

LOS 10  
PHILLIP  
PECADOS  
CAPITALES  
DEL  
MARKETING  
KOTLER

SIGNOS Y SOLUCIONES



**PHILIP KOTLER**  
LOS 10  
PECADOS  
CAPITALES  
DEL  
MARKETING

SIGNOS Y SOLUCIONES

Traducido por Ana García Bertrán



**Gestión 2000**

Título original: *Ten Deadly Marketing Sins*

Publicado por John Wiley & Sons, Inc., Hoboken (Nueva Jersey), 2004

© Philip Kotler, 2004

© de la traducción Ana García Bertrán, 2005

© Centro Libros PAFP, S.L.U., 2005

Gestión 2000 es un sello editorial de Centro Libros PAFP, S.L.U.

Grupo Planeta

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

ISBN: 978-84-9875-242-7

Depósito legal: B. 20.584-2012

Primera edición: septiembre de 2012

Primera edición en esta presentación: noviembre de 2017

Preimpresión: gama, sl

Impreso por Artes Gráficas Huertas, S. A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

# Sumario

<b>Introducción.</b> La situación del marketing en el siglo XXI	11
1. La empresa no está suficientemente focalizada en el mercado y orientada hacia el consumidor	23
2. La empresa no conoce totalmente a sus clientes objetivo	39
3. La empresa tiene que definir y controlar mejor a sus competidores	55
4. La empresa no ha gestionado bien las relaciones con sus <i>stakeholders</i>	65
5. A la empresa no se le da bien gestionar nuevas oportunidades	75
6. El proceso de planificación de marketing de la empresa es deficiente	87
7. Hay que reforzar las políticas de productos y servicios de la empresa	95
8. Las capacidades de creación de marca y de comunicación de la empresa son débiles	103

9. La empresa no está bien organizada para llevar adelante un marketing eficiente	119
10. La empresa no ha hecho un máximo empleo de la tecnología	145
<b>Epílogo.</b> Los diez mandamientos de la eficacia del marketing	159
<b>Agradecimientos</b>	165

# CAPÍTULO I

\* \* \* \* \*

LA EMPRESA NO ESTÁ  
SUFICIENTEMENTE FOCALIZADA  
EN EL MERCADO Y ORIENTADA  
HACIA EL CONSUMIDOR

Describimos aquí dos aspectos de la deficiencia más obstaculizadora de muchas empresas. Puede que no se haya hecho una idea lo suficientemente aproximada de las oportunidades de su mercado, o que la empresa no esté bien organizada para servir y proporcionar lo que sus consumidores objetivo quieren y esperan.

## **Insuficiente focalización en el mercado**

¿Qué indica que los expertos en marketing no hayan analizado lo suficiente su mercado?

### **Signos:**

- Identificación deficiente de los segmentos de mercado
- Insuficiente priorización de los segmentos de mercado
- Carencia de gestores de segmentos de mercado

## **Deficiente identificación de los segmentos de mercado**

Hacemos la siguiente pregunta: ¿«a quién está tratando de vender?». Por favor, no responda «A todo el mundo». No es aceptable.

Recuerdo haber escuchado esto cuando hice esta pregunta a los máximos ejecutivos de la cadena de almacenes Sears. «Vendemos a todo el mundo. Todo el mundo compra algo en nuestra tienda... ropa, martillos, electrodomésticos...» Entonces pregunté: «¿Vienen muchos jóvenes a comprar ropa a Sears?». «No, no tantos como quisiéramos. Pero sus madres sí que compran en Sears.» «Sí, lo admitimos.» «Entonces, ¿por qué no se concentran en los grupos a los que realmente les gusta su producto y servicio, en lugar de intentar captar a todo el mundo?» No obtuve respuesta.

Afortunadamente, muchas empresas no responden «A todo el mundo». Pero esto no significa que estén correctamente focalizadas. Una tienda de ropa de mujer podría decir: «Vendemos ropa a mujeres de entre 20 y 50 años». Yo digo: ese es un grupo bastante grande cuyas necesidades son bastante variadas. Las mujeres más jóvenes se suelen vestir para la escena social, mientras que el grupo de las de más de 35 está más interesado en la ropa práctica para ir a trabajar o estar en casa.

Se cuenta una historia de cómo Les Wexner empezó su exitosa cadena de tiendas para la mujer: Limited. El padre de Les tenía una



tienda de ropa de mujer que vendía todo tipo de ropa para diferentes edades. Les fue a Ohio State, donde su profesor de marketing le habló de la segmentación. Les preguntó a su padre: «¿por qué tenemos ropa para tantas mujeres?» Su padre respondió: «La respuesta es obvia: ¿cómo puedo saber qué mujeres van a entrar en mi tienda? Hijo, me da la impresión de que estoy tirando mi dinero enviándote a la escuela». Cuando Les se hizo cargo del negocio, tuvo la oportunidad de limitar la mercancía, en este caso se decidió por las mujeres jóvenes veinteañeras y por el tipo de ropa que les gustaba. Hizo todo lo posible por focalizarse en este grupo, incluso contratar a jóvenes dependientas de la misma edad, poner música en la tienda que gustara a estas jóvenes y utilizar colores que resultaran atractivos a este grupo. Y cambió el nombre de la tienda por el de Limited.

## **Insuficiente priorización de los segmentos de mercado**

Muchas empresas identifican diferentes segmentos de mercado y preparan ofertas para cada segmento elegido. De este modo, un fabricante de aluminio puede vender aluminio de distintos acabados a los fabricantes de aviones, a los fabricantes de coches, a los contratistas de la construcción y a los fabricantes de electrodomésticos para el hogar. Mi pregunta es si esa empresa ha estimado realmente el atractivo relativo de cada segmento. Obviamente, la compañía de aluminio está invirtiendo en recursos para servir a cada segmento, pero ¿ha calculado las tasas de rentabilidad (ROI) de su inversión en los diferentes segmentos? ¿Ha priorizado los segmentos y reasignado sus recursos a los segmentos más rentables?

## **Carencia de gestores de segmentos de mercado**

Los segmentos más importantes deben tener gestores con autoridad para calcular presupuestos que crean que permitirán a la empresa alcanzar la tasa de rentabilidad esperada. Y tienen que ser recompensados en consecuencia. Pero no hay tantas compañías que hayan nombrado líderes claros para gestionar los segmentos más importantes.

### **Soluciones:**

- Adoptar técnicas de segmentación más avanzadas, como segmentación de beneficio, segmentación de valor y segmentación de lealtad.
- Priorizar los segmentos más importantes.
- Especializar a la fuerza de ventas.

## **Necesario: mejores técnicas de segmentación de mercado**

Muchas empresas podrían segmentar mejor su mercado de lo que lo están haciendo en la actualidad. Demasiadas están interrumpiendo su segmentación a nivel demográfico o descriptivo. Un grupo demográfico determinado, por ejemplo, hombres de 30 a 50 años, suele implicar individuos muy diferentes con necesidades, preferencias y valores variados. Ford lo descubrió cuando lanzó su nuevo Mustang para atraer a los conductores con mentalidad deportiva, y se encontró

con que muchos jóvenes no estaban tan interesados y que, sin embargo, mucha gente mayor corría a comprar el coche.

En el marketing industrial (entre empresas), las compañías tienden a segmentar a los compradores en grandes clientes, clientes medianos y pequeños clientes. Pero si se trata de vender *software* empresarial a empresas pequeñas, más vale empezar por distinguir las necesidades de los despachos de abogados, auditorías y empresas médicas, y probablemente centrarse en una de ellas y convertirse en su proveedor preferido.

En general, primero hay que tratar de segmentar a los miembros de un mercado en función de sus necesidades o de sus beneficios esperados. A continuación, hay que tratar de encontrar las características demográficas que puedan estar correlacionadas con estas necesidades y beneficios para facilitar la búsqueda de estos posibles clientes.

### **¡Priorizar los segmentos!**

Supongamos que la compañía ha identificado más de un segmento. Por ejemplo, IBM vende ordenadores a empresas de numerosas industrias. Esto no impidió que IBM reconociera que ciertos segmentos eran mucho más importantes que otros. IBM hizo una lista de doce sectores industriales en particular, en los que iba a centrar sus esfuerzos, sectores como bancos, seguros, hoteles, telecomunicaciones y transporte. Al focalizar su investigación en este mercado, pudo diseñar ofertas más atractivas que los competidores no focalizados no podían presentar.

## «Verticalizar» la fuerza de ventas

Si los segmentos de clientes son bastante diferentes, entonces habrá que desarrollar fuerzas de ventas especializadas. IBM aprendió hace tiempo que enviar un vendedor de IBM por la mañana a vender un sistema informático a un banco y por la tarde a vender un sistema informático a una cadena hotelera no daba muy buenos resultados. El vendedor sabía muy poco de las necesidades de los bancos o de los hoteles. IBM descubrió que era mejor contratar a ex banqueros para vender a bancos y a ex hoteleros para vender a hoteles. Éstos tienen mucha experiencia en sus sectores respectivos y probablemente una red de contactos, lo cual los sitúa en una posición mucho mejor para vender eficazmente.

DuPont también aprendió lo importante que es organizarse por segmentos de clientes. En su división de fibra, solía tener vendedores especializados en nylon, orlon y dacron. Se esperaba que un vendedor de nylon conociera todas las diferentes industrias que lo compraban, como, por ejemplo, los fabricantes de ropa femenina, los de muebles, los de barcos de recreo y los de neumáticos, entre otros. Finalmente, DuPont se reorganizó y asignó vendedores para cubrir un mercado de clientes en particular, como, por ejemplo, el de ropa femenina, muebles, cubrimiento de suelo, barcos, etcétera. Y representaban a todas las fibras, no sólo una, dando a los consumidores lo que querían.

El mensaje: definir los segmentos cuidadosamente, priorizarlos y asignar gestores de segmentos de clientes a los segmentos más importantes.

## Orientación insuficiente hacia el cliente

¿Qué indica que una compañía no está lo suficientemente bien organizada como para hacer un buen trabajo de servicio y satisfacción de sus clientes? Éstos son signos:

### Signos:

- Muchos empleados creen que los departamentos de marketing y venta son los que tienen que servir a los consumidores.
- No se dispone de programa alguno de formación para crear una cultura del consumidor.
- No existen incentivos para tratar al cliente especialmente bien.

## **¡Marketing y ventas son quienes tienen que captar, servir y satisfacer a los consumidores!**

Las compañías han descubierto que es conveniente organizar a sus empleados en departamentos designados para asumir responsabilidades específicas. Un científico pasará su tiempo en el laboratorio, no con los clientes; un ingeniero de producción pasará su tiempo en la fábrica, no con los clientes; un especialista en compras pasará su tiempo con los vendedores, no con los clientes; y los de contabilidad y finanzas pasarán su tiempo manejando números, no relacionándose con los clientes.

El resultado es que la gente que trabaja en estos departamentos, asume naturalmente que otro departamento –ventas y marketing– tratará con los clientes. De todos modos, sabe-

mos que cada departamento puede influir negativamente en las relaciones con los clientes. Los clientes se enfadan cuando el producto está mal hecho, cuando la factura es incorrecta, y la empresa pierde a sus clientes sin que marketing tenga ninguna responsabilidad en ello.

### **No es necesario formar a otros para atender a los clientes**

Formar a empleados de otros departamentos para que «piensen en los clientes» es caro. Hay que preparar cursos de formación, contratar profesores, y el personal tiene que dejar de dedicarse a sus otras actividades, más urgentes, para oír hablar de los clientes.

### **No hay medidas, incentivos o sanciones disponibles para mejorar el servicio al cliente**

Los empleados saben cómo son evaluados por sus departamentos y eso es lo que importa. Se comportarán en consecuencia. En ausencia de medidas claras del impacto de sus acciones sobre los consumidores, no prestarán demasiada atención a los consumidores y sus rutinas.

### **Desarrollar una jerarquía clara de los valores de la compañía situando a los consumidores en lo más alto**

Formule a la dirección la siguiente pregunta: «¿Cuál es el grupo más importante por el que estáis haciendo un esfuerzo tan grande por satisfacer?» Muchos directivos responde-

## Soluciones:

- Desarrollar una jerarquía clara de los valores de la empresa situando a los consumidores en lo más alto.
- Involucrarse en actividades que aumenten la «concienciación del consumidor» en los empleados y en los agentes de la compañía.
- Facilitar el contacto de los consumidores con la compañía por teléfono, fax o *e-mail* para hacer preguntas, sugerencias, y formular quejas y obtener una respuesta rápida.

rán rápidamente: «Los accionistas. Son los dueños de la compañía. Son los que juzgan nuestra actuación. Influyen en nuestro coste del capital. Son los que se arriesgan. La opinión que tienen de nosotros se puede ver a diario en el movimiento del precio de nuestras acciones. Nuestra primera obligación es para con los accionistas y por eso lo consideramos todo en términos de valor del accionista».

Yo no estoy muy de acuerdo con esto teniendo en cuenta que dar tanta importancia a los accionistas es la opción menos adecuada para servirles. Prefiero adoptar el orden de los grupos de Johnson & Johnson: J&J declara que «los consumidores son lo primero, los empleados lo segundo, y esto es lo que aportará los mejores resultados a los inversores».

La cadena de hoteles Marriott considera unas prioridades ligeramente distintas. «Primero contratamos y formamos a los mejores empleados. Si los empleados están contentos, servirán a los clientes con entusiasmo y competencia. De este

modo, los clientes volverán a nuestros hoteles. Esto es lo que producirá los máximos beneficios para los inversores.» No es de sorprender que Hal Rosenbluth, director de una de las mayores agencias de viajes, elija el mismo tema en su libro que tiene el sugestivo título de *El cliente es lo segundo*.<sup>1</sup>

El aspecto más importante está claro. Las compañías tienen que obsesionarse por sus clientes y sus empleados, porque si éstos no están satisfechos, puede que la compañía tenga que cerrar definitivamente.

### **Emprender actividades que incrementen la «concienciación del cliente o consumidor»**

Lograr que una empresa cambie de orientación constituye una tarea increíble. Las empresas desarrollan culturas muy profundas que implican la valoración de determinadas cosas y de otras, no. De este modo, una empresa orientada a la ingeniería se concentrará en el diseño de productos de última generación y en la creación del mejor sistema de producción como objetivo más importante para ganar la batalla competitiva. Los ingenieros asumen que muchos consumidores se sentirán atraídos por los mejores productos y los costes más bajos. Pero ésta es una opinión superflua de los consumidores, porque éstos varían enormemente en su interpretación de los mejores productos y de los precios y costes apropiados.

1. ROSENBLUTH, H. y MCFERRIN PETERS, D. *El cliente es lo segundo*, Deusto, S. A., Barcelona, 2004.



Cambiar una cultura profundamente arraigada de forma que sitúe a los consumidores en el centro del universo de la empresa requerirá un nuevo liderazgo muy fuerte y determinado. En este caso, sólo podemos sugerir algunas medidas que pueden tomarse:

- *Desarrollar una jerarquía clara de grupos y valores.* Ya hemos hecho hincapié en la importancia de establecer y diseminar una jerarquía definida de los grupos de consumidores y de los valores para el personal de la compañía.
- *Demostrar de qué forma el comportamiento de cada empleado puede influir en los consumidores.* Demostrar a los empleados de cada departamento de qué forma sus acciones específicas pueden afectar negativa o positivamente a la atracción o retención de los consumidores. Apuntar a casos concretos en los que se haya ganado o perdido clientes por causa del comportamiento departamental. Demostrar cómo cada empleado tiene que servir a los consumidores o alguien de la empresa que sirva a los consumidores.
- *Presentar con regularidad datos sobre la satisfacción de los clientes.* Medir la satisfacción global del cliente y también por grupos de clientes y por aspectos específicos (producto, servicio, precio, etc.). Informar de las puntuaciones de los diversos departamentos, con una opinión para motivar a todo el mundo a tratar de mejorar la satisfacción del cliente en cada período. Una opción

es considerar un incentivo si aumenta la satisfacción del cliente o llega a determinado nivel. Incluir en el sobre de la nómina de cada empleado la frase de que su cheque se lo están pagando los clientes.

- *Patrocinar un programa de formación de la compañía en servicio y satisfacción del cliente.* La compañía puede costear cursillos diseñados por diferentes departamentos para formar al departamento de personal y que éste ofrezca un mejor servicio al cliente. El objetivo es definir la marca y los valores de la compañía y conseguir que los empleados «vivan la marca». De este modo, los empleados de Wal-Mart están decididos a ofrecer productos al menor coste posible. Los empleados de Ritz-Carlton están decididos a ofrecer el mejor servicio de alojamiento. Los empleados de Volvo están empeñados en diseñar los automóviles más seguros. De hecho, Volvo se resistió a añadir un sistema de posicionamiento global (GPS) a sus nuevos modelos porque la pantalla plantea un peligro cuando el conductor aparta la vista de la carretera para fijarse en ésta. Para vivir la marca, los ingenieros de Volvo se resistieron a añadir el GPS, pero finalmente han diseñado una pantalla que es la más fácil y más segura de utilizar.
- *Asegurarse de que todos los distribuidores y concesionarios también están obsesionados con el cliente.* Para una empresa, no sirve de nada que sus empleados estén obsesionados con los clientes si sus agentes no lo están. La empresa debe conseguir que sus colaboradores adop-

ten la misma mentalidad si quiere que la orientación hacia el cliente dé sus frutos.

### **Facilitar el acceso de los clientes a la empresa**

No dejo de irritarme cada vez que llamo a un proveedor de servicios electrónicos y después de escuchar un mensaje que dura dos minutos me entero de que es imposible hablar con una persona de carne y hueso. Y si consigo hablar con una persona y le pregunto si la tienda tiene un determinado producto, esta persona me contesta que tiene que mirarlo y entonces me deja colgado al teléfono tres minutos más, sólo para que luego me diga que ya no les queda. ¡Y esta tienda alardea de su amabilidad de trato!

Una empresa debe facilitar el acceso de sus clientes, bien telefónicamente, por fax, correo o *e-mail*. Además, es importante que tenga un nivel de respuesta rápido. Amazon dice que tanto el correo como el *e-mail* se tienen que responder en dos días y que las llamadas telefónicas, antes de cuatro timbrazos. El coste de este nivel de servicio es pequeño comparado con el coste de perder clientes.