella misma, con otros, con la naturaleza y con el universo. He aquí algunas de las principales características y tendencias que interesan a los mercadólogos.

LOS VALORES CULTURALES ESENCIALES TIENEN GRAN PERSISTENCIA ■ La gente que vive en una sociedad particular, mantiene creencias y valores esenciales que tienden a permanecer. Así, la mayoría de los estadounidenses siguen creyendo en el trabajo, en el matrimonio, en la filantropía y en la honestidad. Las creencias y valores esenciales se transmiten de padres a hijos y las principales instituciones sociales se encargan de fortalecerlos: escuelas, iglesias, negocios y gobierno.

Las creencias y valores secundarios de la gente, están más abiertos al cambio. La creencia en la institución del matrimonio es una creencia esencial, pero la creencia de que la gente debe casarse pronto, es secundaria. Los mercadólogos de la planeación familiar podrían lograr mayor progreso aduciendo que la gente debería casarse más grande y no diciendo que nunca debería casarse. Los mercadólogos tienen alguna oportunidad de cambiar los valores secundarios, pero poca de cambiar los esenciales.

TODA CULTURA ESTA FORMADA POR SUBCULTURAS ■ Toda sociedad contiene subculturas, esto es, diversos grupos que comparten valores de sus experiencias o circunstancias especiales de vida. Los grupos episcopales, los adolescentes y los Angeles del Infierno representan subculturas cuyos miembros comparten creencias, preferencias y comportamientos comunes. Hasta el punto en que los grupos subculturales exhiben diferentes deseos y conductas de consumo, pueden los mercadólogos seleccionar subculturas como sus mercados metas.

LOS VALORES CULTURALES SECUNDARIOS CAMBIAN A TRAVES DEL TIEMPO ■ Aunque los valores esenciales son muy persistentes, se dan oscilaciones culturales. El advenimiento, en la década de los sesenta, de los "hippies", los Beatles, Elvis Presley, la revista *Playboy* y otros fenómenos culturales, tuvo enorme repercusión en el peinado, vestido, comportamiento sexual y metas de vida de los jóvenes. Hoy en día, nuevos héroes y modas influyen en los jóvenes; los antiguos símbolos, como el *playboy*, parecen desaparecer. Uno de los nuevos símbolos principales son los "yuppies", quienes representan inclinaciones mucho más profesionales y conservadoras de la juventud actual.

A los mercadólogos les interesa mucho detectar los cambios culturales que podrían abrir nuevas oportunidades o riesgos de la mercadotecnia. A este respecto, varias firmas ofrecen predicciones socioculturales, y una de las más conocidas es la Yankelovich Monitor. El Monitor entrevista a dos mil quinientas personas cada año y sigue la huella a treinta y cinco tendencias sociales, como el "anticomercialismo", el "misticismo", "el vivir para hoy", "fuera el posesionismo" y "la sensualidad". Informa cuál es el porcentaje de la población que comparte dichas actitudes y el porcentaje de los que están en contra. Por ejemplo, el porcentaje de personas que aprecian la condición y el bienestar físico ha subido en forma continua a través del tiempo, en especial entre los menores de 30 años, las mujeres jóvenes, los grupos de alto nivel y los habitantes del oeste de Estados Unidos. Los mercadólogos de alimentos saludables y equipos para ejercicio, abastecen esta tendencia con productos y publicidad adecuados.

Los principales valores culturales de una sociedad se manifiestan en las relaciones de las personas con ellas mismas, con otros, con instituciones, con la sociedad, con la naturaleza y con el universo.

Puntos de vista de la gente sobre sí misma. Las personas varían en el relativo énfasis que ponen en auto-satisfacerse contra el sólo servir a otros. El movimiento hacia la autosatisfacción fue especialmente fuerte en la década de los sesenta y los setenta. Los *buscadores de placer* buscaban diversión, cambio y escape. Otros buscaban la *autorrealización* y se unieron a grupos terapéuticos o religiosos. Fueron muchas las implicaciones de la mercadotecnia en una "sociedad-yo". La gente adquiría productos, marcas y servicios como un medio de autoexpresión; compraban "coches soñados" y "vacaciones de ensueño". Invertían más tiempo

en actividades benéficas para la salud (corriendo, jugando tenis), en la introspección, y en las artes y artesanías. La industria del esparcimiento (campamentos, remo, artes y artesanías, deportes), se benefició con el creciente número de personas que buscaban la autosatisfacción.

Puntos de vista de la gente sobre los demás. Algunos observadores han señalado un contramovimiento de una "sociedad-yo" a una "sociedad-nosotros". Piensan que más gente desea mantener relaciones serias y duraderas con los demás. Algunos publicistas actuales muestran grupos de personas que comparten cosas con los demás. Un estudio de Doyle Dane Bernbach demostró que existe una gran preocupación entre los adultos respecto al aislamiento social y un fuerte deseo por el contacto humano.²⁶ Esto tiende hacia un brillante futuro para los productos y servicios de "apoyo social" que promueven la comunicación directa entre los seres humanos, como los clubs, las vacaciones y los juegos. Sugiere asimismo, un mercado creciente para los "sustitutos sociales" que permiten a las personas solas sentirse menos solas, como la televisión, los videojuegos domésticos y las computadoras.

Puntos de vista de la gente sobre las organizaciones. La actitud de la gente varía con respecto a las corporaciones, oficinas gubernamentales, sindicatos y otras organizaciones. La mayoría de la gente desea trabajar para estas organizaciones, aunque critique algunas en particular. Parece haber una declinación de la *lealtad organizacional*; la gente está dando menos a dichas organizaciones y confiando menos en ellas. La ética profesional se está erosionando. Muchos ven su trabajo, no como una fuente de satisfacción, sino como algo necesario para obtener los medios que les permitan disfrutar durante sus horas libres.

A continuación, señalaremos algunas implicaciones de la mercadotecnia. Las empresas necesitan encontrar nuevas maneras de ganarse la confianza del consumidor. Deben revisar sus mensajes publicitarios para asegurarse de su honestidad; así como revisar sus diferentes actividades para asegurarse de que están cumpliendo como "buenos ciudadanos corporativos". Más empresas están volviéndose hacia las *auditorías sociales*²⁷ y hacia las *relaciones públicas* para mejorar su imagen ante su público.

Puntos de vista de la gente sobre la sociedad. La actitud de las personas hacia su sociedad varía, de quienes la defienden (preservadores), a quienes la mueven (hacedores), a quienes toman lo que pueden de ella (oportunistas), a quienes quieren cambiarla (cambiadores), a quienes buscan algo más profundo (buscadores), a quienes quieren dejarla (escapistas).²⁸ A menudo los patrones de consumo de la gente reflejarán su actitud social. Los hacedores son grandes triunfadores, que comen, visten y viven bien, mientras los cambiadores viven con más frugalidad, manejan carros pequeños, visten vestidos simples, etc. Los escapistas y los buscadores son un mejor mercado para el cine, la música, el esquí y los campamentos.

Puntos de vista de la gente sobre la naturaleza. La actitud de las personas hacia el mundo físico es variable. Algunos se sienten subyugados por él; otros se sienten en armonía con él y otros tratan de dominarlo. La tendencia a través del tiempo ha sido el creciente dominio de la naturaleza mediante la tecnología y la creencia generalizada de que la naturaleza es generosa. Sin embargo, recientemente, la humanidad ha tomado conciencia de la fragilidad y la condición finita de los recursos naturales. El hombre reconoce que las actividades humanas pueden ser causa del desperdicio y la destrucción de los bienes naturales.

El amor a la naturaleza conduce a realizar actividades de campamento, los paseos en bote y la pesca. El comercio ha respondido a esto ofreciendo botas para caminatas, equipo para acampar y otros pertrechos para los amantes de la naturaleza.

DIEZ "MEGATENDENCIAS" DE GRAN IMPORTANCIA PARA LOS MERCADOLOGOS

Durante los pasados dieciocho años, John Naisbitt ha publicado su *Trend Report* y varias corporaciones importantes pagan más de \$15 000 dólares al año por recibir estos informes. Naisbitt y su equipo localizan las tendencias mediante el análisis del contenido, esto es, contando el número de veces que las noticias importantes aparecen en los principales diarios. Los temas caen en trece grandes categorías sobre un total de doscientas subcategorías. En 1982, Naisbitt publicó un libro basado en sus descubrimientos, al que llamó *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives* (Warner Books, New York). He aquí las diez megatendencias que encontró Naisbitt:

1. La economía estadounidense está sufriendo una "megatransformación", de una sociedad industrial, a una sociedad basada en la información.

En la actualidad el 13 por ciento de la fuerza total de trabajo de Estados Unidos está empleada en las fábricas, en tanto que el 60 por ciento produce o procesa información.

2. Al aumentar la alta-tec en la sociedad, habrá reacciones de gran toque.

Las teleconferencias, una innovación de alta tecnología, no se han popularizado porque la gente disfruta el gran toque de los encuentros personales.

Muchas empresas tratan de imprimir el gran toque a su alta tecnología, para incrementar la aceptación de esta última. Así fue como Apple Computer Co. eligió la manzana y un arcoiris para simbolizar su naturaleza "amigable al usuario".

3. Estados Unidos se está retirando del aislamiento y autosuficiencia y reconoce su interdependencia global. Está perdiendo su dominio como poder económico.

Japón es el número uno en productividad. Sin embargo, está siendo desafiado por Singapur y Corea del Sur.

Necesitamos empezar a pensar en forma global y a actuar en forma local. Por ejemplo, Illinois y Florida tienen relaciones comerciales con países de todo el mundo.

4. Los directivos corporativos de Estados Unidos empiezan a pensar a largo plazo y no sólo en el trimestre siguiente.

El énfasis en el corto plazo se debió a la presión de los accionistas y al hecho de que se

recompensa a los directivos por su desempeño a corto plazo más que por la planeación a largo plazo.

Los fabricantes de automóviles estadounidenses padecen debido a la conducta a corto plazo que conduce a una reducción de los costos a expensas de la calidad y durabilidad.

5. Hemos empezado a estructurar, en nuestras empresas, del fondo hacia arriba y nos estamos alejando de la estructura centralizada, yendo hacia la estructura descentralizada.

En una sociedad industrial, los trabajadores deben asistir a su planta central y trabajar con otros. En una sociedad de información, todo lo que se requiere es un teléfono y una máquina de escribir.

6. Hemos regresado hacia el énfasis en la confianza en nosotros mismos y a restar énfasis a la ayuda de las instituciones.

Ya no hace felices a las personas el dedicar su vida a las corporaciones. Ha habido una explosión empresarial.

7. Los trabajadores y los consumidores demandan y están consiguiendo que se les escuche cada vez más en el gobierno, en los negocios y en el mercado.

8. La computadora va a acabar con el organigrama corporativo. Estamos cambiando de las jerarquías a los sistemas.

La gente forma sistemas para compartir ideas, información y recursos y con frecuencia estos sistemas cortan las jerarquías.

La información es poder, y los que tienen buen acceso a ella, incrementan su influencia en las organizaciones.

9. Los trabajadores se trasladan del norte y del noroeste al sur y suroeste.

10. La gente exige variedad, en lugar de "unitallas".

Sólo el 7 por ciento de la población encaja en el perfil tradicional de familia: ej. un padre trabajador, la madre en el hogar y dos hijos.

Hoy en día existen 752 modelos de automóviles y camiones, 2500 tipos de bombillas eléctricas y 200 diferentes canales en cadenas de cablevisión.

Neisbitt resume todo esto en la última frase de su libro: "Dios mío, es fantástico vivir en esta época".

Fuente: John Naisbitt, *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives* (New York: Warner Books, 1982).

za. Los organizadores de viajes turísticos preparan más paquetes hacia regiones silvestres. Los productores de alimentos han encontrado mercados crecientes para los productos "naturales", como el cereal natural, los helados naturales y los alimentos saludables. Los comunicadores de la mercadotecnia utilizan sugestivos ambientes naturales en la publicidad de sus productos.

Puntos de vista de la gente sobre el universo. Las creencias de la gente sobre el origen del universo y su lugar en él son diversas. La mayoría de los estadounidenses son monoteístas, aunque su convicción y práctica religiosa ha ido menguando con el tiempo. La asistencia a la iglesia ha disminuido en forma continua, con excepción de ciertos movimientos evangélicos que se han extendido para atraer de nuevo a la gente hacia la religión organizada. Parte del impulso religioso no se ha perdido, pero ha cambiado su rumbo interesándose cada vez más en las religiones orientales, el misticismo, el ocultismo y el movimiento potencial humano.

Al perder la gente su orientación religiosa, busca más una "buena vida" aquí en la tierra. La realización de los propios deseos y la gratificación inmediata son valores culturales en crecimiento. Al mismo tiempo, cada tendencia parece dar lugar a una reacción. Cada tanto, un "futurista" anunciará una nueva lista de tendencias a las que habrá que prestar atención. El recuadro Ambiente y tendencias de mercadotecnia 5-4 describe las diez "megatendencias" identificadas por John Naisbitt.

RESUMEN

El ambiente de la mercadotecnia es el lugar donde debe iniciar la empresa la búsqueda de sus oportunidades y de posibles riesgos. Está integrado por todos los actores y fuerzas que afectan la capacidad de la empresa para negociar con eficacia con su mercado meta. Podemos hacer una distinción entre el microambiente y el macroambiente de la empresa.

El microambiente de la empresa lo forman los actores del ambiente inmediato a ésta, mismos que afectan su capacidad para servir a sus mercados; específicamente, son la empresa misma, los proveedores, los intermediarios del mercado, los clientes, los competidores y el público. La empresa en sí, la integran varios departamentos de influencia, todos los cuales influyen en las decisiones de la administración sobre mercadotecnia. Los proveedores, a través de su influencia en el costo y disponibilidad de las entradas requeridas, influyen también en las decisiones de mercadotecnia. La empresa convierte estos suministros en productos y servicios útiles y utiliza a los intermediarios de la mercadotecnia (intermediarios, encargados de la distribución física, agencias de servicios de mercadotecnia, intermediarios financieros) para conseguir clientes y a entregar los bienes. El mercado meta en sí, estará constituido por consumidores, productores, revendedores u oficinas gubernamentales, en el país o en el extranjero. Al realizar sus labores de mercadotecnia, la empresa se enfrenta a diversos tipos de competidores: competidores por deseo, competidores genéricos, competidores forma-producto y competidores de marca. La empresa también debe tratar con diversos públicos que tienen interés real o potencial en la capacidad de la empresa para realizar los objetivos de ésta, o repercuten en ella: públicos financieros, medios de difusión, gobierno, acción ciudadana, públicos locales, generales e internos. Todos estos actores integran el microambiente de la empresa.

El macroambiente de la empresa está formado por seis fuerzas principales: la fuerza demográfica, económica, física, tecnológica, política y cultural. El ambiente demográfico muestra un crecimiento desmesurado de la población mundial; una reducción en el índice de natalidad en Estados Unidos; población de mayor edad en Estados Unidos; cambios en la familia típica estadounidense; incremento de los hogares no familiares; desplazamiento de la población geográfica; población más

preparada y de corbata; cambios étnicos y raciales en la población; y conversión de los mercados masivos en micromercados. El ambiente económico señala una baja en el crecimiento del ingreso real, bajos ahorros y deuda alta, así como cambio en los patrones de gasto del consumidor. El ambiente físico señala: escasez potencial de ciertos recursos materiales, costo inestable de los energéticos, incremento de los niveles de contaminación y un cambiante papel del gobierno en la protección del ambiente. El ambiente tecnológico exhibe aceleramiento en sus cambios, oportunidades ilimitadas de innovación, presupuestos elevados para I&D, concentración en mejoras menores más que en grandes descubrimientos, y más reglamentación sobre los cambios tecnológicos. El ambiente político indica: reglamentación substancial de las empresas; fuerte imposición de las oficinas gubernamentales y crecimiento de los grupos de interés público. El ambiente cultural muestra tendencias a la larga hacia la autorrealización, la satisfacción inmediata, la vida fácil, las relaciones abiertas e informales y una orientación más mundana.

El apéndice de este capítulo muestra las técnicas para seguir la interacción entre el ambiente, el sistema y la estrategia de la mercadotecnia, usando como ejemplo una gran empresa dulcera.

CUESTIONARIO

1. El ambiente social es una fuerza ambiental importante que influye en las actividades de la mercadotecnia. ¿Cómo pueden los directivos de mercadotecnia medir los cambios del ambiente social?
2. El comercio de las imitaciones —venta de copias ilegales de un producto fabricado bajo licencia— cuesta a los negocios legítimos más de 20 000 millones de dólares anualmente, por la pérdida de ventas. ¿Qué medidas pueden tomar las empresas para reducir el costo del comercio ilegal?
3. A los mercadólogos les preocupa el número y la composición de los hogares estadounidenses. ¿De qué maneras influiría la composición de los hogares en los mercadólogos?
4. En Estados Unidos los adolescentes gastan anualmente más de 45 000 millones de dólares en bienes y servicios. ¿En qué se diferencia la mercadotecnia para los consumidores adolescentes de la mercadotecnia para consumidores adultos?
5. Desarrolle un diagrama donde se muestren los públicos principales de un hospital privado.
6. Videotex, también llamado Viewdata, es un sistema bi-interactivo que permite al usuario ver una presentación por cablevisión y posteriormente comunicar una respuesta a una computadora, vía telefónica, a través de una terminal doméstica. ¿Cuáles son las implicaciones de esta nueva tecnología para los mercadólogos?
7. Diga si apoyaría o no cada una de las siguientes nuevas propuestas legislativas (indique sus razones): a) un proyecto de ley que requiera que las empresas de industrias concentradas hagan exámenes exhaustivos de audiencias federales antes de cada aumento de sus precios; b) un proyecto que permita a los fabricantes de automóviles prohibir a sus distribuidores que vendan fuera de sus correspondientes territorios; c) un proyecto de ley para que los fabricantes otorguen a los mayoristas descuentos mayores de los que otorgan a las grandes cadenas de detallistas; d) un proyecto para proteger a los detallistas independientes de la competencia de precios con el fabricante que realiza sus propias ventas al detalle.
8. Estudios sobre el estilo de vida han demostrado una tendencia positiva hacia la idea de que “la preparación de los alimentos debe tomar el menor tiempo posible”. ¿Cómo podría esta actitud afectar las ventas de los vegetales congelados?
9. Un mercadólogo de bebidas alcohólicas importantes está considerando la introducción de un refresco para “adultos” que sería un sustituto del alcohol aceptable socialmente. ¿Qué factores culturales podrían influir en la decisión de introducción y subsecuente mezcla de mercadotecnia?
10. Comente con alguna profundidad las seis fuerzas macroambientales mencionadas en este capítulo que podrían afectar la mercadotecnia de Coca-Cola en 1995.
11. Desarrolle un diagrama comprensible del sistema de mercadotecnia de alguna empresa de su elección. Asegúrese de incluir los elementos de la mezcla de mercadotecnia y los canales de distribución.

1. Peter Drucker, *Age of Discontinuity* (New York: Harper & Row, 1969); y Alvin Toffler, *Future Shock* (New York: Bantam Books, 1970) p. 28.
2. Este punto se encuentra en "Buying is Marketing, Too", elaborado por Philip Kotler y Sidney J. Levy, *Journal of Marketing*, enero 1973, pp. 54-59.
3. Phillip Kotler y William Mindak examinan las interrelaciones entre la mercadotecnia y las relaciones públicas, en "Marketing and Public Relations: Partners o Rivals?", *Journal of Marketing*, octubre 1978, pp. 13-20.
4. Para un comentario sobre el uso de la información demográfica en la estructuración de la estrategia de mercadotecnia, véase Louis G. Pol, "Marketing and the Demographic Perspective", *Journal of Consumer Marketing*, invierno 1986, pp. 57-64.
5. Mucha de la información estadística de este capítulo se extrajo de *Statistical Abstract of the United States*, 1986. Véase también "America and Mid-Decade" *American Demographics*, enero 1986, pp. 24-29.
6. Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows, Jorgen Randers y William W. Behrens III, *The Limits to Growth* (New York, New American Library, 1972), p. 41.
7. Philip Kotler y Eduardo Roberto, *Social Marketing: Strategies for Changing Public Attitudes* (New York: Free Press, 1989).
8. Véase Henry Bacas, "Challenge to Business America's Changing Face", *Nation's Business*, julio 1984, pp. 18-25.
9. Véase Paul C. Glick, "How American Families Are Changing", *American Demographics*, enero 1984, pp. 21-25; Fabrian Linden, "In the Reaview Mirror", *American Demographics*, enero 1987, pp. 4-5; y Richard Kern, "USA 2000", *Sales and Marketing Management*, octubre 27, 1986, pp. 8-29.
10. Véase "Too Late for Prince Charming", *Newsweek*, junio 2, 1986, pp. 54-61; y Joann S. Lublin, "Rise in Never Marrieds Affects Social Customers and Buying Patterns", *Wall Street Journal*, mayo 28, 1986, p. 1.
11. El concepto de MSA (metropolitan statiscal area) clasifica las áreas densamente pobladas como MSA o PMSA (primary metropolitan statiscal areas). Las MSA y PMSA se definen de la misma manera, excepto que las PMSA están integradas también por grandes "megalópolis" llamadas CMSA (consolidated metropolitan statiscal areas). Las MSA y PMSA son áreas compuestas por 1) una ciudad de por lo menos 50 000 habitantes, o 2) un área urbanizada de por lo menos 50 000 con un área metropolitana de por lo menos 100 000 habitantes.
12. Véase Thomas Moore, "Different Folks, Different Strokes", *Fortune*, septiembre 16, 1985, pp. 65-68.
13. Garreau, *The Nine Nations of North America* (Boston: Houghton Mifflin Co., 1981).
14. Véase Karl E. Henion II, *Ecological Marketing* (Columbia, Ohio, Grid, 1976).
15. Toffler, *Future Shock*, pp. 25-30.
16. Alvin Toffler, *The Third Wave* (New York: Bantam Books, 1980).
17. Para una excelente lista de posibles productos futuros y de fácil comprensión, véase Charles Panat *Breakthroughs* (Boston: Houghton Mifflin, 1980); y "Technologies for the '80s", *Business Week*, julio 6, 1981, p. 48ff.
18. "Corporate Growth, R&D and Gap Between", *Technology Review*, marzo-abril 1978, p. 39.
19. "Cooperative R&D for Competitors", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre 1985, p. 60.
20. "Four Cities Vie for High-Tech Joint Venture", *Wall Street Journal*, mayor 12, 1983, p. 35.
21. "FTC to Relax Pricing Order against Borden", *Wall Street Journal*, marzo 2, 1983, p. 46.
22. Leo Greenland, "Advertisers Must Stop Conning Consumers", *Harvard Business Review*, julio-agosto 1974, p. 18.
23. Véase Louis W. Stern y Thomas L. Eovaldi, *Legal Aspects of Marketing Strategy: Antitrust and Consumer Protection Issues* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1984).
24. Véase Ann Reilly, "Reagan Turns a Cold Eye on Anti-trust", *Fortune*, octubre 14, 1985, p. 31.
25. Gerald R. Salancik y Gregory D. Upah, "Direction for Interorganizational Marketing" (Unpublished paper, School of Commerce, University of Illinois, Campaign, agosto 1978).
26. Véase Bill Abrams, "'Middle Generation' Growing More Concerned with Selves", *Wall Street Journal*, enero 21, 1982, p. 25.
27. Véase Raymond A. Bauer y Dan H. Fenn, Jr., "What is a Corporate Social Audit?" *Harvard Business Review*, enero-febrero 1973, pp. 37-48.
28. Arnold Mitchell of the Stanford Research Institute, private publication.