

# El entorno de marketing

## Mapa de caminos Avance de conceptos

En la parte 1 (capítulos 1 y 2) de este libro, usted aprendió los conceptos básicos del marketing y los pasos del proceso de marketing que son necesarios para crear relaciones redituables con los consumidores meta. En esta parte 2, mientras continuamos el viaje hacia el conocimiento del marketing, ahondaremos en el primer paso del proceso de marketing: comprender el mercado y las necesidades y deseos de los consumidores. En el presente capítulo usted descubrirá que el marketing no opera en el vacío, sino en un entorno complejo y cambiante. Otros *actores* de este entorno: proveedores, intermediarios, clientes, competidores, públicos, etc., podrían trabajar con o contra la empresa. Importantes *fuerzas* del entorno: demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales, moldean las oportunidades de marketing, presentan peligros, y afectan la capacidad de la empresa para servir a los clientes y desarrollar relaciones duraderas con ellos. Para entender el marketing y desarrollar estrategias eficaces, primero hay que entender el contexto en el que opera.

En nuestra primera parada, estudiaremos un icono estadounidense, McDonald's. Hace más de 50 años, Ray Kroc advirtió un importante cambio en el estilo de vida de los consumidores estadounidenses y compró una pequeña cadena de restaurantes. Kroc convirtió esa cadena en el vasto imperio de comida rápida que es hoy McDonald's. Pero aunque el cambiante entorno de marketing ha proporcionado oportunidades a McDonald's, también le ha creado retos.

En 1955 Ray Kroc, un vendedor de máquinas para hacer malteadas que entonces tenía 52 años de edad, descubrió una cadena de siete restaurantes cuyos dueños eran Richard y Maurice McDonald. Kroc vio el concepto de comida rápida de los hermanos McDonald como un perfecto ajuste para el estilo de vida estadounidense con más prisas, carente de tiempo, y orientado a la familia. Kroc compró la pequeña cadena por 2.7 millones de dólares, y el resto es historia.

McDonald's se convirtió de inmediato en la cadena de comida rápida más grande del planeta. Sus más de 30,000 restaurantes en todo el mundo atienden a casi 50 millones de clientes al día, acumulando ventas totales por casi 56 mil millones de dólares cada año. Los arcos dorados son uno de los iconos más populares del mundo; además de Santa Claus, ningún personaje mundial es más conocido que Ronald McDonald. "Al convertir la comida rápida en algo respetable para las familias de clase media", dice un analista de la industria, "los arcos dorados lograron hacer con las cucharas grasosas lo que Holiday Inn hizo con los moteles situados a orillas de la carretera en la década de 1950, y lo que después hizo Sam Walton con las tiendas detallistas de descuento".

Pero así como el cambiante mercado le ha proporcionado oportunidades a McDonald's, también le ha presentado retos. De hecho, a principios de esta década, los antes brillantes arcos habían perdido su brillo mientras la compañía luchaba por encarar los cambiantes estilos de vida de los consumidores. A pesar de que McDonald's seguía siendo la cadena de comida rápida más visitada de Estados Unidos, el crecimiento de sus ventas se había desplomado, y su participación de mercado disminuyó en más del 3 por ciento entre 1997 y 2003. En 2002, la compañía registró su primera pérdida trimestral.

¿Qué ocurrió? En esta era de demandas por obesidad y bebidas de cinco dólares, McDonald's parecía un poco anticuado. Los consumidores buscaban comida más sana y con mejor sabor, y una atmósfera más exclusiva. Como resultado, McDonald's estaba perdiendo participación en lo que la industria llama restaurantes "rápidos y casuales". Nuevos competidores como Panera Bread, Baja Fresh, Pret a Manger, y Cusi estaban ofreciendo platillos más imaginativos en ambientes más modernos. Y para los ocupados consumidores que preferían comprar comida preparada, hasta el supermercado local ofrecía una gran selección de platillos *gourmet*, preparados y listos para servir.

Los estadounidenses también buscaban alternativas de alimentación más sanas. Los clientes de la comida rápida se quejaban de que había muy pocas selecciones saludables en el menú. Preocupados por su salud, muchos consumidores comían cada vez menos en restaurantes de comida rápida. Como líder del mercado, McDonald's fue objeto de muchas de estas críticas. En una demanda recientemente retomada por una corte de apelaciones de Nueva York, los padres de dos chicas adolescentes incluso responsabilizaron a McDonald's por la obesidad de sus hijas y los problemas de salud que esto les ocasionaba, incluida la diabetes.

A principios de 2003, McDonald's reaccionó ante estos retos y anunció un plan de recuperación —el "Plan para ganar"— para alinear mejor su compañía con la nueva realidad del mercado. Este plan incluía las siguientes iniciativas:

**Regresar a las raíces** —McDonald's volvió a enfocarse en lo que le dio éxito: productos consistentes y servicio confiable. Empezó a invertir dinero en sus establecimientos acelerando el servicio, capacitando a los empleados, y monitoreando los restaurantes para asegurar que estuvieran limpios y brillantes.

**Si no puedes vencerlos, úneteles** —Para encontrar formas novedosas de competir mejor con la nueva ola de adversarios rápidos y casuales, y para aumentar sus consumidores base, McDonald's ha experimentado con nuevos conceptos de restaurant. Por ejemplo, ha probado con las exclusivas cafeterías *McCafé*, que ofrecen asientos de piel, personal culto y entretenido, café expés en tazas de porcelana, así como bebidas por encargo, emparedados *gourmet* y acceso a internet. Asimismo, está probando un concepto de *Bistro Gourmet* en algunos restaurantes de Estados Unidos, los cuales ofrecen sillas altas de piel, desayuno tipo *bufet* con alimentos preparados por encargo, y comida servida en vajillas de porcelana.

Los niños aún pueden comprar su *Cajita Feliz*, pero los padres pueden disfrutar de platillos más sofisticados tales como emparedados *panini*, hamburguesas *gourmet*, y tarta de queso *crème brûlée*.

"Esto es lo que **como** y lo que **hago**... me encanta" —McDonald's inauguró hace poco una importante campaña de educación multifacética para ayudar a los consumidores a entender mejor la clave para vivir un estilo de vida más activo y equilibrado. El tema "esto es lo que **como** y lo que **hago**... me encanta" destaca la importante interacción entre comer bien y permanecer activo. La compañía congregó a un consejo consultivo global de expertos externos en las áreas de nutrición, buena salud y actividades físicas, para proporcionar información en la selección y variedad de los menús, alcance educativo, y promocionar el buen estado físico. McDonald's ha presentado a un Ronald McDonald más delgado y en mejor estado físico. Ha ampliado su papel de director ejecutivo de la felicidad al de embajador de la diversión, el buen estado físico y el bienestar de los niños, inspirando y alentando a los niños y las familias de todo el mundo a alimentarse adecuadamente y hacer ejercicio. McDonald's también ha actualizado su sitio web GoActive.com, donde ofrece consejos sobre cómo llevar un estilo de vida equilibrado y también un Family Fitness Tool Kit. Asimismo, el programa escolar McDonald's Passport to Play motiva a niños de 31.000 escuelas primarias estadounidenses a hacer ejercicio en divertidas formas durante las clases de educación física. Incluso los más duros críticos de McDonald's, aunque un poco escépticos, aplauden sus acciones.

**Mejorar los platillos** —McDonald's está trabajando para proporcionar más alternativas y variedad en su menú. Por ejemplo, ha introducido la *Cajita Feliz* para adultos Go Active! que contiene una ensalada Premium, una botella de agua Dasani, y un "pedómetro", el cual mide la actividad física al contar los pasos que se camina a diario. Ahora ofrece McNuggets de pollo hechos con carne blanca, tiras de pechuga de pollo Chicken Selects, "jarras de leche" bajas en grasa, y una línea de ensaladas Premium, como la Fruit & Walnut Premium Salad, que contiene rebanadas de manzana y uvas sin semilla con yogurt de vainilla bajo en grasas y nueces confitadas. A tan sólo un año de haber introducido sus ensaladas Premium, McDonald's se convirtió en el vendedor de ensaladas más grande del mundo —a la fecha ha vendido más de 400 millones de raciones de ensalada.

Los esfuerzos de McDonald's por realinearse con el cambiante entorno de marketing parecen estar produciendo buenos resultados. En casi cualquier medida, el gigante de la comida rápida está de nuevo en forma. La compañía va registrando aumentos constantes e incluso sorprendentes en sus ventas y ganancias, y los clientes y accionistas tararean por igual el pegajoso *jingle* "me encanta". Un antiguo director ejecutivo de McDonald's lo resumió de la siguiente manera: "Ray Kroc solía decir que no sabía lo que vendería en el año 2000, pero lo que fuera, vendería mucho. Él reconoció tempranamente que los consumidores necesitan cambiar y nosotros queremos cambiar con ellos."<sup>1</sup>