

LAMB / HAIR / McDANIEL

MARKETING

CON APLICACIONES PARA AMÉRICA LATINA



A mis hijas, Christine Stock, Jennifer McPhaul y Kara Baker,
y a la memoria de Frank Mathew Baker.
—Charles W. Lamb

A las alegrías más nueva en mi vida, mis nietos Joseph F. Hair, IV (Joss) y Declan
—Joseph F. Hair, Jr.

A Michelle y Mimi Olson
—Carl McDaniel

Marketing

con aplicaciones para
América Latina

CHARLES W. LAMB

*M. J. Neeley School of Business
Texas Christian University*

JOSEPH F. HAIR, JR.

*Department of Marketing
Kennesaw State University*

CARL MCDANIEL

*Department of Marketing
University of Texas at Arlington*

Traducción

Consuelo García Álvarez

Coordinación de casos latinoamericanos

Enrique Benjamín Franklin Fincowsky
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México

Revisión técnica

Clayna Camacho Arias
Profesora del Departamento de Mercadotecnia y Análisis
Tecnológico de Monterrey
Campus Guadalajara

Eduardo Esteva Armida
Profesor del Departamento de Mercadotecnia y Análisis
Tecnológico de Monterrey
Campus Guadalajara

Percy Marquina Feldman
Director general
CENTRUM GRADUATE BUSINESS SCHOOL

Mariana Alfaro Cendejas
Directora del Departamento Regional
de Mercadotecnia y Análisis de Datos
Región Centro
Tecnológico de Monterrey

César J. Sepúlveda M.
Director del Departamento de Mercadotecnia y Análisis
Región Norte
Tecnológico de Monterrey

Jorge Quiroz Rodríguez
Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas
Universidad de Guadalajara

Álvaro Pulido Quintanar
Universidad Panamericana
Campus Guadalajara

César Alberto Camacho Villavicencio
Luis Alberto Alvarado Gudiño
Midiam Mariana Maldonado Martínez
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Autónoma del Estado de México



Australia • Brasil • México • Singapur • Reino Unido • Estados Unidos

Marketing con aplicaciones para América Latina, 1a edición

Charles W. Lamb, Joseph F. Hair, Jr. y
Carl McDaniel

Director Higher Education Latinoamérica

Renzo Casapía Valencia

Gerente Editorial de Contenidos en Español

Jesús Mares Chacón

Editor Senior

Javier Reyes Martínez

Coordinador de Manufactura

Rafael Pérez González

Diseño de portada

Karla Paola Benítez García
© JeniFoto | Shutterstock.com

Composición tipográfica

Mariana Sierra Enríquez

© D.R. 2018 por Cengage Learning
Editores, S.A. de C.V., una compañía
de Cengage Learning, Inc.
Carretera México - Toluca 5420, Oficina 2301
Col. El Yaqui, C.P. 05320
Cuajimalpa, Ciudad de México
Cengage Learning™ es una marca registrada
usada bajo permiso.

DERECHOS RESERVADOS. Ninguna parte de
este trabajo amparado por la Ley Federal del
Derecho de Autor, podrá ser reproducida,
transmitida, almacenada o utilizada en
cualquier forma o por cualquier medio, ya sea
gráfico, electrónico o mecánico, incluyendo,
pero sin limitarse a lo siguiente: fotocopiado,
reproducción, escaneo, digitalización,
grabación en audio, distribución en internet,
distribución en redes de información o
almacenamiento y recopilación en sistemas
de información a excepción de lo permitido
en el Capítulo III, Artículo 27 de la Ley Federal
del Derecho de Autor, sin el consentimiento
por escrito de la Editorial.

Traducido del libro Marketing, 12th ed
Lamb, Charles W., Joseph F. Hair, Jr.,
and Carl McDaniel
Publicado en inglés por South-Western,
una compañía de Cengage Learning © 2013.
ISBN 13: 978-1-111-82164-7

Datos para catalogación bibliográfica:
Lamb, Charles W., Hair, Jr. Joseph F.,
McDaniel, Carl
Marketing con aplicaciones para América Latina,
1a edición
ISBN: 978-607-526-641-1

Contenido breve

Prefacio xii

Agradecimientos xxii

1 El mundo del marketing 1

- 1 Perspectiva general del marketing 2
- 2 Planeación estratégica para la ventaja competitiva 18
- 3 Ética y responsabilidad social 43
- 4 El entorno del marketing 68
- 5 Desarrollo de una visión global 105

2 Análisis de las oportunidades de marketing 147

- 6 Toma de decisiones del consumidor 148
- 7 Marketing de negocios 190
- 8 Segmentación y mercados meta 218
- 9 Sistemas de apoyo a las decisiones e investigación de mercados 248

3 Decisiones de producto 289

- 10 Conceptos de productos 290
- 11 Desarrollo y administración de productos 313
- 12 Marketing de servicios y de organizaciones sin fines de lucro 340

4 Decisiones de distribución 365

- 13 Canales de marketing 466
- 14 Administración de la cadena de suministro 396
- 15 Ventas al detalle 534

5 Estrategias de promoción y comunicación 469

- 16 Planeación de la promoción para la ventaja competitiva 470
- 17 Publicidad y relaciones públicas 496
- 18 Promoción de ventas y venta personal 530

6 Decisiones sobre asignación de precios 559

- 19 Conceptos de asignación de precios 560
- 20 Cómo asignar el precio correcto 592

7 Marketing impulsado por la tecnología 627

- 21 Administración de las relaciones con el cliente (crm) 628
- 22 Marketing y social media 654

Apéndice A Parte 1: Esquema del plan de marketing A-1

Apéndice A Parte 2: Plan de marketing de E-motion Software A-5

Casos de marketing con enfoque latinoamericano A-14

Glosario G2

Notas N-13



© Lester Iefkowitz/corbis



© Michael Hitoshi/Stone/Getty Images



© Frank Chimura/Alamy



© EIGHTFISH/Stone/Getty Images



© iStockphoto.com/afoto



© iStockphoto.com/Mostafa Mourad



© iStockphoto.com/Nikada



Contenido

Prefacio xii

Agradecimientos xxii

1 El mundo del marketing 1

1 Perspectiva general del marketing 2

Qué es el marketing 2

Filosofías de gerencia de marketing 4

Orientación a la producción 4

Orientación a las ventas 4

Orientación al mercado 4

Orientación al marketing social 5

Diferencias entre la orientación a las ventas y la orientación al mercado 6

Enfoque de la organización 6

El negocio de la empresa 10

A quiénes se dirige el producto 11

Meta principal de la empresa 12

Herramientas utilizadas para alcanzar sus metas 12

Una advertencia 12

Por qué estudiar marketing 12

El marketing desempeña un rol importante en la sociedad 13

El marketing es importante para los negocios 13

El marketing ofrece grandes oportunidades profesionales 14

El marketing influye en nuestra vida cotidiana 14

Resumen y aplicaciones 14 • Términos clave 15 • Ejercicios 15 • Videoclips de empresas: Method: Vive limpio 17

2 Planeación estratégica para la ventaja competitiva 18

Naturaleza de la planeación estratégica 19

Unidad estratégica de negocios 20

Alternativas estratégicas 20

Matriz de oportunidades de AnSoff 21

Modelo del Boston Consulting Group 21

Modelo de General Electric 23

El plan de marketing 24

Definición de misión de la empresa 25

Cómo realizar un análisis situacional 26

Ventaja competitiva 27

Ventaja competitiva en costos 27

Ventaja competitiva por diferenciación de bienes y servicios 28

Ventaja competitiva de nicho 28

Cómo crear una ventaja competitiva sostenible 29

Establecimiento de objetivos del plan de marketing 29

Descripción del mercado meta 30

Estrategia del mercado meta 30

La mezcla de marketing 31

Estrategias de producto 32

Estrategias de plaza o distribución 32

Estrategias de promoción 32

Estrategias de asignación de precios 32

Seguimiento del plan de marketing 33

implementación 33

Evaluación y control 34

Planeación estratégica efectiva 37

Resumen y aplicaciones 38 • Términos clave 40 • Ejercicios 40 • Videoclips de empresas: Method: Hogar saludable 42

3 Ética y responsabilidad social 43

Factores determinantes de una sociedad civil 43

Concepto de comportamiento ético 45

Teorías acerca de la ética 46

Comportamiento ético en los negocios 48

Moralidad y ética en los negocios 48

Toma de decisiones ética 49

Lineamientos y capacitación en ética 50

Diferencias culturales en la ética 52

Dilemas éticos relacionados con los países en desarrollo 54

Responsabilidad social corporativa 55

Sustentabilidad 56

Stakeholders y responsabilidad social 57

Argumentos a favor y en contra

de la responsabilidad social corporativa 58

Argumentos contra la responsabilidad social corporativa 58

Argumentos a favor de la responsabilidad social corporativa 58

Crecimiento de la responsabilidad social 59

Marketing verde 62

Marketing con causa 63

Controversia del marketing con causa 63

Resumen y aplicaciones 65 • Términos clave 66 • Ejercicios 66 • Videoclips de empresas: Method: Personas en contra de la mugre 67

4 El entorno del marketing 68

El entorno externo del marketing 69

Cómo entender el entorno externo 70

Administración del entorno 71

Factores sociales 72

Valores estadounidenses 72

Los rasgos de personalidad varían por región 73

Crecimiento de los estilos de vida compuestos 73

Rol cambiante de las familias y mujeres que trabajan 74

Nunca hay tiempo suficiente 74

Factores demográficos 75

Población 75

Preadolescentes 76

Adolescentes 77

Generación Y 78

Generación X 79

La generación de la posguerra:

el mercado masivo de Estados Unidos 80

Mercados étnicos en crecimiento 82

Marketing para los hispano-estadounidenses 82

Marketing para los afroestadounidenses 84

Marketing para los asiático-estadounidenses 86

Factores económicos 88

Ingresos de los consumidores 88

Poder de compra 88

Inflación 89

Recesión 89

Factores tecnológicos 91

Investigación 91

Estimular la innovación 91

La innovación lleva a la rentabilidad 93

Factores políticos y legales 93

Legislación federal 93

Leyes estatales 94

Agencias reguladoras 95

Batalla por la privacidad del consumidor 97

Factores competitivos 99

Competencia por la participación de mercado y las utilidades 99

Competencia global 99

Resumen y aplicaciones 100 • Términos clave 102 • Ejercicios 102 • Videoclips de empresas: Method: la entrada a un mercado muy vasto 104

5 Desarrollo de una visión global 105

Beneficios del marketing global 106

Importancia del marketing global 107

Temor al comercio y la globalización 108

Beneficios de la globalización 108

Corporaciones multinacionales 109

Fluctuaciones monetarias 111

Estandarización del marketing global 112

Entorno externo que enfrentan las empresas globales 113

Cultura 113

Factores económicos 115

La economía global 115

Cómo hacer negocios en China y la India 116

Estructura y acciones políticas 116

Consideraciones legales 117

Ronda de Uruguay, la fracasada Ronda Doha

y convenios bilaterales 118

Tratado de Libre Comercio de América del Norte 120

Tratado de Libre Comercio de América Central 120

Unión Europea 121

Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional y el

G-20 123

Constitución demográfica 124

Recursos naturales 125

Marketing global realizado por la empresa 125

Exportación 126

Licenciamiento y franquiciamiento 128

Fabricación por contrato 129

Joint ventures 130

Inversión directa 131

Mezcla de marketing global 132

Producto y promoción 132

Un producto, un mensaje 132

Inventoría de productos 133

Adaptación de productos 134

Adaptación de la promoción 134

Plaza (distribución) 136

Asignación de precios 137

Dumping 138

Contracomercio 138

Impacto de internet 139

Resumen y aplicaciones 141 • Términos clave 142 • Ejercicios 142 • Videoclips de empresas: Method: inicios globales 144 • Errores de marketing 145



Análisis de las oportunidades de marketing 147

6 Toma de decisiones del consumidor 148

Importancia de entender el comportamiento del consumidor 149

Políticas públicas y educación del consumidor 149

Proceso de toma de decisiones del consumidor 150

Reconocimiento de la necesidad 150

Búsqueda de información 152

Evaluación de alternativas y compra 155

Comportamiento posterior a la compra 157

Tipos de decisiones de compra e involucramiento del consumidor 158
Factores que determinan el nivel de involucramiento del consumidor 159
No todo el involucramiento es igual 160
Implicaciones del involucramiento en el marketing 161

Factores que influyen en las decisiones de compra del consumidor 162

Influencias culturales en las decisiones de compra del consumidor 162

Cultura y valores 163
Cómo entender las diferencias culturales 166
Subcultura 167
Clase social 168

Influencias sociales en las decisiones de compra del consumidor 170

Grupos de referencia 170
Líderes de opinión 171
La familia 173

Influencias individuales en las decisiones de compra del consumidor 174

Género 174
Edad y etapa del ciclo de vida familiar 175
Personalidad, autoconcepto y estilo de vida 176

Influencias psicológicas en las decisiones de compra del consumidor 178

Percepción 178
Motivación 180
Aprendizaje 182
Creencias y actitudes 183

Resumen y aplicaciones 185 • Términos clave 187 • Ejercicios 188 •

Videoclips de empresas: ReadyMade: hágalo usted mismo 189

7 Marketing de negocios 190

Qué es el marketing de negocios 191

Marketing de negocios en internet 192

Medición del éxito en línea 194
Tendencias en el marketing B2B por internet 194

Marketing relacional y alianzas estratégicas 197

Alianzas estratégicas 197
Relaciones en otras culturas 198

Principales categorías de clientes de negocios 199

Productores 199
Revendedores 199
Gobiernos 199
Instituciones 200

El North American Industry Classification System 201

Mercados de negocios en comparación con los mercados de consumo 202

Demanda 202
Volumen de compra 203
Número de clientes 203
Ubicación de los compradores 203
Estructura de distribución 203
Naturaleza de la compra 204

Naturaleza de la influencia de las compras 204

Tipos de negociaciones 204

La reciprocidad 204

El arrendamiento 204

Método principal de promoción 204

Tipos de productos de negocios 206

Equipo principal 206
Equipo accesorio 206
Materias primas 207
Partes componentes 207
Materiales procesados 208
Suministros 208
Servicios de negocios 209

Comportamiento de compra en el mercado de negocios 209

Centros de compras 209
Criterios de evaluación 210
Situaciones de compra 211
Ética en los negocios 212
Servicio al cliente 212

Resumen y aplicaciones 214 • Términos clave 215 • Ejercicios 216 • Videoclips de empresas: ReadyMade: Cómo establecer relaciones de negocios 217

8 Segmentación y mercados meta 218

Segmentación de mercados 219

Importancia de la segmentación de mercados 220

Criterios para una segmentación exitosa 221

Bases para segmentar los mercados de consumo 222

Segmentación geográfica 222
Segmentación demográfica 223
Segmentación psicográfica 227
Segmentación por beneficios 228
Segmentación por tasa de uso 229

Bases para segmentar los mercados de negocios 230

Características de las empresas 230
Procesos de compra 231

Pasos en la segmentación de un mercado 231

Estrategias para seleccionar los mercados meta 234

Mercado meta no diferenciado 234
Estrategia concentrada 235
Estrategia de segmentos múltiples 236

Marketing uno a uno 237

Posicionamiento 240

Mapa perceptual 241
Bases para el posicionamiento 241
Reposicionamiento 243

Resumen y aplicaciones 243 • Términos clave 245 • Ejercicios 245 • Videoclips de empresas: ReadyMade: enfoque y segmentación 247

9 Sistemas de apoyo a las decisiones e investigación de mercados 248

Sistemas de apoyo a las decisiones de marketing 249

Rol de la investigación de mercados 250

Usos gerenciales de la investigación de mercados 251

Cómo entender el mercado en constante cambio 253

Pasos en un proyecto de investigación

de mercados 254

Datos secundarios 255

Compiladores de investigaciones de mercados 256

Planeación del diseño de investigación y recolección

de datos primarios 257

Investigación por encuestas 258

Diseño de cuestionarios 261

Investigación por observación 263

Investigación etnográfica 264

Experimentos 267

Especificación de los procedimientos de muestreo 268

Recolección de datos 269

Análisis de los datos 270

Preparación y presentación del reporte 270

Seguimiento 270

Investigación de mercados en internet 271

Ventajas de las encuestas por internet 272

Usos que le dan a internet los investigadores de mercados 273

Métodos para conducir encuestas en línea 273

Proveedores de paneles en línea 273

Focus groups en línea 273

Investigación en comunidades web 275

Rol de los medios generados por el consumidor
en la investigación de mercados 276

Orientación conductual 277

Investigación basada en escáner

y otros dispositivos 278

Cuándo se debe realizar investigación de mercados 279

Inteligencia competitiva 280

Resumen y aplicaciones 281 • Términos clave 283

• Ejercicios 284 • Videoclips de empresas:

Readymade: investigación lista 286 • Errores de
marketing 287

Branding 297

Beneficios del branding 298

Estrategias de branding 298

Marcas registradas 301

Empaque 302

Funciones del empaque 302

Etiquetado 304

Códigos universales de productos 305

Aspectos globales del branding y el empaque 305

Branding 305

Empaque 305

Garantías del producto 307

Revisión y aplicaciones 309 • Términos clave 310

• Ejercicios 310 • Videoclips de empresas:

Kodak: reinventando la marca 312

11 Desarrollo y administración de productos 313

Importancia de los nuevos productos 314

Categorías de nuevos productos 315

Proceso de desarrollo de un nuevo producto 316

Estrategia de nuevos productos 317

Generación de ideas 317

Selección de ideas 319

Análisis del negocio 319

Desarrollo 321

Pruebas de mercado 322

Comercialización 324

Por qué algunos productos tienen éxito
y otros fracasan 324

Temas globales en el desarrollo de nuevos
productos 325

Difusión de los nuevos productos 327

Difusión de la innovación 327

Características del producto y tasa de adopción 328

Implicaciones del proceso de adopción para el

Marketing 329

Ciclos de vida de los productos 330

Etapa de introducción 331

Etapa de crecimiento 332

Etapa de madurez 332

Etapa de declinación 333

Implicaciones para la gerencia de marketing 333

Resumen y aplicaciones 337 • Términos

clave 338 • Ejercicios 338 • Videoclips de

empresas: Kodak: reinventando la fotografía 339

12 Marketing de servicios y de organizaciones sin fines de lucro 340

Importancia de los servicios 341

Cómo difieren los bienes de los servicios 342

Intangibilidad 342

Inseparabilidad 342

Heterogeneidad 343

Carácter perecedero 343

3 Decisiones de producto 289

10 Conceptos de productos 290

¿Qué es un producto? 291

Tipos de productos de consumo 291

Productos de conveniencia 292

Productos de comparación 293

Productos de especialidad 293

Productos no buscados 294

Producto individual, líneas y mezcla de productos 294

Ajustes a los productos individuales, a las líneas y mezclas
de productos 295

Calidad en el servicio	343
<i>Modelo de brechas de la calidad en el servicio</i>	344
Estrategias de marketing para los servicios	347
<i>Estrategia del producto (servicio)</i>	347
<i>Estrategia de distribución</i>	348
<i>Estrategia de promoción</i>	349
<i>Estrategia de precio</i>	350
Marketing relacional o de relaciones en los servicios	351
Marketing interno en las empresas de servicios	353
Temas globales en marketing de servicios	354
Marketing en organizaciones sin fines de lucro	355
<i>Marketing de una organización sin fines de lucro</i>	355
<i>Aspectos únicos de las estrategias de marketing de la organización sin fines de lucro</i>	355
Resumen y aplicaciones	360
• Términos clave	361
• Ejercicios	362
• Videoclips de empresas: Kodak: reinventa la mezcla	363
• Errores de marketing	364



Decisiones de distribución 365

13 Canales de marketing 466

Canales de marketing	367
<i>Especialización y división del trabajo</i>	367
<i>Cómo superar las discrepancias</i>	368
<i>Proporcionar eficiencia de contacto</i>	369
Intermediarios de canal y sus funciones	370
<i>Funciones del canal que realizan los intermediarios</i>	371
Estructuras del canal	372
<i>Canales para productos de consumo</i>	373
<i>Canales para productos de negocios e industriales</i>	374
<i>Arreglos de canales alternos</i>	375
Toma de decisiones acerca de la estrategia del canal	376
<i>Factores que afectan la elección del canal</i>	377
<i>Niveles de intensidad en la distribución</i>	378
Tipos de relaciones de canal	380
<i>Tipos de relaciones de canal</i>	380
<i>Relaciones cooperativas</i>	382
Administración de las relaciones del canal	382
<i>Poder, control y liderazgo del canal</i>	382
<i>Conflicto de canal</i>	382
<i>Sociedades de canal</i>	385
Canales y decisiones de distribución para los mercados globales	386
<i>Desarrollo de canales globales de marketing</i>	386
Canales y decisiones de distribución en los servicios	388
Resumen y aplicaciones	392
• Términos clave	394
• Ejercicios	394
• Videoclips de empresas: Sephora: el negocio es hermoso	395

14 Administración de la cadena de suministro 396

Cadena de suministro y administración de la cadena de suministro	397
<i>Beneficios de la administración de la cadena de suministro</i>	399
Integración de la cadena de suministro	400
<i>Integración relacional</i>	400
<i>Integración de la medición</i>	401
<i>Integración de tecnología y planeación</i>	401
<i>Integración del proveedor de materiales y servicios</i>	402
<i>Integración de operaciones internas</i>	403
<i>Integración del cliente</i>	403
<i>Barreras y facilitadores de la integración</i>	404
Procesos clave de la administración de la cadena de suministro	405
<i>Administración de las relaciones con el cliente</i>	405
<i>Administración del servicio al cliente</i>	406
<i>Administración de la demanda</i>	407
<i>Nivel de cumplimiento de los pedidos</i>	408
<i>Administración del flujo de manufactura</i>	408
<i>Administración de las relaciones con los proveedores</i>	409
<i>Desarrollo y comercialización del producto</i>	409
<i>Administración de las devoluciones</i>	409
Decisiones estratégicas en la administración de la cadena de suministro	411
<i>Estrategias de la cadena de suministro</i>	412
<i>Elaboración de mapas o diagramas de la cadena de suministro</i>	414
Función de la logística en la cadena de suministro	416
<i>Contratación y adquisición</i>	416
<i>Procesamiento de pedidos</i>	417
<i>Administración y control de inventarios</i>	417
<i>Almacenamiento y manejo de materiales</i>	419
<i>Transporte</i>	420
Medición del desempeño de la cadena de suministro	421
<i>Método del Balanced Scorecard</i>	422
Administración ecológica y sustentable de la cadena de suministro	423
Tendencias en administración de la cadena de suministro	424
<i>Administración global de la cadena de suministro</i>	424
<i>Tecnología avanzada de cómputo</i>	425
<i>Outsourcing de las funciones de logística</i>	426
<i>Distribución electrónica</i>	427
<i>Seguridad y resistencia de la cadena de suministro</i>	428
Resumen y aplicaciones	429
• Términos clave	431
• Ejercicios	432
• Videoclips de empresas: Sephora: el negocio es hermoso, parte 2	433

15 Ventas al detalle 534

El papel de las ventas al detalle	435
Clasificación de las operaciones minoristas	436
<i>Propiedad</i>	436
<i>Nivel de servicio</i>	437
<i>Variedad de productos</i>	437
<i>Precio</i>	437

Principales tipos de operaciones al detalle 439

Tiendas departamentales 439
Tiendas de especialidad 439
Supermercados 440
Farmacias 440
Tiendas de conveniencia 441
Tiendas de descuento 441
Restaurantes 444

Ventas al detalle fuera de tienda 445

Ventas automáticas 445
Venta directa al detalle 445
Marketing directo 446
Venta electrónica al detalle 447
Redes de compras en el hogar 447
Comercio móvil o m-commerce 449

Franquiciamiento 450

Estrategia de marketing al detalle 452

Definición de un mercado meta 452
Elección de la mezcla de ventas al detalle 453

Nuevos avances en las ventas al detalle 461

Interactividad 461
Tiendas pop-up 462

Resumen y aplicaciones 463 • Términos clave 465 • Ejercicios 465 • Videoclips de empresas: Sephora: Ventas al detalle para el éxito 467 • Errores de marketing 468

5

Estrategias de promoción y comunicación 469

16 Planeación de la promoción para la ventaja competitiva 470

Papel de la promoción en la mezcla de marketing 471

Comunicación de marketing 472

El proceso de comunicación 473

Objetivos de la promoción 477

Informar 477
Persuadir 477
Recordar 478

La mezcla promocional 478

Publicidad 478
Relaciones públicas 479
Venta personal 480
Promoción de ventas 480
Social media 480
Proceso de comunicación y mezcla promocional 480

Objetivos de la promoción y el concepto AIDA 482

Comunicación integrada de marketing 483

Factores que afectan la mezcla promocional 485

Naturaleza del producto 485
Etapas en el ciclo de vida del producto 486

Características del mercado meta 487

Tipo de decisión de compra 487

Fondos disponibles 487

Estrategias push y pull 488

Resumen y aplicaciones 491 • Términos clave 493 • Ejercicios 493 • Videoclip de empresas Vans—off the wall y enfocados 495

17 Publicidad y relaciones públicas 496

Efectos de la publicidad 497

Publicidad y participación de mercado 498
Efectos de la publicidad en los consumidores 499

Principales tipos de publicidad 501

Publicidad institucional 501
Publicidad de producto 501

Decisiones creativas en publicidad 503

Identificar los beneficios del producto 504
Desarrollo y evaluación de los atractivos publicitarios 505
Ejecución del mensaje 506
Evaluación posterior a la campaña 508

Decisiones de medios en publicidad 509

Tipos de medios 510
Consideraciones de selección en los medios 515
Programación de medios 517

Relaciones públicas 519

Principales instrumentos de relaciones públicas 520
Manejo de la publicidad no pagada desfavorable o negativa 523

Resumen y aplicaciones 526 • Términos clave 527 • Ejercicios 527 • Videoclips de empresas: Vans: Off the wall y en mensaje 529

18 Promoción de ventas y venta personal 530

Promoción de ventas 531

Objetivos de la promoción de ventas 532

Herramientas para la promoción de ventas de consumo 533

Cupones y reembolsos 534
Obsequios 535
Programas de marketing de lealtad 536
Concursos y sorteos 537
Muestras gratis 537
Promoción en el punto de venta 538
Promoción de ventas en línea 539

Herramientas para la promoción de ventas comerciales 539

Venta personal 541

Venta relacional 542

El proceso de ventas 544

Generación de contactos 545
Evaluación de contactos 546
Acercarse al cliente e identificar sus necesidades 546
Desarrollo y propuesta de soluciones 547
Manejo de objeciones 547

Cierre de la venta 548

Seguimiento 548

Administración de ventas 549

Definir las metas y el proceso de ventas 550

Estructura de la fuerza de ventas 550

Reclutamiento y capacitación de la fuerza de ventas 550

Compensación y motivación de la fuerza de ventas 551

Evaluación de la fuerza de ventas 553

Resumen y aplicaciones 553 • Términos clave 555 • Ejercicios 556 • Videoclips de empresas: Promociones de Vans: Off the wall 557 • Errores de marketing 558



6 Decisiones sobre asignación de precios 559

19 Conceptos de asignación de precios 560

Importancia del precio 561

Qué es el precio 561

Importancia del precio para los gerentes de marketing 562

Objetivos de la asignación de precios 563

Objetivos de la asignación de precios orientados a las utilidades 563

Objetivos de asignación de precios orientados a las ventas 564

Objetivos de asignación de precios de statu quo 565

La demanda como factor

determinante del precio 566

Naturaleza de la demanda 566

Forma en que la demanda y la oferta determinan los precios 567

Elasticidad de la demanda 569

Poder de los sistemas de administración del rendimiento y tecnología para establecer mercados meta 575

El costo como determinante del precio 575

Asignación de precios de margen comercial 577

Asignación de precios de maximización de la utilidad 577

Asignación de precios de equilibrio 579

Otros factores determinantes del precio 580

Etapas del ciclo de vida del producto 580

La competencia 580

Estrategia de distribución 581

Impacto de internet 582

Estrategia de promoción 584

Garantía de igualación del precio 584

Exigencias de clientes grandes 585

Relación precio – calidad 585

Resumen y aplicaciones 587 • Términos clave 589

• Ejercicios 589 • Videoclips de empresas:

ACID+ALL = asignación de precios en serio 591

20 Cómo asignar el precio correcto 592

Cómo asignar el precio de un producto 593

Metas de la asignación de precios 593

Estimar la demanda, costos y utilidades 594

La estrategia de precios 594

Legalidad y ética de la estrategia de precios 599

Prácticas comerciales desleales 599

Fijación de precios 599

Discriminación de precios 601

Fijación depredatoria de precios 601

Tácticas para afinar el precio base 603

Descuentos, bonos, reembolsos y asignación de precios basada en el valor 604

Asignación geográfica de precios 606

Otras tácticas de precios 607

Penalizaciones al consumidor 613

Asignación de precios a una línea de productos 614

Relaciones entre los productos 614

Costos conjuntos 615

Asignación de precios durante épocas económicas difíciles 615

Inflación 616

Recesión 617

Resumen y aplicaciones 621 • Términos

clave 623 • Ejercicios 623 • Caso de estudio:

Descuentos de black friday 769 • Videoclips de

empresas: Perspectivas de asignación de precios:

Method, ReadyMade Magazine, Sephora, Vans y

Acid+All 624 • Errores de marketing 625



7 Marketing impulsado por la tecnología 627

21 Administración de las relaciones con el cliente (CRM) 628

Qué es la administración de las relaciones con el cliente 629

Ciclo de administración de las relaciones con el cliente 630

Implementación de un sistema de CRM 632

Identificar las relaciones con los clientes 632

Interacciones de la base actual de clientes 634

Capturar los datos de los clientes 636

Almacenar e integrar datos de clientes 637

Identificar a los mejores clientes 639

Minería de datos 639

Aprovechar la información del cliente 642

Administración de la campaña 642

Retener a los clientes leales 642

Venta cruzada de otros bienes y servicios 643
Diseñar comunicaciones de marketing enfocadas 643
Reforzar las decisiones de compra de los clientes 644
Inducir la prueba de producto por parte de los clientes nuevos 645
Incrementar la eficacia del marketing del canal de distribución 645
Mejorar el servicio al cliente 645
Preocupaciones por la privacidad y CRM 646

Resumen y aplicaciones 649 • **Términos clave** 651 • **Ejercicios** 651 • **Videoclips de empresas: Method: Cómo difundir las noticias acerca de la limpieza ecológica** 652

22 Marketing y social media 654

Qué es social media 655

Cómo usan social media los consumidores 656
Social Media y comunicación integrada de marketing 657

Cómo diseñar y aprovechar una campaña en social media 659

El sistema de escucha 660
Objetivos de social media 660
Construir confianza en línea 661

Evaluación y medición de social media 662

Comportamiento social de los consumidores 664

Herramientas de social media: contenido generado por el consumidor y las corporaciones 665

Blogs 665
Redes sociales 667
Sitios para compartir medios 668
Sitios sociales de noticias 669
Redes sociales basadas en la ubicación 670
Sitios de reseñas 671
Mundos virtuales y juegos en línea 671

Social media y tecnología celular 672

Tecnología móvil y smartphones 672
Aplicaciones y widgets 673
El dinámico mundo de social media 675

Resumen y aplicaciones 676 • **Términos clave** 677
• **Ejercicios** 677 • **Videoclips de empresas: Marketing de celular: padres, tengan cuidado** 678 • **Errores de marketing** 679

Apéndice A Parte 1: Esquema del plan de marketing A-1

Apéndice A Parte 2: Plan de marketing de E-motion Software A-5

Casos de marketing con enfoque latinoamericano A-14

Glosario G2

Notas N-13

Prefacio

Importancia del curso

Usted experimenta el marketing mediante anuncios espectaculares, comerciales en la televisión e incluso en el pasillo de cereales de la tienda de abarrotes y, ahora, con casos de aplicación a la realidad latinoamericana. Este libro proporciona al lector la capacidad para reconocer hasta qué punto los principios del marketing desempeñan un rol en su vida cotidiana.

Contenido nuevo

Además de los varios de ejemplos nuevos en cada capítulo, hemos añadido nuevos temas en el contenido y revisado y actualizado el material existente. Hay un capítulo nuevo dedicado al interesante tema de social media y marketing, en el cual se describe la forma en que las empresas trabajan para integrar la tecnología de punta en sus planes de marketing y las ideas nuevas que surgen cada día en relación con la importancia de social media. La nueva sección **Métricas del marketing** presenta las métricas reales, los procesos matemáticos que las respaldan y la importancia (e influencia) del departamento de marketing en la toma de decisiones.

PEDAGOGÍA QUE REFUERZA EL APRENDIZAJE

El propósito de las características pedagógicas es reforzar el aprendizaje, pero eso no significa que deban ser tediosas. Hemos creado herramientas de aprendizaje dentro del libro que despertarán el interés del lector, además de enseñar. Ninguna sección está incluida por casualidad: cada una se ha diseñado y escrito para cumplir con una necesidad, nivel o estilo de aprendizaje específico.

- **Términos:** Los términos clave aparecen en bold. Al final de cada capítulo aparece una lista completa por orden alfabético de los términos clave, así como una lista de verificación del estudio.
- **Sección Ética en marketing:** Esta edición continúa con el énfasis en la ética al integrar su análisis a lo largo del libro por medio de ejercicios sobre ética y la sección Ética en marketing. Esta sección ofrece preguntas reflexivas orientadas a la toma de decisiones éticas y brinda ejemplos de la forma en que la ética es relevante en muchas decisiones de marketing. ¿Son éticas las universidades comerciales? ¿Es correcto que un país censure a los proveedores de internet? ¿Qué tanto control puede tener una persona o empresa sobre la privacidad en línea? ¿Es ético cobrar por algo que costeará el mercado? El lector analizará estas y otras importantes preguntas sobre debates éticos.
- **Sección Perspectivas globales:** El pensamiento global debe formar parte de la planeación estratégica y táctica de todo gerente. Además de dedicar el capítulo 5 al marketing global, el libro contiene temas relacionados integrados por medio de esta sección, la cual brinda ejemplos detallados de los temas de marketing que las empresas afrontan en diferentes continentes y contiene preguntas de reflexión cuidadosamente planteadas para estimular la discusión en clase.
- **Sección La experiencia del cliente:** En su versión ideal, el marketing trata acerca de crear una experiencia de excelencia para el consumidor. El libro destaca la importancia del servicio al cliente en esta sección.
- **Sección “Anatomía de”:** La ilustración “anatomía de” ejemplifica un concepto determinado con un diseño visual en una página con fotografías que demuestran la conexión entre los elementos del concepto. Esta sección es útil para visualizar el vínculo entre los conceptos de marketing y sus aplicaciones en el mundo real.

- **El marketing y usted:** Sus cursos deben ser relevantes e interactivos. Los breves estudios denominados el marketing y usted que aparecen al inicio de cada capítulo son una forma divertida de introducir los temas. Estos estudios son adaptaciones del material contenido en el *Marketing Scales Handbook* y demuestran con rapidez que todas las personas tienen experiencia con el marketing aunque no lo sepan. Aunque la sección *no* está diseñada para emplearse en un contexto científico, ofrece una manera divertida e interesante de introducir el material del capítulo.
- **Resúmenes visuales de los objetivos de aprendizaje:** Las personas aprenden de diferentes maneras, algunas leen libros y comprenden los conceptos a partir de su presentación verbal, mientras que otras necesitan reescribir el material con sus propias palabras para entenderlo completamente. Otras más aprenden mejor con diagramas y figuras. Los focus groups con estudiantes lo demuestran y alientan el uso de las revisiones de los objetivos de aprendizaje. Estos recuadros no buscan repetir cada detalle del contenido del capítulo, sino que sirven para ofrecer claves visuales que ayuden al lector a recordar los principales puntos del capítulo.
- **Sección “Por medio de los números”:** Cada capítulo concluye con una breve recapitulación de las interesantes estadísticas presentadas en el capítulo. Esta sección mantiene vivo el marketing para el lector y sirve como conclusión visual participativa del capítulo.
- **Revisión y aplicaciones:** El final de cada capítulo incliye una sección titulada Revisión y aplicaciones, un resumen que incluye muchos puntos del capítulo. Los resúmenes están organizados entorno a los objetivos de aprendizaje, de manera que el lector pueda verificar rápidamente su comprensión de los conceptos del capítulo. Las preguntas y actividades para discusión están debajo del resultado del aprendizaje al que pertenecen.
- **Preguntas para escribir:** para ayudar al lector a mejorar sus habilidades de redacción, se incluyen ejercicios escritos en la sección de revisión al final de cada capítulo. Estos ejercicios están marcados con el icono que se muestra aquí. Las preguntas para escribir están diseñadas para ser breves, de manera que el lector pueda completar sus tareas en poco tiempo. 
- **Actividades en equipo:** la habilidad para trabajar en colaboración es una clave para el éxito en el mundo actual de los negocios. Las actividades en equipo al final de cada capítulo, identificadas por el icono que se muestra aquí, brindan al lector oportunidades para aprender a trabajar juntos, dedicándose a llegar a un consenso y a la solución del problema. 
- **Actividades en línea:** la comprensión de la forma de usar internet para propósitos profesionales y académicos es crucial para el entorno actual de los negocios. Las actividades al final de cada capítulo, acompañadas por el icono, brindan al lector la oportunidad de perfeccionar sus habilidades en esta área. 
- **Ejercicio de aplicación:** estas actividades se basan en ideas de enseñanza ganadoras del concurso “Best of the Great Ideas in Teaching Marketing”, celebrado en combinación con la publicación de la octava edición. Estos ejercicios, desarrollados por profesores de todo el país, permiten al lector explorar con más detalle los principios del marketing mediante actividades atractivas y agradables. Por ejemplo, se le puede solicitar investigar una cadena de distribución completa para un producto determinado o crear una campaña publicitaria para otro utilizando las reglas del juego *Taboo* de Hasbro.
- **Ejercicio de ética:** los breves dilemas éticos ayudan al lector a practicar para hacer lo correcto. Las preguntas que siguen a cada escenario le impulsan a tomar decisiones éticas y a explicar los razonamientos que las sustentan. Estos ejercicios demuestran las limitaciones de los códigos de ética y refuerzan la importancia de desarrollar una personalidad ética y no sólo consultar las normas existentes de conducta.
- **Casos de estudio con enfoque latinoamericano:** al final del libro se incluye un apéndice con casos latinoamericanos que ayudan al lector a resolver los problemas que enfrentan en la actualidad las empresas. Estos casos se enfocan en diversas empresas y productos, como Yakult, IBM, Cielito Querido Café, Alpura, entre otras,
- **Videoclips de empresas:** todos los capítulos contienen un resumen del video de una empresa con imágenes y preguntas para análisis. Los segmentos de video duran en promedio 8 minutos, tiempo suficiente para cubrir temas centrales en el marketing que afrontan empresas como Method, la revista *ReadyMade*, Sephora, Vans, Kodak y Acid+All.

- **Errores de marketing:** Al final de cada parte, encontrará casos nuevos que describen buenas y malas ideas que no lograron tener éxito en un mercado difícil y cambiante. Estos casos son sorprendentes e interesantes e incluyen los fallidos donativos de los vinos Yellow Tail, el error de Microsoft con los creadores de *Angry Birds* de Rovio y la controversia detrás de la bebida Four Loko. Los casos buscan ayudar al lector a evitar cometer errores como los de estas reconocidas empresas.
- **Plan de marketing:** El apéndice del plan de marketing al final del libro incluye notas que vinculan cada una de sus partes con el material a lo largo del libro, a fin de que el lector vea la correlación entre los capítulos y los elementos de un plan de marketing profesional para una empresa real.

Todos los componentes de nuestro amplio paquete de apoyo se han desarrollado a fin de ayudarlo a preparar sesiones de clase y exámenes tan rápida y fácilmente como sea posible. Proporcionamos abundante información y actividades más allá del libro para complementar sus clases, así como auxiliares para la enseñanza en una variedad de formas con el fin de ajustarse a su estilo de enseñanza.

RECURSOS EN LÍNEA

Este libro cuenta con una serie de complementos, los cuales se proporcionan sólo a los docentes que adopten la presente obra como texto básico de sus cursos. Para mayor información, comuníquese a las oficinas de nuestros representantes o visite el sitio web <http://latinoamerica.cengage.com>.

Acerca de los autores

CHARLES W. LAMB

Charles W. Lamb es profesor de marketing M. J. Neeley de la Escuela de Negocios M. J. Neeley, en la Christian University. Desempeñó el cargo de director del departamento de marketing de 1982 a 1988 y una vez más de 1997 a 2003. En la actualidad es director del Departamento de Sistemas de Información y Administración de la cadena de suministro y expresidente de la Academy of Marketing Science y la Southwestern Marketing Association.

Lamb es autor y coautor de más de una docena de libros y antologías sobre temas de marketing, y de más de 150 artículos que han sido publicados en revistas académicas y registros de conferencias.

En 1997 le otorgaron el prestigioso Chancellor's Award for Distinguished Research and Creative Activity (Premio Chancellor por investigación distinguida y actividad creativa) en TCU. Este es el honor más grande que otorga la universidad a los miembros de la facultad. Otros reconocimientos clave que ha recibido incluyen el Premio Neeley School of Business Award y su elección como Miembro distinguido de la Academy of Marketing Science y Miembro de la Southern Marketing Association.

Lamb obtuvo un grado de asociado de Sinclair Community College, un título de licenciatura de Miami University, una Maestría en administración de empresas de Wright State University y un doctorado de Kent State University. Previamente prestó sus servicios como asistente y profesor asociado de marketing en Texas A&M University.

JOSEPH F. HAIR

Joseph Hair es Profesor de marketing en Kennesaw State University. Previamente ocupó el Alvin C. Copeland Endowed Chair of Franchising y fue director del Entrepreneurship Institute, Louisiana State University. Hair también ocupó el cargo de Phil B. Hardin Chair of Marketing en la University of Mississippi. Ha impartido cursos de marketing e investigación de mercados para graduados y estudiantes universitarios.

Hair es autor de más de 40 libros y 80 artículos en publicaciones académicas. También ha participado en numerosos comités universitarios y ha dirigido al personal de numerosos departamentos. Presta sus servicios en los consejos de revisión editorial de varias revistas.

Es miembro de la American Marketing Association, Academy of Marketing Science, la Society for Marketing Advances y la Association for Marketing and Healthcare Research. En 2011, fue elegido como AMS CUTCO/VECTOR Distinguished Marketing Educator. En 2004 recibió el Academy of Marketing Science Excellence in Teaching Award y fue reconocido en 2007 como el Mercadólogo innovador del año por la American Marketing Association.

Hair tiene una licenciatura en economía y una maestría y un doctorado en marketing, todos de la University of Florida. También presta sus servicios como consultor de marketing para empresas en una variedad de industrias, que varían desde alimentos y minoristas, hasta servicios financieros, cuidado de la salud, electrónica y el Departamento de agricultura y el interior de Estados Unidos.

CARL McDANIEL

Carl McDaniel es profesor de marketing en la University of Texas-Arlington, donde en la actualidad imparte cursos para el programa ejecutivo MBA en el campus Fort Worth y en China. Fue director del departamento de marketing en UTA durante 32 años. La carrera de McDaniel se extiende a lo largo de más de 40 años, durante los cuales ha recibido varios premios por una enseñanza sobresaliente. También ha sido gerente de ventas de distrito de Southwestern Bell Telephone Company y ha colaborado como miembro del consejo de la North Texas Higher Education Authority, una institución financiera de mil millones de dólares.

Además de este libro ha escrito y ha sido coautor de más de 50 libros de marketing y negocios. La investigación de McDaniel ha aparecido en publicaciones como *Journal of Marketing*, *Journal of Business Research*, *Journal of the Academy of Management Science* y *California Management Review*.

El profesor McDaniel es miembro de la American Marketing Association. Además de su experiencia académica, tiene experiencia de negocios como copropietario de una firma de investigación de mercados. Recientemente prestó sus servicios como consultor senior del International Trade Centre (ITC), en Ginebra, Suiza. La misión del ITC es ayudar a los países en desarrollo a incrementar sus exportaciones. Tiene una licenciatura de la University of Arkansas y una maestría y un doctorado de Arizona State University.





1 El mundo del marketing

- 1 Perspectiva general del marketing
- 2 Planeación estratégica para la ventaja competitiva
- 3 Ética y responsabilidad social
- 4 Entorno del marketing
- 5 Desarrollo de una visión global

Perspectiva general del marketing



© iatz / Shutterstock.com



Objetivos de aprendizaje

- 1 Definir el término *marketing*
- 2 Describir las cuatro filosofías de gerencia de marketing
- 3 Analizar las diferencias entre la orientación a las ventas y la orientación al mercado
- 4 Describir las razones para estudiar marketing

OR1

Qué es el marketing

Para usted ¿qué significa el término marketing? Numerosas personas creen que significa lo mismo que la venta personal. Otras consideran que el marketing es lo mismo que la publicidad. Otras más piensan que el marketing se relaciona con colocar los productos a la disposición del público en las tiendas, arreglar escaparates y mantener inventarios de productos para ventas futuras. En realidad, el marketing abarca todas estas y más actividades.

El **marketing** tiene dos facetas. En primer lugar es una filosofía, una actitud, una perspectiva o una orientación gerencial que hace hincapié en la satisfacción del cliente. En la segunda faceta, el marketing está conformado por las actividades y procesos adoptados para poner en práctica esta filosofía.

La definición de marketing de la American Marketing Association se enfoca en la segunda faceta. El marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, los socios y la sociedad en general.¹

El marketing abarca algo más que las actividades que realiza un grupo de personas en un área o departamento definidos. Según las palabras citadas con frecuencia de David Packard, cofundador de Hewlett-Packard: “El marketing es demasiado importante para dejarlo sólo al departamento de marketing.” El marketing abarca los procesos que se concentran en proporcionar a los clientes beneficios y valor, y no sólo en vender bienes, servicios o ideas. Aplica estrategias de comunicación, distribución y precio para proporcionar a los clientes, y otros grupos de interés, los bienes, servicios, ideas, valores y beneficios que

desean, cuando y donde lo requieren. Abarca establecer relaciones a largo plazo mutuamente gratificantes cuando éstas benefician a todas las partes interesadas. Asimismo, abarca el entendimiento de que las organizaciones se componen de numerosos “socios” en grupos de interés o stakeholders conectados, que incluyen empleados, proveedores, accionistas, distribuidores y a la sociedad en general.

Las investigaciones muestran que las empresas que recompensaⁿ a los empleados con incentivos y reconocimientos sobre una base continua son las que tienen un mejor desempeño.² Gary Kelly, presidente ejecutivo (chief executive officer, CEO) de Southwest Airlines, sostiene que “nuestros empleados son nuestra mayor fortaleza y nuestra ventaja competitiva más duradera”.³ SAS, una empresa de soluciones de software para análisis y negocios, fue considerada en 2010 por la revista Fortune como la mejor empresa para trabajar. Los empleados de SAS disfrutaban de beneficios como gimnasio, guardería en la empresa, masajistas, clases de temas relacionados con la salud y la posibilidad de establecer sus propios horarios. En palabras de su CEO, Jim Goodnight, “mis activos clave salen cada noche por la puerta, y mi trabajo es hacer que regresen”.⁴

Uno de los resultados deseados de marketing es un intercambio; las personas ceden algo para recibir otra cosa que prefieren tener. Por lo regular pensamos en el dinero como medio de intercambio. Cedemos dinero para obtener los bienes y servicios que deseamos. Sin embargo, un intercambio no requiere dinero. Dos o más personas pueden cambiar o comerciar artículos, como tarjetas de béisbol o pinturas al óleo.

Para que se lleve a cabo un intercambio deben existir las cinco condiciones siguientes:

1. Debe haber por lo menos dos partes.
2. Cada parte tiene algo que puede ser de valor para la otra.
3. Cada parte es capaz de establecer comunicación y entrega.
4. Cada parte es libre de aceptar o rechazar la oferta de intercambio.
5. Cada parte cree que es apropiado o aceptable negociar con la otra.⁵

Incluso si se cumplen todas estas condiciones, el intercambio no necesariamente se llevará a cabo. Sin embargo, las condiciones son necesarias para que el intercambio sea posible. Por ejemplo, usted puede publicar un anuncio en el periódico de su localidad ofreciendo en venta a cierto precio un automóvil usado. Es probable que varias personas le llamen preguntando por él, incluso algunas podrían pedirle que les permita manejarlo para probarlo y una o varias podrían hacerle una oferta. Las cinco condiciones son necesarias para que exista un intercambio. Pero a menos que llegue a un acuerdo con el comprador y en realidad venda el automóvil, el intercambio no se llevará a cabo. Observe que el marketing puede ocurrir a pesar de que no haya un intercambio. En el ejemplo analizado, usted participaría en el marketing al anunciar en el periódico su automóvil usado, aun cuando nadie lo comprara.

“

El marketing es demasiado importante para dejarlo sólo al departamento de marketing.

”

el marketing y usted

Exprese su opinión sobre cada una de las preguntas siguientes.

Piense en el lugar donde compra cosméticos o productos para el cuidado personal.

Utilizando la escala siguiente, escriba el número que indica qué tan probable es que usted:

NADA PROBABLE < 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 --- **MUY PROBABLE**

- ___ Haga comentarios positivos sobre la empresa a otras personas.
- ___ Recomiende la empresa a alguien que le pida su consejo.
- ___ Anime a sus amigos y familiares a hacer negocios con la empresa.
- ___ Considere a la empresa como su primera opción para comprar cosméticos o productos de cuidado personal.
- ___ Haga más negocios con la empresa en los próximos años.

Ahora sume su puntuación. Lea el capítulo y descubra al final de éste lo que significa la misma.

Fuente: Scale #920, *Marketing Scales Handbook*, G. Bruner, K. James, H. Hensel, editores., Vol. III.
© por la American Marketing Association. Reimpreso con autorización.

OR1 Definir el término marketing



© Cengage Learning 2013



Filosofías de gerencia de marketing

Existen cuatro filosofías competitivas que ejercen gran influencia en los procesos de marketing de una organización, las cuales se conocen como orientaciones a la producción, a las ventas, al mercado, y orientaciones de marketing social.

ORIENTACIÓN A LA PRODUCCIÓN

Una **orientación a la producción** es una filosofía que se enfoca en las capacidades internas de la empresa, en lugar de los deseos y necesidades del mercado. Esto significa que la gerencia evalúa sus recursos y se plantea estas preguntas: “¿Qué hacemos mejor?” “¿Qué pueden diseñar nuestros ingenieros?” “¿Qué es fácil de producir, dado el equipo que tenemos?” En el caso de una organización de servicio, los gerentes preguntan: “¿Qué servicio es más conveniente que ofrezca la empresa?” y “¿Para qué tenemos talento?” Algunos se refieren a ésta como

una orientación field of Dreams (Campo de los sueños), por la frase popular de dicha película: “Si lo construimos, vendrán.” La industria de los muebles es tristemente famosa por descuidar a sus clientes y por sus ciclos de tiempo tan lentos. Ésta siempre ha sido una industria orientada hacia la producción.

Evaluar las capacidades de una empresa no resulta inadecuado; de hecho, esas evaluaciones son consideraciones importantes en la planeación estratégica de marketing (consulte el capítulo 2). Una orientación a la producción es insuficiente porque no considera si los bienes y servicios que la empresa produce con mayor eficiencia satisfacen también las necesidades del mercado. En ocasiones, lo que una empresa produce mejor es exactamente lo que el mercado quiere. Por ejemplo, el departamento de investigación y desarrollo de la División de cintas comerciales de 3M desarrolló y patentó el componente adhesivo de las notas Post-it® un año antes de que se identificara una aplicación comercial para éste. En otras situaciones, cuando la competencia es débil o la demanda supera la oferta, una empresa orientada a la producción puede sobrevivir e incluso prosperar. Sin embargo, con mayor frecuencia, las empresas que tienen éxito en los mercados competitivos entienden con claridad que primero deben determinar lo que los clientes quieren y luego producirlo, en vez de enfocarse en lo que la gerencia de la empresa cree que debe producir y esperar que sea algo que los clientes deseen.

ORIENTACIÓN A LAS VENTAS

Una **orientación a las ventas** se basa en las ideas de que las personas comprarán más bienes y servicios si se emplean técnicas agresivas de ventas y de que el alto nivel de ventas da como resultado un alto nivel de utilidades. No sólo se hace hincapié en las ventas para el comprador final, sino que los intermediarios también son motivados para que promuevan con mayor agresividad los productos de los fabricantes. Para las empresas orientadas a las ventas, marketing significa vender bienes y servicios y cobrar por ellos.

El problema fundamental con la orientación a las ventas, al igual que con la orientación a la producción, es la falta de comprensión de las necesidades y deseos del mercado. A menudo, las empresas orientadas a las ventas se dan cuenta de que, a pesar de la calidad de su fuerza de ventas, no pueden convencer a las personas de que compren bienes o servicios que no quieren ni necesitan.

Algunas empresas orientadas a las ventas simplemente no entienden lo que es importante para sus clientes. Numerosos negocios llamados punto com, que nacieron a finales de la década de 1990 ya no existen, porque se enfocaron más en la tecnología que en el cliente.

ORIENTACIÓN AL MERCADO

El **concepto de marketing** es una filosofía sencilla e intuitivamente atractiva que articula una orientación al mercado. Establece que la justificación social y económica de la existencia de una organización es la satisfacción de los deseos y necesidades del cliente, al tiempo que se logran los objetivos

organizacionales. Se basa en entender que una venta no depende de una fuerza de ventas agresiva, sino en la decisión de un cliente de comprar un producto. Lo que una empresa cree producir no es de primordial importancia para su éxito. En vez de ello, lo que los clientes piensan que comprarán, el valor percibido, define un negocio. El concepto de marketing incluye lo siguiente:

1. Enfocarse en los deseos y necesidades del cliente, de modo que la organización pueda distinguir su(s) producto(s) de los ofrecidos por sus competidores.
2. Integrar todas las actividades de la organización, incluida la producción, para satisfacer esos deseos.
3. Lograr las metas a largo plazo de la organización, al satisfacer de forma legal y responsable los deseos y necesidades del cliente.

La fórmula del éxito es entregar continuamente una experiencia única que sus competidores no puedan igualar y que satisfice las intenciones y preferencias de sus compradores meta.⁶ Esto requiere comprender a fondo a sus clientes, así como las capacidades distintivas que permiten que su empresa implemente los planes sobre la base de esa comprensión del cliente y que entregue la experiencia deseada utilizando e integrando todos sus recursos.⁷

Se dice que las empresas que adoptan y aplican el concepto de marketing están orientadas al mercado. Lograr una **orientación al mercado** implica obtener información acerca de clientes, competidores y mercados; analizar la información desde una perspectiva integral de negocios; determinar la manera de ofrecer un valor superior para el cliente e implementar acciones para proporcionar valor para él.

Algunas empresas son reconocidas por crear niveles superiores de valor y satisfacción a los clientes. La sexta encuesta anual de la National Retail Federation/ American Express Customer Service catalogó a Zappos.com, Amazon.com, L.L. Bean, Overstock.com y Lands' End como los cinco mejores minoristas de Estados Unidos en lo concerniente al servicio al cliente.⁸ *BusinessWeek* mencionó a L. L. Bean, USAA, Apple, Four Seasons Hotels and Resorts y Publix Super Markets como sus mejores Champions de Servicio al Cliente en su clase.⁹

Entender el área competitiva y las fortalezas y debilidades de los competidores es un componente clave de la orientación al mercado. Esto incluye evaluar aquello que los competidores actuales o potenciales tratarán de hacer mañana, así como lo que realizan en la actualidad. Western Union no definió su área competitiva en las telecomunicaciones y se concentró en los servicios de telégrafo, por lo que, con el tiempo, fue rebasada por la tecnología del fax. Si Western Union hubiera sido una empresa orientada al mercado, su gerencia habría entendido mejor los cambios que tenían lugar en ese momento; hubieran detectado la amenaza competitiva y así desarrollar las estrategias para contrarrestarla.

ORIENTACIÓN AL MARKETING SOCIAL

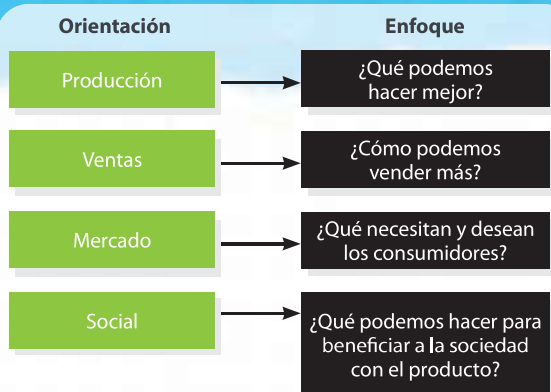
La **orientación al marketing social** amplía el concepto de marketing, reconociendo que algunos productos que los clientes desean en realidad no cuidan sus intereses ni los de la sociedad en general. Esta filosofía establece que una organización existe no sólo para satisfacer los deseos y necesidades de sus clientes y lograr los objetivos organizacionales, sino también para cuidar o mejorar los intereses a largo plazo de los individuos y la sociedad. El marketing de productos y contenedores menos tóxicos que los normales, más durables, compuestos de materiales que se pueden reutilizar, o hechos con materiales reciclables, es consistente con una orientación al marketing social. La definición de marketing de la American Marketing Association reconoce la importancia de una orientación al marketing social al incluir a “la sociedad en general” como una de las partes a las que el marketing busca ofrecer valor.

Aunque el concepto de marketing social se ha estudiado durante más de 30 años, no recibió apoyo generalizado sino hasta principios de la primera década del siglo XXI. Las preocupaciones por los cambios climatológicos, la reducción de la capa de ozono, la escasez de combustibles, la contaminación y las preocupaciones por la salud, han hecho que consumidores y legisladores sean más conscientes de la necesidad de que las empresas y los consumidores adopten medidas que conserven los recursos y provoquen menos daño al ambiente.

Los estudios que reportan las actitudes de los consumidores hacia productos más amigables con el ambiente y su intención de comprarlos, muestran resultados que varían ampliamente. P&G descubrió que los clientes desean adquirir productos amigables con el ambiente, pero no lo harán si cuestan más o si no satisfacen sus necesidades.¹⁰ Por otra parte, Packaged Facts, la firma de investigación de mercados, encontró que las ventas de los productos promovidos como ambientalmente amigables se

Revisión del objetivo de aprendizaje

OA2 Describir las cuatro filosofías de gerencia de marketing



mantuvieron durante la recesión, a pesar de sus precios superiores. De 2004 a 2009 las ventas de enseres domésticos “éticos” casi se triplicaron y alcanzaron en 2009 un estimado de 1,600 millones de dólares.¹¹

Algunos piensan que muchos consumidores desean “adoptar una postura ecológica”, pero que no saben por dónde empezar.¹² Un estudio reveló que, aun cuando la mitad de los participantes pensaba que el récord ambiental de una empresa era importante, sólo 7% pudo mencionar un producto amigable con el ambiente que había comprado.¹³ Numerosos distribuidores han hecho compromisos importantes, ya sea para fabricar productos utilizando procesos más amigables con el ambiente, o bien, para fabricar productos ambientalmente amigables. Coca-Cola se ha comprometido a invertir 44 millones de dólares para construir la planta de reciclaje más grande del mundo de botella a botella de plástico.¹⁴ Best Buy ha respondido a las preocupaciones ambientales de sus clientes y trabajadores al ofrecer reciclaje gratuito de dispositivos tecnológicos grandes y pequeños. Esta iniciativa se adapta bien al enfoque general de la empresa de ayudar a los clientes a utilizar mejor la tecnología,

ya sea que se trate de comprar, instalar, arreglar o desechar sus equipos.¹⁵ Seventh Generation, una empresa que fabrica y vende productos naturales y/o biodegradables de limpieza y cuidado personal, vio de 2008 a 2009 un incremento de 20% en sus ventas. El cofundador de la empresa, Jeffrey Hollender, afirma que “en Seventh Generation tratamos de crear algo mejor, a lo que yo llamo CR 2.0, una nueva marca de conducta corporativa ética y sostenible que llega a todos los rincones de nuestra empresa para influir de forma intencional en cada sistema y guiar cada decisión”.¹⁶

¿Qué nos deparará el futuro? Las tendencias actuales son que, cada año, un mayor número de clientes se preocupa por el ambiente y tratan de comprar productos ambientalmente amigables y apoyar a más empresas de este tipo; más empresas se unen al movimiento al desarrollar procesos y productos menos nocivos para el ambiente. El número de productos “verdes” lanzados al mercado en Estados Unidos aumentó a más del doble de 2005 a 2007, y en 2008 se introdujeron todavía más.¹⁷ La adopción de una orientación al marketing social y la clara comunicación de esta decisión, y de las acciones que la respaldan, ayudan a las empresas a diferenciarse de sus competidores y a reforzar su posicionamiento. El ejemplo que se analiza en la sección Perspectivas globales de este capítulo muestra que la orientación al marketing social forma parte de un movimiento global para mostrar responsabilidad por toda la sociedad.

OA3

Diferencias entre la orientación a las ventas y la orientación al mercado

Las diferencias entre la orientación a las ventas y la orientación al mercado son significativas. Podemos comparar ambas orientaciones en términos de cinco características: el enfoque de la organización, el negocio de la empresa, a quiénes está dirigido el producto, la meta primaria de la empresa y las herramientas utilizadas para alcanzar esas metas.

ENFOQUE DE LA ORGANIZACIÓN

El personal de las empresas orientadas a las ventas suele “ver hacia adentro”, enfocándose en vender lo que las empresas producen en vez de producir lo que los mercados quieren. Muchas de las fuentes históricas de la ventaja competitiva, tecnología, innovación, economías de escala, permitían a las empresas enfocar internamente sus esfuerzos y prosperar. En la actualidad, numerosas empresas que tienen éxito derivan su ventaja competitiva de un enfoque externo orientado al mercado. Una orientación al mercado ayuda a que empresas como Royal Bank of Canada y Southwest Airlines superen a sus competidores en desempeño. Estas empresas colocan a sus clientes en el centro de su negocio en formas en que la mayoría de las otras empresas lo hacen mal o no lo hacen.

Ética y responsabilidad social

capítulo

3



© Atiketta Sangsawang / Shutterstock.com



Objetivos de aprendizaje

- 1 Explicar los factores determinantes de una sociedad civil
- 2 Explicar el concepto de comportamiento ético
- 3 Describir el comportamiento ético en los negocios
- 4 Analizar la responsabilidad social corporativa
- 5 Describir los argumentos a favor y en contra de la responsabilidad social
- 6 Explicar el marketing con causa

William Swanson, presidente y CEO de Raytheon, escribió un libro titulado *Swanson's Unwritten Rules of Management*. Después se descubrió que el libro contenía páginas exactamente iguales a las de un libro escrito en 1944 por un profesor de ingeniería. David Edmondson, exCEO de RadioShack, afirmaba tener títulos en teología y psicología, pero sólo cursó dos semestres de cada carrera. Dennis Workman, director técnico de Trimble Navigation, fabricante de sistemas de posicionamiento global, fue registrado en la SEC como graduado de una maestría en ingeniería eléctrica por el MIT, lo cual fue negado por la universidad. Otras empresas en las que los ejecutivos han exagerado sus credenciales son Herbalife, Usana Health Sciences, Tetra Tech, Kroll Inc. y Helix Energy Solutions Group.¹ Y la lista parece interminable.

Es evidente que las actividades de estos altos directivos no son correctas y que van en contra de lo que socialmente se considera un buen comportamiento. Sin embargo, durante varios miles de años la enseñanza religiosa y la ética secular han buscado fomentar un comportamiento que beneficie a la sociedad. La literatura de prácticamente todas las tradiciones religiosas, así como de las filosofías oriental y occidental, está repleta de ejemplos, reglas y guías relacionados con lo que es y no es correcto.



Factores determinantes de una sociedad civil²

¿Alguna vez se ha detenido a pensar en el adhesivo social que mantiene unida a la sociedad? Es decir, ¿cuáles factores evitan que personas y

organizaciones se enfrenten y se hagan daño, y cuáles crean orden en una sociedad como la nuestra. Existen controles sociales para abordar estas y otras preguntas. Los seis modos de control social son los siguientes:

1. **Ética:** el primero consiste en las reglas y lineamientos éticos, además de las costumbres y tradiciones que ofrecen los principios de la acción correcta.
2. **Leyes:** las reglas y lineamientos a menudo se codifican en leyes. Aquéllas que crean los gobiernos son puestas en práctica por la autoridad gubernamental. De esta manera, el mandamiento “No robarás” forma parte del derecho legal en todo el planeta. Sin embargo, la ley no es un mecanismo perfecto para garantizar un buen comportamiento corporativo ni de los empleados. Esto se debe a que, con frecuencia, la ley toma en cuenta el común denominador más bajo del comportamiento socialmente aceptable. En otras palabras, el simple hecho de que algo no sea ilegal no significa que esté bien. Por ejemplo, un individuo acude todos los días a la librería Barnes and Noble y pasa la tarde leyendo libros y revistas dentro de la tienda. El establecimiento tiene sillas cómodas y los dependientes nunca le molestan ni le piden que se vaya. Incluso lleva su almuerzo cuando planea pasar allí todo el día, y lo hace por lo menos 20 días de cada mes. La librería permite esta práctica y no va contra la ley; sin embargo, no es ética. Si todos los que compran libros adoptaran la conducta de este individuo, ¡Barnes and Noble pronto se declararía en bancarrota!
3. **Grupos formales e informales:** las empresas, las organizaciones profesionales (como la American Marketing Association), los clubes (Club Rotario o Club de Leones) y las asociaciones profesionales (por ejemplo, la Sociedad Latinoamericana y del Caribe de Oncología Médica) tienen códigos de conducta. Éstos indican las conductas aceptables y deseables de sus miembros.
4. **Autoregulación:** ésta incluye la aceptación voluntaria de las normas establecidas por entidades no gubernamentales, como la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad (AMAP), cuyo rol es desarrollar y mantener las prácticas profesionales y éticas en la industria de la publicidad en México, o la Cámara Argentina de Destiladores Licoristas. Otras asociaciones tienen regulaciones relacionadas con el trabajo infantil, los problemas ambientales, la conservación y muchos otros aspectos.
5. **Los medios:** en una sociedad abierta y democrática, los medios desempeñan un rol clave al informar al público sobre las acciones de los individuos y las organizaciones. En ocasiones, estas historias son de reconocimiento, como la cobertura por parte de los medios de la inversión anual

el marketing y usted

Utilice la siguiente escala y escriba los números que reflejen su opinión:

NADA PROBABLE <1-2-3-4-5-6-7-8-9> **MUY PROBABLE**

- _____ La ética y la responsabilidad social de una empresa son esenciales para su rentabilidad a largo plazo.
- _____ La ética en los negocios y la responsabilidad social son cruciales para la supervivencia de una empresa comercial.
- _____ Es posible determinar en alto grado la efectividad general de un negocio por el nivel de ética y responsabilidad social que tiene.
- _____ Una buena ética es a menudo un buen negocio.
- _____ Una empresa tiene una responsabilidad social que va más allá de obtener utilidades.
- _____ Las sesiones de planeación corporativa y establecimiento de metas deben incluir análisis sobre ética y responsabilidad social.
- _____ La responsabilidad social y la rentabilidad pueden ser compatibles.

Ahora sume su puntuación. Lea el capítulo y descubra al final de éste lo que su calificación significa.

de Intel de 100 millones de dólares para apoyar la educación en 50 países. O llaman la atención hacia una conducta sin escrúpulos, como los escándalos de Enron y WorldCom. A las empresas comerciales les desagrada la publicidad negativa, que puede dar lugar a ventas perdidas, daños en la imagen corporativa, acciones gubernamentales y responsabilidad legal. Por el contrario, la publicidad favorable estimula las ventas y mejora la reputación de la empresa.

Un ejemplo de un informe de investigación proviene de la revista *Smart Money*. Cuando millones de estadounidenses tienen problemas con un bien o servicio, a menudo llaman al Better Business Bureau (BBB). *Smart Money* plantea la pregunta: “¿El BBB es demasiado amigable con las empresas a las que monitorea?”. Por ejemplo, una mujer en Shreveport, Louisiana, tenía un problema con Cingular (ahora AT&T) concerniente a su teléfono celular. El BBB tiene un formato para quejas en línea, de alrededor de 10 páginas de extensión, que la residente de Shreveport llenó con cuidado. Lo que no sabía era que el BBB había solicitado información extra a los clientes descontentos con sus teléfonos celulares y después proporcionaba o vendía los datos a algunas de las empresas mismas.³ De hecho, Cingular había pagado 50,000 dólares a BBB por esa información proporcionada por los clientes. Rick Weirick, funcionario de desarrollo de productos del consejo nacional de BBB, dijo que los honorarios eran simplemente para sufragar los costos.⁴

6. *Una sociedad civil activa:* una sociedad informada y comprometida puede ayudar a delinear el comportamiento individual y el corporativo. El último estado de la Unión Americana al que llegó Walmart fue Vermont. Las campañas de los ciudadanos contra el gigante minorista constituyeron un factor crucial en la decisión de la gerencia de evitar ese estado. En otro ejemplo, cuando el estado de Arizona aprobó una ley anti inmigración que fue considerada discriminatoria por muchas personas, se extendió una campaña de base para “boicotear a Arizona”.

Los seis factores anteriores, de forma individual y combinada, son cruciales para lograr una sociedad congruente, llena de vida y civilizada. Estos seis factores (el adhesivo social) son importantes hoy, más que nunca, debido a la cada vez mayor complejidad de la economía global y a la fusión de las costumbres y tradiciones en las sociedades.

OR2

Concepto de comportamiento ético

Se ha dicho que la ética es algo sobre lo que a todos nos gusta hablar, pero que nadie sabe exactamente lo que es. Otros han señalado que “definir la ética es como tratar de clavar un trozo de gelatina en una pared”. Al principio creemos que la entendemos, pero es en ese momento cuando empieza a deslizarse entre los dedos.

La **ética** se refiere a los principios o valores morales que, en general, regulan el comportamiento de un individuo o grupo. También podemos ver la ética como el estándar o norma con base en la cual se juzga el comportamiento. Como se dijo antes, las normas legales quizá no siempre son éticas, y viceversa. Las leyes son los valores y normas que los tribunales pueden poner en práctica. Entonces, la ética consiste en los principios morales personales. Por ejemplo, no existe un estatuto legal que establezca que “incorporarse sin formarse en una fila” sea un crimen. Si hay alguna persona que no desee hacer fila y se cuela frente a muchas personas, éstas se enojarán. Nos quejamos de los conductores que salen a un costado del camino para evitar una fila de automóviles, mientras esperamos nuestro turno.

Si alguna vez usted se ha molestado porque alguien se ha colado frente a usted en una fila, entonces entiende la ética y ha aplicado en su vida las normas de la misma. Esperar su turno en una fila es una expectativa que la sociedad tiene. “Esperar su turno” no es una regla, un estatuto o ni siquiera una regulación federal. Es un antiguo principio desarrollado, porque era justo proceder con base en que el

CAPÍTULO 3 ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Revisión del objetivo de aprendizaje

OR1 Explicar los factores determinantes de una sociedad civil



El “adhesivo social” que mantiene unida a una sociedad incluye seis factores: ética, leyes, grupos formales e informales, autorregulación, medios de comunicación y una sociedad civil activa.

© Cengage Learning 2013



La mayoría de las empresas de cosméticos venden productos usando lenguaje idealizado, ofreciendo eliminar las marcas de falta de sueño o líneas causadas por la edad. En este caso, el anuncio da a entender que los mismos resultados, o parecidos, de una cirugía se pueden lograr usando el producto.

Cortesía de The Advertising Archives

primero en llegar es el primero al que atenderán. “Esperar su turno” porque cuando hay grupos numerosos listos para cruzar el mismo camino, comprar boletos para el cine o comida rápida en un área del centro de una ciudad con muchas personas, descubrimos que las filas garantizan un orden y que esperar su turno es sólo una forma de distribuir el espacio y el tiempo disponible para comprar boletos, moverse en el tránsito o comprar la comida. “Esperar su turno” es una conducta esperada, pero no escrita, que desempeña un rol crucial en una sociedad ordenada.⁵

Sucede lo mismo con la ética, la cual consiste en esas reglas no escritas que hemos desarrollado para las interacciones entre las personas. Estas reglas no escritas nos gobiernan cuando compartimos recursos o cumplimos los contratos. “Esperar su turno” es una norma más alta que las leyes creadas para mantener el orden, las cuales se aplican cuando se utiliza fuerza física o amenazas para llegar al frente de la fila. El asalto, la extorsión y las amenazas son formas de conducta delictiva por las que el agresor puede ser procesado. Pero la ley no se aplica en el caso de la persona que se cuela en una fila, quizás utilizando a un amigo y una conversación como estrategia para llegar al frente. No se viola ninguna ley, pero la idea de justicia es violada por un individuo que se coloca frente a otros y se aprovecha del tiempo y la posición de otros.

Cuando usted se dice a sí mismo: “¡Eso es injusto!” define la ética para sí mismo. La ética no se refiere sólo a las normas de comportamiento; tiene que ver con la honestidad, la justicia y la imparcialidad. Y se aplica en las conductas personal y de negocios.

Las cuestiones éticas abarcan desde problemas prácticos bien definidos, como el deber de un empresario de ser honesto con sus clientes, hasta cuestiones sociales y filosóficas más

amplias, como la responsabilidad de una empresa de conservar el ambiente y proteger los derechos de sus empleados. Numerosos conflictos éticos se desarrollan a partir de los problemas que surgen debido a la diferencia de intereses entre los propietarios de una empresa y sus trabajadores, clientes y la comunidad circundante. Los gerentes deben equilibrar lo ideal con lo práctico, la necesidad de generar utilidades razonables para los accionistas de la empresa con la honestidad en las prácticas de negocios, y los problemas ambientales y sociales más grandes.

TEORÍAS ACERCA DE LA ÉTICA

Las personas, por lo general, basan su elección individual de una teoría ética en las experiencias que han tenido en su vida. Las siguientes son algunas teorías de la ética aplicables al marketing.⁶

Deontología La **teoría ética deontológica** afirma que las personas se deben apegar a sus responsabilidades y deberes al analizar un dilema ético. Esto significa que una persona cumplirá sus responsabilidades con otro individuo o con la sociedad, porque el hecho de cumplir las propias obligaciones es lo que se considera éticamente correcto. Por ejemplo, un deontólogo siempre cumplirá las promesas hechas a un amigo y seguirá la ley. Una persona que sigue esta teoría tomará decisiones muy consistentes, ya que estarán basadas en los deberes establecidos del individuo. Cabe señalar que esta teoría no necesariamente se ocupa del bienestar de otros. Por ejemplo, suponga que un vendedor decide que su deber ético (¡y muy práctico!) es llegar siempre a tiempo a las juntas con sus clientes, pero hoy se le hizo tarde. ¿Cómo se supone que debe conducir? ¿Se supone que el deontólogo manejará a toda velocidad, quebrantando la ley y faltando a su deber con la sociedad, o se supone que llegará tarde a su cita, faltando a su deber de llegar a tiempo? Este escenario de obligaciones en conflicto no nos lleva a una solución correcta éticamente clara ni protege el bienestar de otras personas de la decisión del deontólogo.

Utilitarismo La **teoría ética utilitaria** se basa en la capacidad para predecir las consecuencias de una acción. Para un utilitario, la opción que produce el mayor beneficio para el mayor número de

personas es la decisión éticamente correcta. Uno de los beneficios de esta teoría ética es que el utilitario puede comparar soluciones pronosticadas similares y utilizar un sistema de puntos para determinar cuál es más benéfica para más personas. El sistema de puntos ofrece un argumento lógico y racional para cada decisión y permite a una persona utilizarlo en un contexto casuístico, es decir, caso por caso.

Existen dos tipos de utilitarismo: el de actos y el de reglas. El *utilitarismo de actos* se apegá exactamente a las definiciones de utilitarismo como se describen en la sección anterior. En el utilitarismo de actos, una persona realiza las acciones que benefician a la mayor cantidad de personas, sin importar sus sentimientos personales ni las limitaciones de la sociedad, como las leyes. Sin embargo, el *utilitarismo de reglas* toma en cuenta la ley y se preocupa por la justicia. Un utilitario de reglas busca beneficiar al mayor número de personas, pero a través de los medios más justos disponibles. Por lo tanto, los beneficios adicionales del utilitarismo de reglas son que valora la justicia y hace el bien al mismo tiempo.

Sin embargo, como sucede con todas las teorías éticas, tanto el utilitarismo de actos como el de reglas contienen muchos errores. Inherentes en ambos están las fallas asociadas con la predicción del futuro. Aunque las personas pueden utilizar sus experiencias de vida para tratar de predecir los resultados, ningún ser humano puede tener la certeza de que sus predicciones se conviertan en realidad. Esta incertidumbre puede dar lugar a resultados inesperados, haciendo que el utilitario luzca no ético conforme pasa el tiempo, debido a que su elección no benefició a tantas personas como había predicho.

Otro supuesto que un utilitario debe hacer es que tiene la capacidad de comparar varios tipos de consecuencias entre sí en una escala similar. Sin embargo, es imposible comparar las ganancias materiales, como el dinero, con las ganancias intangibles, como la felicidad, puesto que sus cualidades son muy diferentes.

Casuística La **teoría ética casuística** compara un dilema ético actual con ejemplos de dilemas éticos similares y sus resultados. Esto permite determinar la severidad de la situación y crear la mejor solución posible con base en las experiencias de otros. Por lo general, encontraremos ejemplos que representen los extremos de la situación, con el fin de llegar a un compromiso que es de esperarse que incluya la sabiduría obtenida de las situaciones anteriores.

Una desventaja de esta teoría ética es que quizá no existan ejemplos similares para un dilema ético determinado. Tal vez aquello que es controversial y éticamente cuestionable es nuevo e inesperado. En la misma línea de pensamiento, esta teoría supone que los resultados del dilema ético actual serán similares a aquellos obtenidos en los ejemplos, y esto no es necesariamente cierto y podría afectar en gran medida a la efectividad de aplicar esta teoría ética.

Relativistas morales⁷ Los **relativistas morales** creen en la ética de tiempo y lugar, es decir, las verdades éticas dependen de los individuos y grupos que las poseen. De acuerdo con ellos, los incendios premeditados no siempre constituyen una conducta incorrecta. Si usted vive en un vecindario en el que unos narcotraficantes manejan un laboratorio de *crystal* o crack, un incendio premeditado está éticamente justificado. Si usted es padre y su hijo muere de hambre, robar una hogaza de pan es éticamente correcto. La resolución apropiada de los dilemas éticos se basa en ponderar los factores en competencia en el momento y luego tomar una determinación para provocar el menor daño posible con la resolución. Los relativistas morales no creen en las reglas absolutas. Sus creencias se centran en la presión del momento y si dicha presión justifica la acción emprendida.

Ética de la virtud⁸ Aristóteles y Platón nos enseñaron que la solución de los dilemas éticos requiere de capacitación; que los individuos resuelven los problemas éticos cuando desarrollan y nutren una serie de virtudes. Una **virtud** es un rasgo del carácter que se valora por ser bueno. Aristóteles enseñó a sus alumnos la importancia de cultivar la virtud y luego les pidió que resolvieran dilemas éticos utilizando tales virtudes una vez que se convirtieran en parte integral de su ser por medio de la capacitación en la virtud.

Ciertos filósofos modernos han adoptado esta idea de la virtud y han elaborado listas de lo que constituye un empresario o persona de negocios virtuosa. Algunas de las virtudes comunes para las

Revisión del objetivo de aprendizaje

OR2 Explicar el concepto de comportamiento ético



© Cengage Learning 2013

Los conflictos éticos para los empresarios, gerentes, clientes, trabajadores y las comunidades, en ocasiones se pueden resolver apegándose a las teorías éticas, como la deontología, el utilitarismo, la casuística, el relativismo moral y la ética de la virtud.

personas de negocios son autodisciplina, amabilidad, cuidado, valentía, compasión, confianza, responsabilidad, honestidad, determinación, entusiasmo y humildad. Puede encontrar otras listas más largas o cortas de virtudes, pero este es un buen inicio para hablar de virtudes centrales de negocios.



Comportamiento ético en los negocios

Al depender de la teoría ética que un empresario acepte y aplique en su comportamiento cotidiano, en caso de haber alguna, la acción emprendida puede variar. Por ejemplo, al afrontar una situación en que es posible sobornar a un funcionario extranjero para obtener un contrato crucial o cerrar una planta y despedir a miles de empleados, una persona que sigue una estrategia deontológica no pagaría el soborno. ¿Por qué? Un deontólogo siempre se apeg a la ley. Sin embargo, es probable que un relativista moral sí lo pague.

Aunque los límites entre lo que es y no legal a menudo son bastante claros (por ejemplo, ignorar el semáforo en rojo, no robar un banco y no matar a nadie), los límites en la toma de decisiones éticas dependen de la teoría ética aplicada. Por lo general, la ley depende de un jurado para determinar si una acción es o no legal. La sociedad determina si una acción es o no ética. En ocasiones, la sociedad decide que no se cometió acción ilegal alguna. En ocasiones la sociedad decide que una persona actuó de forma no ética (recuerde el juicio por asesinato de O. J. Simpson), pero un jurado puede decidir que ningún acto ilegal fue cometido. El jurado del último juicio contra Simpson por robo a mano armada y secuestro lo encontró culpable (y de forma evidente, no ético). Hace poco, en un caso relacionado con una empresa, el jurado encontró inocente de todos los cargos a Richard Scrushy, que había sido acusado por un fraude de 1,400 millones de dólares contra HealthSouth Corporation. Sin embargo, fue condenado y sentenciado por soborno a siete años de prisión en un caso independiente a nivel estatal. En 2009, Scrushy fue sentenciado a pagar 2,900 millones de dólares a los accionistas que interpusieron una demanda por fraude masivo que casi llevó a la quiebra a HealthSouth.⁹ Por otra parte, Bernard Ebbers, exCEO de WorldCom, fue encontrado culpable de fraude con bonos y falsificación de documentos y sentenciado a 25 años de prisión.

La **moral** está formada por las reglas que desarrollan las personas como resultado de los valores y normas culturales. La cultura es una fuerza socializadora que establece lo que es bueno y malo. Las normas morales también reflejan las leyes y regulaciones que afectan al comportamiento social y económico. De este modo, la moral se puede considerar la base del comportamiento ético.

Por lo general, la moral se caracteriza por ser buena o mala. “Bueno” y “malo” tienen diferentes connotaciones, entre las que se incluyen “efectivo” y “deficiente”. Un buen vendedor cubre o supera la cuota asignada. Si el vendedor vende un estéreo o un televisor nuevo a un cliente en desventaja, sabiendo muy bien que éste no podrá cubrir los pagos mensuales, ¿sigue siendo un buen vendedor? ¿Qué sucede si tal venta le permite superar su cuota?

“Bueno” y “malo” también se refieren a conductas “adecuadas” y “desviadas”. Un médico que publica grandes anuncios ofreciendo descuentos en cirugías a corazón abierto se consideraría malo, o poco profesional, en el sentido de que no cumple las normas de la profesión médica. Los términos “malo” y “bueno” también se utilizan para expresar una diferencia entre un comportamiento criminal y otro apegado a la ley. Y, por último, las distintas religiones definen de forma muy diferente lo que es “bueno” y “malo”. Un musulmán que come carne de cerdo se considera malo, así como un cristiano fundamentalista que bebe whisky.

MORALIDAD Y ÉTICA EN LOS NEGOCIOS

En la actualidad, la ética en los negocios consiste en realidad en un subconjunto de valores importantes de la vida que se aprenden desde el nacimiento. Los valores que los empresarios utilizan para tomar las decisiones se adquieren por medio de la familia y las instituciones escolares y religiosas.

Los valores éticos son específicos según la situación y dependen del momento. No obstante, todos debemos tener una base ética que se aplica a nuestro comportamiento en el mundo de los negocios y en la vida personal. Un enfoque para desarrollar un conjunto de valores éticos personales consiste en examinar las consecuencias de una acción específica. ¿A quién ayudó o lastimó? ¿Cuán duraderas son las consecuencias? ¿Qué acciones producen un mayor bienestar para un mayor número de personas? Un segundo enfoque hace hincapié en la importancia de las reglas. Éstas vienen en forma de costum-

bres, leyes, estándares profesionales y sentido común. Considere estos ejemplos de reglas:

- Trate siempre a los demás como quiere que lo traten a usted.
- Copiar software o libros protegidos con derechos de autor es ilegal.
- Está mal mentir, sobornar o explotar.

Otro enfoque enfatiza el desarrollo del carácter moral en cada individuo. Podemos considerar que el desarrollo ético tiene tres niveles:¹⁰

- **Moralidad preconconvencional**, el nivel más básico, es infantil. Es calculadora, egocéntrica e incluso egoísta, con base en lo que se castigará o premiará de inmediato. Por suerte, la mayoría de los empresarios han progresado más allá de las acciones egocéntricas y manipuladoras de la moralidad preconconvencional.
- **Moralidad convencional**, pasa de ser un punto de vista egocéntrico y llega a las expectativas de la sociedad. La lealtad y la obediencia a la organización (o la sociedad) adquieren gran importancia. En el nivel de la moralidad convencional, la persona encargada de tomar una decisión de marketing se ocuparía sólo de si la acción propuesta es legal y cómo la verán los demás. Este tipo de moralidad podría estar relacionada con el refrán “A donde fueres, haz lo que vieres”.
- **Moralidad posconvencional**, representa la moralidad del adulto maduro. En este nivel, las personas se preocupan menos por la forma en que otros los ven y más por cómo se verán y se juzgarán a sí mismas a largo plazo. La persona encargada de tomar una decisión de marketing que ha alcanzado un nivel de moralidad posconvencional podría preguntar: “Aun cuando es legal e incrementa las utilidades de la empresa, ¿será correcto a largo plazo? A fin de cuentas, ¿hará más bien que mal?”

Figura 3.1 Prácticas no éticas que los gerentes de marketing deben afrontar

- Ofrecimiento de regalos y diversión
- Publicidad falsa o engañosa
- Representación incorrecta de bienes, servicios o capacidades de la empresa
- Mentir a los clientes con el fin de obtener una venta
- Manipulación de datos (falsificación o mal uso de estadísticas o información)
- Garantías engañosas sobre productos o servicios
- Manipulación injusta de los clientes
- Explotación de niños o grupos en desventaja
- Representaciones de estereotipos de mujeres, grupos minoritarios o adultos mayores
- Invasión de la privacidad de los clientes
- Publicidad con orientación sexual
- Engaño en bienes o servicios
- Productos o servicios inseguros
- Engaño en precios
- Discriminación de precios
- Afirmaciones injustas o inadecuadas acerca de los competidores
- Menores cantidades de producto en empaques del mismo tamaño

TOMA DE DECISIONES ÉTICA

¿De qué manera los empresarios toman las decisiones éticas? No existe una respuesta definitiva. Algunos de los problemas éticos que enfrentan los gerentes se muestran en la figura 3.1. Los estudios demuestran que los siguientes factores suelen influir en la toma de decisiones y los juicios éticos:¹¹

- **Nivel de los problemas éticos dentro de la organización:** los mercadólogos o profesionales de marketing que perciben menos problemas éticos en sus organizaciones suelen desaprobare con mayor firmeza las prácticas “no éticas” o cuestionables que aquellos que enfrentan más dilemas éticos. Al parecer, mientras más sano sea el entorno ético, es más probable que adopten una firme posición contra las prácticas cuestionables.
- **Acciones de la alta gerencia en cuanto a la ética:** los altos directivos pueden influir en el comportamiento de sus organizaciones fomentando las conductas éticas y desalentando aquellas que no lo sean. Las investigaciones han revelado que 13% de los altos directivos de las empresas grandes piensan que tener sólidos rasgos éticos es la cualidad más importante de liderazgo de un CEO o un director general, en comparación con 20% durante 2003.¹² El rasgo más importante para la mayoría de los entrevistados es la capacidad para inspirar a otros (37%).¹³ Otra investigación reveló que tres acciones de los gerentes relacionadas con la ética tienen mayor impacto sobre la ética de los empleados. Estas son: dar un buen ejemplo, cumplir las promesas y compromisos y apoyar a otros en el cumplimiento de las normas éticas.¹⁴
- **Magnitud potencial de las consecuencias:** mientras mayor sea el daño causado a las víctimas, es más probable que las empresas reconozcan un problema como no ético.

- **Consenso social:** mientras mayor sea el nivel de acuerdo entre los gerentes de que una acción es perjudicial, es más probable que las empresas reconozcan un problema como no ético.
- **Probabilidad de un resultado dañino:** mientras más alta sea la probabilidad de que una acción produzca un resultado dañino, es más seguro que las empresas reconozcan el problema como no ético.
- **Tiempo entre la decisión y el inicio de las consecuencias:** mientras más corto sea el tiempo entre la acción y el inicio de las consecuencias negativas, es más probable que las empresas perciban el problema como no ético.
- **Número de personas afectadas:** mientras mayor sea el número de personas afectadas por un resultado negativo, es más probable que las empresas reconozcan un problema como no ético.

Como puede ver, existen numerosos factores que determinan la naturaleza de la toma de decisiones ética. Kellogg Company es el mayor productor de cereal del mundo, con ventas de más de 13,000 millones de dólares. En 2010, la Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos (Federal Trade Commission, FTC) determinó que la empresa se había sobrepasado al afirmar que varios de sus cereales Rice Krispies mejoraban el sistema inmunológico. Como resultado, la empresa ha aceptado respetar las nuevas restricciones relacionadas con las declaraciones de las propiedades del cereal sobre la salud hechas por la empresa en relación con su cereal Frosted Mini-Wheats. Jon Leibowitz, presidente de la FTC, afirmó “esperamos más de una gran empresa estadounidense que hacer afirmaciones dudosas, no sólo una sino dos veces, de que sus cereales mejoran la salud de los niños.”¹⁵

Los paquetes de Rice Krispies dicen “ahora ayuda al sistema inmune de los niños” con “25% del valor diario de antioxidantes y nutrientes, vitaminas A, B, C y E”. En la parte posterior de la caja se lee que el cereal ha sido “mejorado con los antioxidantes y nutrientes que necesita su familia para mantenerse saludable”.

La FDA también lanzó una advertencia a General Mills en relación con su cereal Cheerios, al considerar que las afirmaciones que hace en la caja acerca de los beneficios para el corazón constituyen una “violación seria” de la ley federal. En una carta de advertencia publicada por la agencia, la FDA expresa que las declaraciones que afirman que “está clínicamente comprobado que Cheerios reduce los niveles de colesterol” hacen que el cereal sea considerado como un medicamento en los términos de la ley federal.¹⁶

LINEAMIENTOS Y CAPACITACIÓN EN ÉTICA

Numerosas organizaciones se han interesado más en los aspectos éticos. Una señal de este interés es el incremento del número de empresas grandes que nombran funcionarios de ética, de prácticamente ninguna a casi 33% en la actualidad. Cada vez son más las empresas que ofrecen a sus empleados recursos de ética. Hoy, más de 70% de los empleados en Estados Unidos busca asesoría por teléfono, correo electrónico, en internet o en persona sobre temas de ética. (Para más información consulte

Figura 3.2 Parte del Código de conducta de PepsiCo

Consumidores, Clientes, Distribuidores y Competidores

Estamos comprometidos con la libre empresa y con los marcos regulatorios que la apoyan. Por ende, reconocemos la importancia de las leyes que prohíben las restricciones comerciales, actividades económicas predatorias y prácticas injustas, engañosas o no éticas.

En todos nuestros tratos con consumidores, clientes, distribuidores y competidores, nosotros:

- Evitaremos cualquier práctica injusta o engañosa y siempre presentaremos nuestros bienes y servicios de manera honesta y directa.
- Trataremos a todos los clientes y distribuidores de manera honesta, justa y objetiva.
- Seleccionaremos distribuidores basados en el mérito y aclaramos a todos nuestros distribuidores que esperamos que compitan de manera justa y vigorosa para nuestro negocio.
- Competiremos de manera vigorosa y con integridad.
- Nunca comentaremos sobre el producto de la competencia sin tener una buena base para nuestras aseveraciones.
- Cumpliremos con todas las leyes de competencia, incluyendo aquéllas que prohíben acuerdos o entendidos con competidores para asignar precios u otros términos de venta, coordinar ofertas o dividir territorios de venta, clientes o líneas de producto. Estos tipos de acuerdos con los competidores suelen ser ilegales en Estados Unidos y en muchos otros mercados donde realizamos negocios.

Fuente: Código de conducta de PepsiCo. Impreso con permiso.

Figura 3.3 Checklist de ética

- ¿La decisión beneficia a una persona o grupo, pero perjudica o no beneficia a otros individuos o grupos? En otras palabras, ¿mi decisión es justa para todos los interesados?
- ¿Algún individuo o grupo, en especial un cliente, se molestará si conoce mi decisión?
- ¿Se pasó por alto alguna información importante porque tomé mi decisión sin la opinión de otros individuos o grupos conocedores?
- ¿Mi decisión supone que mi empresa es una excepción a una práctica común en la industria y que, por lo tanto, tiene la autoridad para romper una regla?
- ¿Mi decisión ofendería o molestaría a los candidatos calificados para el puesto?
- ¿Mi decisión creará un conflicto entre individuos o grupos dentro de la empresa?
- ¿Tendré que recurrir a mi influencia o a la coacción para implementar mi decisión?
- ¿Preferiría evitar las consecuencias de mi decisión?
- ¿Evité responder con la verdad alguna de las preguntas anteriores diciéndome que los riesgos de que me sorprendan son bajos y de que el comportamiento potencialmente no ético podría pasar desapercibido?

© Cengage Learning 2013

www.ethics.org). Además, muchas empresas de distintos tamaños han desarrollado un **código de ética** como un lineamiento para ayudar a los gerentes de marketing y otros empleados a tomar mejores decisiones. Algunos de los códigos de ética más apreciados son los de Intel, IBM, Starbucks y Costco.

Establecer lineamientos de ética tiene varias ventajas:

- Los lineamientos ayudan a los empleados a identificar lo que su empresa reconoce como prácticas aceptables de negocios.
- Un código de ética puede constituir un control interno efectivo sobre el comportamiento que resulta más deseable que los controles externos, como la regulación gubernamental.
- Un código escrito ayuda a los empleados a evitar confusiones cuando determinan si sus decisiones son éticas.
- El proceso para elaborar el código de ética facilita el análisis entre los empleados acerca de lo que es y no correcto y, con el tiempo, lleva a mejores decisiones.

PepsiCo, como casi todas las grandes corporaciones, tiene un código de ética, a veces referido como “código de conducta”. PepsiCo tiene un solo código de conducta para Pepsi y todas sus subsidiarias del mundo. Los temas más importantes incluyen respetar a los empleados, relaciones globales, salud y seguridad, el ambiente y otros factores. El código, el cual aplica a consumidores, clientes, distribuidores y competidores, se muestra en la figura 3.2.

Sin embargo, las empresas deben tener cuidado de que su código no sea demasiado abstracto ni detallado. Los códigos muy abstractos no ofrecen ninguna guía para los empleados en sus actividades cotidianas. Los códigos demasiado detallados motivan a los empleados a sustituir las reglas por el criterio. Por ejemplo, si los empleados tienen un comportamiento cuestionable, es probable que aprovechen la ausencia de un documento escrito como una razón para continuar comportándose de tal forma, aun cuando su conciencia les indique que no deben hacerlo. El checklist de la figura 3.3 es un ejemplo de un conjunto de lineamientos éticos simples, pero útiles. El hecho de seguirlo no garantiza que una decisión sea “correcta”, pero sí incrementa las probabilidades de que sea ética. Aunque numerosas empresas han emitido políticas sobre el comportamiento ético, los gerentes de marketing deben ponerlas en práctica. Es preciso que se ocupen del clásico problema de la “cuestión de grado”. Por ejemplo, los investigadores de mercados a menudo deben recurrir al engaño para obtener respuestas imparciales a sus preguntas de investigación. Pedir unos minutos del tiempo del entrevistado es deshonesto si el investigador sabe que la entrevista durará 45 minutos. La gerencia no sólo debe publicar un código de ética, sino que también debe proporcionar ejemplos de lo que es y no ético para cada elemento en el código. Además, los altos directivos deben enfatizar a todos los empleados la importancia de cumplir el código de ética de la empresa. Sin un código de ética detallado y el apoyo de los altos directivos, establecer lineamientos éticos se convierte en un ejercicio sin sentido.

Capacitación en ética La capacitación en ética es una buena forma de ayudar a los empleados a poner en práctica una ética adecuada. Debido a los numerosos escándalos corporativos, como los trucos financieros de Bernard Madoff que costaron miles de millones de dólares a los inversionistas,

cada vez son más las empresas que ofrecen capacitación en ética a sus empleados. En la actualidad, alrededor de 70% de todas las empresas grandes (más de 500 empleados) ofrece capacitación en ética.¹⁷ El solo hecho de dar a los empleados una larga lista de lo que deben y no hacer es un comienzo, pero en realidad no es de mucha ayuda para navegar en aguas turbias. Lo que se necesita es un enfoque más contextual de la capacitación en ética.

Lockheed Martin es una empresa que ha adoptado la capacitación contextual en ética. Hace poco, Manny Zulueta se reunió con siete compañeros para ver un DVD. En una escena, un trabajador se quejaba con el jefe de su gerente después de que éste les gritó a sus empleados. El gerente se disculpó, pero pronto el trabajador sintió que se vengaba al asignarle tareas complicadas, revisando con demasiado detalle su trabajo y reprendiéndolo por llegar tarde. El señor Zulueta, vicepresidente senior de servicios compartidos de Lockheed Martin, después dirigió el que llamó un análisis “detallado” de los problemas éticos comprendidos en este escenario. Los colegas de Zulueta señalaron de forma acertada que necesitaban más información, es decir, debían definir el escenario dentro del contexto para decidir si las acciones del gerente eran represalias.¹⁸ El hecho de entender el contexto de un problema ético ayuda a los empleados a tomar decisiones.

¿Los programas de capacitación en ética dan resultado? La encuesta National Business Ethics reveló que un número menor de empleados afirmaron haber sido testigos de una conducta laboral deficiente. Esta medida cayó de 56% en 2007 a 49% en 2009. Sesenta y tres por ciento afirmó que había reportado la mala conducta al observarla (un incremento desde 58%). En general, la presión percibida para cometer una violación a la ética, atajos u otra peor, fue de 8%.¹⁹ Parece que los empleados no sólo se están volviendo más éticos, sino que también aprecian los programas de capacitación en ética. Noventa por ciento de los empleados encuestados afirmó que el programa de ética les es útil en alguna medida.²⁰ Los altos directivos fueron quienes encontraron mayor valor en la capacitación en ética.

Las empresas más éticas Cada año la revista *Ethisphere*, dirigida a los altos directivos y enfocada en el liderazgo ético, analiza más de 5,000 empresas de 30 industrias en busca de las más éticas del mundo, y publica una lista de las primeras 100. La revista utiliza un formato riguroso para identificar el liderazgo realmente ético. La figura 3.4 presenta algunos ejemplos de los ganadores.

Imposición de estándares éticos a otros Una empresa como Walmart tiene una cantidad considerable de poder sobre sus proveedores. Como el vendedor de juguetes más grande del mundo, Walmart ordenó a sus proveedores que cumplieran una nueva serie de requerimientos de seguridad de productos infantiles, que va mucho más allá de las regulaciones gubernamentales existentes. Las normas incluyen límites estrictos para el plomo y otros metales pesados y productos químicos que se vinculan con varios problemas médicos y de desarrollo en los niños.

La iniciativa también alienta a los proveedores para marcar los productos para niños con “información a la que se pueda dar seguimiento”, incluida la planta en donde se fabricaron. Alrededor de 80% de los juguetes que se venden en Estados Unidos, incluidos los que venden los fabricantes de juguetes con sede en Estados Unidos, se fabrica en China.

La acción de Walmart y otras medidas similares de rivales como Target y Toys “R” Us siguen el descubrimiento de los altos niveles de plomo en los productos infantiles, el retiro de alrededor de 25 millones de juguetes en 2007 y las muertes relacionadas con ello. Se estima que las nuevas normas de Walmart incrementen de 5 a 7% los costos de fabricación de juguetes.²¹

Walmart ha implementado además nuevas normas estrictas de calidad para sus proveedores chinos. También comenzó a requerir niveles específicos de eficiencia de energía para sus fabricantes chinos. Esta empresa cree que las nuevas normas ayudarán, debido a que en algunas plantas hasta 20% de los bienes producidos fue rechazado porque no estaba a la altura de las normas de calidad. Esto resultó en una gran cantidad de desperdicio. Walmart espera eliminar las devoluciones del cliente debidas a una mercancía defectuosa.²²

La pregunta principal que se hacen muchos es “¿Ser ético da buenos resultados?”. Este tema lo exploramos en la sección “La experiencia del cliente” que se presenta más adelante.

DIFERENCIAS CULTURALES EN LA ÉTICA

Algunos estudios sugieren que las creencias éticas varían muy poco de una cultura a otra. Sin embargo, ciertas prácticas, como el uso de pagos ilegales y sobornos, son mucho más aceptables en algunos lugares que en otros. Ciertos países tienen un doble estándar en relación con los pagos ilegales. Por ejemplo, los empresarios alemanes casi siempre consideran los sobornos como gastos de negocios

Figura 3.4 Algunas de las empresas ganadoras del premio como las más éticas del mundo

ACCENTURE

Douglas G. Scrivner, consejero general, secretario y oficial de cumplimiento.

En el programa de ética y cumplimiento de Accenture, la empresa emplea seis “valores centrales” de regulación, mejores personas, creación de valor para el cliente, una red global, respeto por las personas e integridad.

Douglas Scrivner, consejero general de Accenture, afirma que la ética y su cumplimiento no pueden ser efectivos si sólo se les considera como “añadidos” o algo que se hace al final del día después de que se completa el “trabajo regular”. “Pretendemos colocar a la ética y al cumplimiento en la forma en que las personas trabajan y dirigen. Buscamos aprovechar los procesos, procedimientos, estructuras y funciones existentes para asegurar los resultados que esperamos y su alineación con las metas de la organización”, afirma Scrivner.

Accenture aplica encuestas a los empleados, evaluaciones de riesgo y los resultados de investigaciones corporativas para comprender mejor la forma en la que los empleados perciben el programa de ética y cumplimiento. Scrivner resalta que en una encuesta reciente más de 90% de los empleados señaló a Accenture como una empresa altamente ética, cuyo compromiso con la integridad ha sido comunicado a toda la empresa.

“Estos son resultados excelentes para una empresa de más de 181,000 personas”, afirma Scrivner. “No hemos llegado al final del camino (y nunca lo haremos), pero estoy seguro de que continuamos moviéndonos en la dirección correcta y reforzamos de forma continua nuestro compromiso y expectativas en el área.”

CATERPILLAR

Ed Scott, director de ética y cumplimiento.

Ed Scott, director de ética y cumplimiento de Caterpillar, afirma que la ética en la empresa inicia en la alta dirección, con el CEO Jim Owens. “Nuestros líderes trabajan para asegurar que *Nuestros valores en acción* (el código de conducta de Caterpillar) formen parte de la vida cotidiana en Caterpillar”, afirma Scott. “Aprovechan diferentes oportunidades para incorporar los valores en sus comunicaciones. Como resultado, se espera que los empleados conozcan y practiquen *Nuestros valores en acción*.”

Scott dice que lo que más le enorgullece es la forma en que el programa de ética de la empresa llega a los miles de empleados de Caterpillar que trabajan en 50 países en todas las regiones del mundo. “En los últimos años hemos hecho esfuerzos significativos para globalizar nuestro enfoque. Un ejemplo particular es nuestro Cuestionario y evaluación anual, que se aplica en 14 idiomas y debe ser completado por todos nuestros empleados”, afirma Scott. “Generaciones de personas en Caterpillar construyen nuestra cultura ética y nuestra honorable reputación por medio de sus acciones y palabras.”

UNILEVER

Iskah C. Singh, delegado de cumplimiento del código global y consejero general asociado.

De acuerdo con Iskah Singh, consejero general asociado, Unilever utiliza numerosos enfoques para hacer que sus empleados participen en el programa de ética y cumplimiento de la empresa.

El programa de capacitación y educación de los empleados despierta la conciencia y refuerza los valores del Código de principios de negocios. “Asimismo, los empleados son responsables de su nivel de cumplimiento y comprensión de nuestro código de principios. Además de los módulos tradicionales de capacitación, hemos empleado ‘momentos éticos’ de menor duración, clips de 3 a 5 minutos que buscan crear conciencia y fortalecer el ambiente de apertura ética y cumplimiento.”

Singh dice que contar con un programa sólido de ética y cumplimiento ofrece muchos beneficios: liderazgo fuerte, alienta y facilita la comunicación abierta, articula de manera clara las normas de conducta de negocios, refuerza de manera continua la conciencia ética y demuestra de forma activa que los valores no son sólo palabras en un papel, sino que se viven de manera cotidiana.

Singh resalta que un diferenciador clave del programa de ética y cumplimiento de Unilever es el hecho de que los empleados dentro de la organización pueden acudir con sus superiores directos como ejemplos de liderazgo ético. “Aquí es donde se cultiva la cultura ética y se da significado al Código de principios de negocios de Unilever.”

Fuente: Ejemplos de ganadores del Premio a las empresas más éticas del mundo. Adaptado de *Ethisphere*, 8 de junio de 2010.

deducibles de impuestos. En Rusia, los sobornos y los tactos en el gobierno son esenciales para hacer negocios. Por ejemplo, sobornar a un funcionario público es el método más rápido para realizar con éxito tareas burocráticas, como registrar una empresa. Lo que nosotros conocemos como soborno representa una manera natural de hacer negocios en otras culturas. ¿Estas prácticas comunes sugieren que las empresas globales deben adoptar la mentalidad de “a donde fueres, haz lo que vieres”?

Otro ejemplo más de diferencias culturales es la renuencia de los japoneses para aplicar las leyes antimonopolio. Las prácticas de negocios cotidianas, desde la asignación de precios al menudeo hasta la estructura de un negocio, ignoran las regulaciones antimonopolio contra la restricción del comercio, los monopolios y la discriminación de precios. No sorprende que los japoneses sean tolerantes

La experiencia del cliente

¿Los consumidores pagarán más por los productos de una empresa ética?

En un mundo perfecto, los consumidores pagarían más por los productos de una empresa ética que por los de empresas no éticas si el producto fuera relativamente homogéneo. ¿Pero esto sucede en realidad? Para averiguarlo, los investigadores realizaron una serie de experimentos. Mostraron a los consumidores los mismos productos (café y camisas), pero les dijeron que un grupo había fabricado los artículos utilizando altos niveles de ética y que otro grupo tenía bajos niveles éticos. Un grupo de control no obtuvo ninguna información en las pruebas. En todas ellas los consumidores estaban dispuestos a pagar un precio un tanto más alto por los bienes fabricados de forma ética. Pero fueron mucho más allá en otra dirección: comprarían productos fabricados de forma no ética sólo con un considerable descuento.²³

Si los resultados de esta investigación son verdaderos, ¿por qué continúan vendiéndose muebles de madera de bosque (en vez de madera de granjas de árboles)? ¿Por qué las fuerzas del mercado no han eliminado las pruebas con animales en la industria de los cosméticos? Una nueva investigación intenta discernir si los consumidores practican la hipocresía moral. Los resultados de la misma revelan que las decisiones de compra se han vuelto más complejas gracias a que la mayoría de los entornos minoristas ofrecen grandes variedades de productos. Los consumidores deciden cuáles atributos deben incluir como posibilidades de compra contra los que se deben excluir al tomar la decisión de compra.

Por ejemplo, un consumidor debe decidir si compra un nuevo teléfono celular o un dispositivo que ya lo incluya. Al evaluar la gran variedad de alternativas, encuentra que algunos de los teléfonos son fabricados con trabajo infantil. Un punto de vista para elegir el teléfono es *excluir* a todos lo que emplearon trabajo infantil en su fabricación. Sin embargo, los investigadores encontraron que cuando el consumidor tiene muchas alternativas, suele aplicar una estrategia de *inclusión*. Es decir que, para simplificar su decisión, sólo considerará los teléfonos que posean algunos atributos deseables, como relación valor-precio, 4G, desempeño y estilo. Los consumidores ignoran las cosas que no quieren en un teléfono y, desafortunadamente, el atributo de *exclusión* de "fabricado con mano de obra infantil" se pierde en el proceso.²⁴

Desde que la publicación *Ethisphere* comenzó en 2002 con su encuesta de las empresas más éticas del mundo (world's most ethical companies, WME), estas empresas han tenido cada año un desempeño significativamente superior a las S&P 500. ¿Esto significa que ser ético tiene su recompensa? ¿Cómo pueden hacer las empresas que los consumidores consideren el alto nivel de ética de una empresa al elegir un bien o servicio?

ante los escándalos que incluyen violaciones antimonopolio, favoritismo, fijación de precios, soborno y otras actividades consideradas no éticas en Estados Unidos.

La preocupación de que las corporaciones utilicen pagos ilegales y sobornos en los acuerdos de negocios internacionales llevaron a la aprobación de la **Ley de prácticas corruptas en el extranjero**, la cual prohíbe a las corporaciones estadounidenses hacer pagos ilegales a funcionarios públicos de

gobiernos extranjeros para obtener el derecho de hacer negocios o para mejorar sus acuerdos comerciales en esos países. La ley ha sido objeto de críticas por colocar en desventaja competitiva a las empresas estadounidenses. Muchos afirman que el soborno es una parte desagradable, pero necesaria, de los negocios internacionales.

DILEMAS ÉTICOS RELACIONADOS CON LOS PAÍSES EN DESARROLLO

Para las empresas, los beneficios de buscar el crecimiento internacional son muchos. Una empresa que ya no puede crecer más en su país de origen quizás obtenga mayores ventas y economías de escala no sólo mediante la exportación de su producto, sino también fabricándolo en el extranjero. Quizás una empresa también quiera diversificar sus riesgos político y económico extendiendo sus operaciones a varios países.



En Costa Rica, entre 2010 y 2014 la presidenta de la República, Laura Chinchilla, firmó un reglamento en el que se obliga a las empresas tabacaleras a colocar en sus cajetillas de cigarrillos mensajes de prevención de consumo.

© EEE / Archivo / info7

La expansión hacia países en desarrollo ofrece a las empresas multinacionales los beneficios de mano de obra y recursos naturales de bajo costo. Pero gran cantidad de empresas multinacionales han sido criticadas por explotar en dichos países. Aunque quizá los negocios de las empresas sean legales, numerosos expertos en ética en los negocios afirman que no son éticos. El problema se agudiza por la intensa competencia entre dichos países para lograr el desarrollo industrial. A menudo, los gobiernos ansiosos de empleos o ingresos por impuestos pasan por alto las normas éticas.

Tomemos como ejemplo la industria tabacalera. Con las ventas de tabaco a la baja y las regulaciones cada vez más estrictas en Estados Unidos y Europa Occidental, las empresas tabacaleras han llegado a creer que su futuro está en otra parte: China, Asia, África, Europa Oriental y Rusia. A pesar de los riesgos conocidos que su producto representa para la salud, las grandes empresas tabacaleras comienzan a incursionar en

mercados que, por lo general, tienen pocos controles de marketing o concernientes a las etiquetas referentes a la salud. En Hungría, los cigarrillos Marlboro se regalan en ocasiones a los jóvenes que asisten a conciertos de música pop. En los últimos diez años, la publicidad de cigarrillos en la televisión japonesa ha aumentado del cuadragésimo al segundo lugar en tiempo aire y valor; al parecer, incluso durante los programas para niños.

Lo interesante es que, en una época en que fumar es un hábito desalentado en Estados Unidos, los representantes comerciales de ese país hablan con países en desarrollo, como China y Tailandia, acerca de la reducción de aranceles sobre los cigarrillos. Japón, Taiwán y Corea del Sur ya cedieron ante las amenazas. Las empresas tabacaleras y los representantes comerciales insisten en que el hecho de entrar en estos países ayudará a los productores estadounidenses de tabaco a compensar las pérdidas en el mercado doméstico. En todo el mundo, el tabaco provoca casi 5 millones de muertes al año, y se espera que esta cifra aumente a 18 millones para 2030.²⁵ ¿Es ético que los ejecutivos tabacaleros promuevan y exporten este producto?

Los problemas ambientales son otro ejemplo. Conforme las leyes y regulaciones respectivas ganan fuerza, numerosas empresas trasladan sus operaciones a los países en desarrollo, donde a menudo su operación es menos costosa. Estos países con frecuencia aplican las regulaciones mínimas en lo que concierne al aire puro y la eliminación de residuos. Por ejemplo, un número cada vez mayor de empresas estadounidenses ha establecido plantas de manufactura en México, llamadas maquiladoras, a lo largo de la frontera entre ambos países. Y muchas culpan a las maquiladoras por “no regresar de ese lado de la frontera lo que desechan”, refiriéndose a los inadecuados drenajes y plantas de tratamiento de aguas.

Dado que México está ansioso por atraer empresas extranjeras, las maquiladoras pagan pocos impuestos, lo que mejoraría la infraestructura del país. Ciudad Juárez, una ciudad muy poblada y contaminada, con numerosas maquiladoras en la frontera con El Paso, Texas, genera cada día millones de litros de aguas negras y tiene un precario sistema de drenaje.



Responsabilidad social corporativa

La **responsabilidad social corporativa** es la preocupación de una empresa por el bienestar de la sociedad. Esta preocupación es demostrada por los gerentes que consideran tanto los intereses a largo plazo de la empresa como su relación con la sociedad en la que opera. La teoría más reciente sobre la responsabilidad social se conoce como **sustentabilidad**. Se refiere a la idea de que las empresas socialmente responsables superan en desempeño a sus competidores al enfocarse en los problemas sociales, ambientales y económicos del mundo y verlos como oportunidades para obtener utilidades y al mismo tiempo ayudar al mundo. Asimismo, es la idea de que las empresas no pueden permanecer durante mucho tiempo (es decir, carecen de sustentabilidad) en un mundo en el que miles de millones

Revisión del objetivo de aprendizaje

ORA3 Describir el comportamiento ético en los negocios

MORALIDAD

Preconvencional
¿Qué hay para mí?
¿Me sorprenderán?

Convencional
¿Todos los demás lo hacen!
“A donde fueres...”

Posconvencional
¿Es bueno a largo plazo?

ENTORNO ÉTICO

ÉTICA DE LOS ALTOS DIRECTIVOS

MAGNITUD DE LAS CONSECUENCIAS

CONSENSO SOCIAL

PROBABILIDAD DE DAÑO

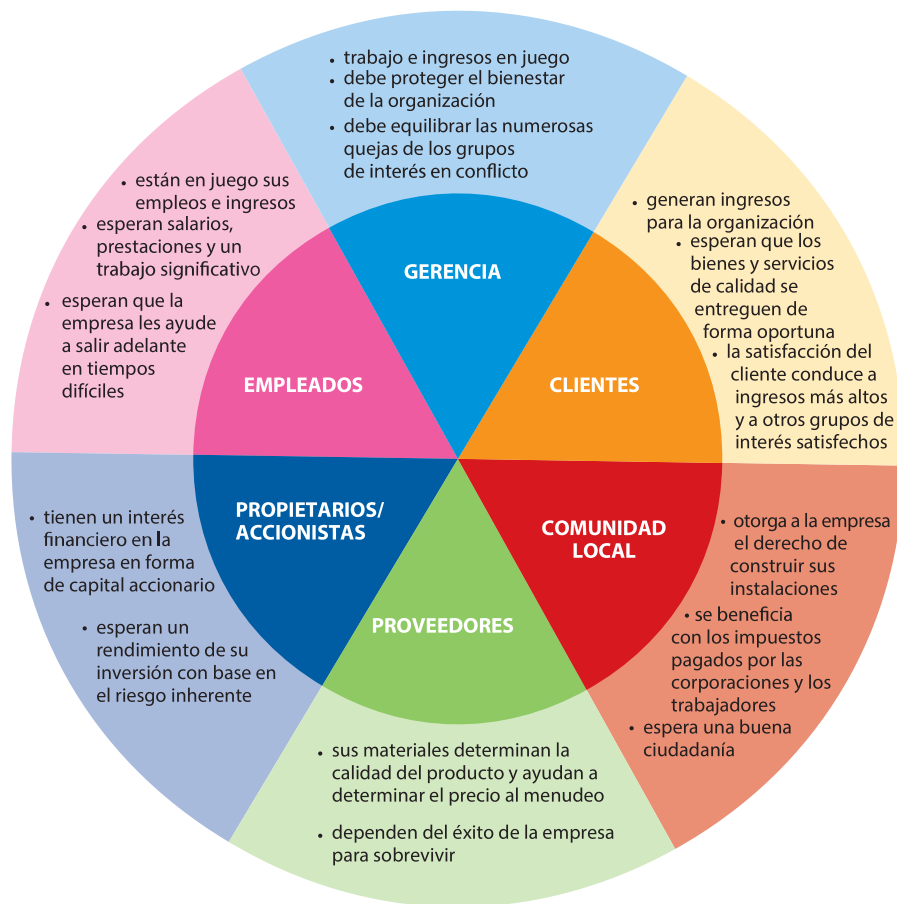
LAPSO ENTRE LA DECISIÓN Y EL IMPACTO

NÚMERO DE PERSONAS AFECTADAS

CAPACITACIÓN EN ÉTICA

© Cengage Learning 2013

Figura 3.5 Grupos de interés (stakeholders) en una corporación típica



© Cengage Learning 2013

de personas sufren y son extremadamente pobres y los recursos naturales se desperdician y/o destruyen. Sólo las organizaciones comerciales tienen el talento, la creatividad y la capacidad ejecutiva para realizar el trabajo.

SUSTENTABILIDAD

Cuando una organización se enfoca en la sustentabilidad, está actuando con las consecuencias a largo plazo en mente y administrando un negocio de tal manera que sus procesos o su estado en general puedan mantenerse de forma indefinida. Así que una empresa que cree en la sustentabilidad integrará los factores económicos, ambientales y sociales a largo plazo en sus estrategias de negocios, al tiempo que mantiene su competitividad y la reputación de marca. Así, la sustentabilidad requiere de planeación efectiva para lograr crecimiento económico a largo plazo. Esto requiere enfocarse en la innovación del bien o servicio y de construir la lealtad del cliente. También significa tener las normas éticas y un código de conducta significativo. La sustentabilidad también demanda administrar los recursos humanos para mantener las capacidades de la fuerza laboral y la satisfacción de los empleados.

La sustentabilidad no es sólo “marketing verde”. (Este concepto se estudia más adelante.) La sustentabilidad ambiental es un componente importante para la filosofía sustentable. Un proceso ambientalmente sustentable contribuye a mantener saludable al ambiente al usar recursos renovables y al evitar acciones que dañen al ambiente.

Cada año, Dow Jones evalúa a más de 5,000 empresas de todo el mundo para incluirlas en su Índice de Sustentabilidad Dow Jones, el cual incluye a 317 empresas que representan el liderazgo global de sustentabilidad. Las incorporaciones más recientes incluyen Johnson&Johnson, Coca-Cola y Samsung Electronics; se eliminó a Mitsubishi y SABMiller. Varias empresas fueron identificadas como “la mejor en su sector”. Algunos ejemplos son Adidas (bienes personales y domésticos), BMW (automóviles), Kingfisher (minoristas), Nokia (tecnología) y Unilever (alimentos y bebidas).²⁶

STAKEHOLDERS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Un segundo enfoque de la responsabilidad social se conoce como **teoría de los stakeholders**. Dicha teoría señala que la responsabilidad social presta atención a todos los stakeholders o grupos de interés afectados en los diferentes aspectos de la operación de una empresa.²⁷ Los stakeholders en una corporación típica aparecen en la figura 3.5.

- Los **empleados** tienen en juego sus empleos e ingresos. A menudo, si la empresa se muda de lugar o cierra, los empleados enfrentan un grave problema. A cambio de su trabajo, esperan salarios, prestaciones y trabajo significativo. A cambio de su lealtad, esperan que la empresa los ayude en tiempos difíciles.
- La **gerencia** desempeña un rol especial y también tiene intereses en juego en la corporación. Parte de sus intereses son como los de los empleados. Por otro lado, la gerencia debe cuidar el bienestar de la organización. En ocasiones, esto significa equilibrar las numerosas quejas de los stakeholders en conflicto. Por ejemplo, los accionistas desean obtener mayor rendimiento y quizá costos más bajos trasladando la planta al extranjero. Como es natural, esto entra en conflicto con los empleados, la comunidad local y quizá los proveedores.
- Los **clientes** generan los ingresos para la organización. A cambio, esperan bienes y servicios de calidad entregados a tiempo. La satisfacción del cliente conduce a mayores ingresos y a la capacidad de incrementar la satisfacción de otros stakeholders.
- La **comunidad local**, a través de su gobierno, otorga a la empresa el derecho de construir instalaciones. A su vez, se beneficia directamente con los impuestos locales pagados por la corporación e indirectamente por los impuestos a la propiedad y sobre las ventas pagados por los trabajadores. Se espera que la empresa sea buena ciudadana y pague salarios justos, no contamine el ambiente, etcétera.
- Los **proveedores** son vitales para el éxito de la empresa. Por ejemplo, si no está disponible una parte crucial para una línea de ensamble, la producción se detiene. Los materiales abastecidos determinan la calidad del producto fabricado y crean la base del costo, que ayuda a determinar el precio al menudeo. A su vez, la empresa es el cliente del proveedor y, por tanto, es crucial para su éxito y supervivencia. Un gran número de las pequeñas empresas que vendía la mayor parte de sus productos a Walmart y a las que esta empresa abandonó se declararon en bancarrota.
- Los **propietarios** tienen interés financiero en forma de acciones de una corporación. Esperan un rendimiento razonable con base en la cantidad de riesgo inherente sobre su inversión. A menudo, los gerentes y empleados tienen una parte de sus fondos de retiro en acciones de la empresa. En el caso de la bancarrota de Enron, muchos empleados perdieron todos sus ahorros para el retiro.

Un teórico sugiere que la responsabilidad social corporativa total tiene cuatro componentes: económico, legal, ético y filantrópico. La **pirámide de la responsabilidad social corporativa** refleja el desempeño económico como la base de las otras tres responsabilidades. Sin embargo, al tiempo que busca utilidades (responsabilidad económica) se espera que una empresa cumpla la ley (responsabilidad legal); haga lo que es bueno y justo (responsabilidades éticas); y sea un buen ciudadano corporativo (responsabilidad filantrópica). Estos cuatro componentes son diferentes, pero juntos constituyen un todo. Aun así, si la empresa no obtiene utilidades, las otras tres responsabilidades se derrumban.

Revisión del objetivo de aprendizaje



Analizar la responsabilidad social corporativa

Responsabilidades filantrópicas

Ser un buen ciudadano corporativo.
Contribuir con recursos para la comunidad; mejorar la calidad de vida.

Responsabilidades éticas

Ser ético.
Hacer lo que es bueno y justo. Evitar causar daños.

Responsabilidades legales

Acatar la ley.
La ley es la codificación del bien y el mal por parte de la sociedad. Actuar siguiendo las reglas del juego.

Responsabilidades económicas

Ser rentable.
Las utilidades constituyen la base sobre la cual descansan todas las demás responsabilidades.



Usted experimenta el marketing mediante anuncios espectaculares, comerciales de televisión e incluso en los pasillos de las tiendas de autoservicio y departamentales. *Marketing* de Lamb, Hair y McDaniel estimula en el lector la capacidad para reconocer hasta qué grado los principios del marketing desempeñan un rol en su vida cotidiana.

En esta edición se incluyen nuevos atributos y recursos, entre los cuales destacan los siguientes:

- **Un capítulo nuevo dedicado al interesante tema de social media** En él se describe la forma en que las empresas trabajan para integrar en sus planes de marketing la tecnología de punta y las nuevas ideas que surgen cada día en relación con la importancia de social media.
- **Casos de estudio con enfoque latinoamericano** Se incluye un apéndice con casos aplicados en el contexto real de países latinoamericanos, los cuales se enfocan en diversas empresas y productos reconocidos, como Yakult, Alpura, IBM, Starbucks y Cielito Querido Café, entre otras.
- **Nueva sección denominada *Métricas del marketing*** Presenta las métricas reales, los procesos matemáticos que las respaldan y la importancia e influencia del departamento de marketing en la toma de decisiones.
- **Sección *Perspectivas globales*** Estos cuadros amplían los ejemplos globales de desafíos de marketing que enfrentan las empresas en varios continentes.
- **Sección *Ética en marketing*** Esta característica ofrece ejemplos de la forma en que la ética entra en juego en muchas decisiones de marketing que son objeto de acalorados debates.
- **Sección *La experiencia del cliente*** En cada capítulo hay un cuadro que muestra casos de un ejemplo actual en torno a este importante tema.
- **Actividades en línea** Comprender la forma de usar internet para propósitos profesionales y académicos es crucial para el entorno actual de los negocios. Las actividades al final de cada capítulo brindan al lector la oportunidad de perfeccionar sus habilidades en esta área.
- **Ejercicios de aplicación** Estos ejercicios brindan la oportunidad de trabajar con los conceptos de marketing en varios contextos del mundo real. Las actividades se basan en ideas de enseñanza desarrolladas por docentes y que fueron ganadoras del concurso “*Best of the Great Ideas in Teaching Marketing*”.
- **Ejercicios de ética** En un breve escenario se presenta una situación en la cual lo correcto que se debe hacer puede o no ser tan claro. Las preguntas que siguen le impulsan a usted a tomar decisiones éticas y explicar los razonamientos que las sustentan.
- **Pedagogía diseñada con el lector en mente** Este es un libro tanto fácil de enseñar como de aprender, pues en su organización pedagógica se consideran los diversos estilos de aprendizaje.