

**Philip Kotler, Hermawan Kartajaya
e Iwan Setiawan**

MARKETING 4.0



MADRID BOGOTÁ
CIUDAD DE MÉXICO BUENOS AIRES
LONDRES NUEVA YORK SHANGHAI NUEVA DELHI

Consejo editorial de LID Editorial Colombia: Alejandro Beltrán, Gabriel Calzada, Marcelino Elosua, Alan Farcas, Pedro Hidalgo, Camelia Ilie, Álvaro Jaramillo, Víctor Malagón, Carlos Martí, Alejandro Moreno, Fernando Quijano, Gonzalo Restrepo, René Rojas y Jaime Sendra.

Colección Acción Empresarial

Coeditado por LID Editorial Colombia SAS

Calle 78 # 8-32, Bogotá, Colombia

Tel. (57 1) 7423159

colombia@lidbusinessmedia.com

LIDBUSINESSMEDIA.COM

Ediciones de la U

Carrera 27 # 27-43 Bogotá, Colombia

Tel. (57 1) 320 35 10

editor@edicionesdelau.com

EDICIONESDELAU.COM

A member of: **BPR** 
Business Publishers Roundtable.com

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*. Reservados todos los derechos, incluido el derecho de venta, alquiler, préstamo o cualquier otra forma de cesión del uso del ejemplar.

Editorial y patrocinadores respetan los textos íntegros de los autores, sin que ello suponga compartir lo expresado en ellos.

Título original: *Marketing 4.0*, John Wiley & Sons, Inc., 2017

© Philip Kotler, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan 2018

© KFC, Privalia, BBVA Bancomer, Suzuki, IOS Offices, Farmacias Similares, Mastercard,

Huawei 2019, de los casos

© LID Editorial Colombia y Ediciones de la U 2019, de esta edición

EAN-ISBN13: 9786079380915

Directora editorial: Jeanne Bracken

Editora de la colección: Laura Madrigal

Traducción: María de Ancos

Corrección: Cristina Matallana

Revisión: Lucía Beniel

Maquetación: produccioneditorial.com

Imagen de portada: © Stanislaw Pytel / Getty Images

Impresión: Editorial Buena Semilla

Impreso en Colombia / Printed in Colombia

Primera edición: abril de 2019

Te escuchamos. Escríbenos con tus sugerencias, dudas, errores que veas o lo que tú quieras. Te contestaremos, seguro: info@lidbusinessmedia.com

ÍNDICE

Agradecimientos	11
Introducción. Del marketing 3.0 al marketing 4.0.....	13

PARTE I. PRINCIPALES TENDENCIAS EN EL MARKETING

1 Traspaso del poder a clientes conectados	19
De exclusivo a inclusivo	21
De vertical a horizontal	24
De individual a social	27
En resumen: Modelos horizontales, inclusivos y sociales....	28
La renovación de KFC mediante un modelo más inclusivo, horizontal y social	30
2 Las paradojas del marketing para consumidores conectados	33
Derrumbando los mitos de la conectividad.....	34
Paradoja n.º 1: Interacción <i>online</i> frente a interacción <i>offline</i>	37
Paradoja n.º 2: Consumidores informados frente a consumidores distraídos.....	39
Paradoja n.º 3: Valoración negativa frente a valoración positiva	41
En resumen: Las paradojas del marketing	42
Privalia, la plataforma que conecta marcas y clientes	44
3 Las influyentes subculturas digitales	47
Jóvenes: Obtener cuota mental de mercado.....	49
Mujeres: Ampliar la cuota de mercado	52
Internautas: Ampliar a la cuota emocional.....	54
En resumen: Jóvenes, mujeres e internautas.....	57

4 Marketing 4.0 en la economía digital	59
Del marketing tradicional al digital	61
De la segmentación y la identificación de un público objetivo a la confirmación de comunidades de consumidores.....	61
Del posicionamiento y la diferenciación de marca a la clarificación de su personalidad y sus códigos	62
De vender las 4 'P' a comercializar las 4 'C'.....	64
De un servicio de atención al cliente a un cuidado colaborativo del cliente.....	66
Integración del marketing tradicional con el digital.....	66
En resumen: Redefinir el marketing en la economía digital...	67
BBVA BANCOMER: evolucionar hacia lo digital para seguir vigente	69

**PARTE II.
NUEVOS ESCENARIOS PARA
EL MARKETING EN LA ECONOMÍA DIGITAL**

5 El nuevo recorrido del consumidor	77
Entender cómo compra la gente: De 4 'A' a 5 'A'.....	78
De la fase de atención a la de apología: La zona POE	84
En resumen: Atención, atracción, averiguación, acción y apología.....	88
Suzuki: la combinación perfecta de lo <i>online</i> y lo <i>offline</i>	89
6 Parámetros de productividad del marketing	93
Introducción del ratio de acción de compra y del ratio de defensa de marca	94
Deconstrucción del ratio de acción de compra y del ratio de defensa de marca.....	96
Aumento de la productividad	100
1. Incrementar el nivel de atracción.....	102
2. Optimizar la curiosidad.....	104
3. Incrementar el nivel de compromiso	106
4. Incrementar la afinidad	108

En resumen: Ratio de acción de compra y ratio de defensa de marca.....	110
IOS OFFICES: la gente feliz trabaja mejor	111
7 Mejores prácticas y modelos de sector	115
Cuatro grandes modelos de sector.....	116
Patrón 1: Picaporte.....	116
Patrón 2: Carpa	118
Patrón 3: Trompeta.....	119
Patrón 4: Embudo.....	120
Patrón 5: Pajarita	121
Cuatro mejores prácticas en marketing	123
En resumen: Aprendiendo de diferentes sectores.....	125
La receta de Farmacias Similares	127

**PARTE III.
APLICACIONES TÁCTICAS DEL MARKETING
EN LA ECONOMÍA DIGITAL**

8 Marketing centrado en el ser humano para generar atracción a la marca	133
Cómo entender al ser humano a través de la antropología digital.....	134
Escucha social	135
Netnografía.....	136
Investigación empática.....	137
Cómo crear las seis cualidades de una marca centrada en el ser humano	138
Buena presencia física.....	138
Nivel intelectual	138
Sociabilidad.....	139
Inteligencia emocional	140
Personalidad.....	140
Ética.....	141
En resumen: Cuando las marcas se vuelven humanas.....	142
Mastercard: comienza algo que no tiene precio	143

9 Marketing de contenidos para generar curiosidad por la marca	147	11 Marketing de participación para generar afinidad con la marca	179
El contenido es el nuevo anuncio, el <i>#hashtag</i> es el nuevo eslogan.....	147	Cómo mejorar la experiencia digital con aplicaciones móviles	180
El marketing de contenidos paso a paso.....	151	Paso 1: Determinar los usos.....	181
Paso 1: Fijación del objetivo	151	Paso 2: Diseñar las funcionalidades clave y la interfaz del usuario.....	182
Paso 2: Definición del público.....	152	Paso 3: Desarrollar la integración final	182
Paso 3: Desarrollo y planificación del contenido.....	153	Ofrecer soluciones para la gestión de la relación con clientes en redes sociales.....	183
Paso 4: Creación del contenido.....	155	Paso 1: Desarrollar capacidades de percepción y respuesta	185
Paso 5: Distribución del contenido	156	Paso 2: Favorecer el desarrollo y la autonomía de los agentes de gestión de relación con clientes social.....	186
Paso 6: Amplificación del contenido.....	157	Paso 3: Aprovechar la participación de las comunidades	186
Paso 7: Evaluación del marketing de contenidos.....	158	Cómo conseguir las conductas deseadas a través de la gamificación.....	187
Paso 8: Mejora del marketing de contenidos	159	Paso 1: Definir las acciones que se quieren generar	189
En resumen: Generar conversaciones con contenidos.....	160	Paso 2: Definir la inscripción en el programa y sus niveles	190
El contenido es el rey y Huawei lo sabe.....	161	Paso 3: Determinar los reconocimientos y recompensas	191
10 Marketing omnicanal para lograr el compromiso con la marca	167	En resumen: Aplicaciones móviles, CRM social y gamificación	192
El auge del marketing omnicanal.....	167	El momento wow	195
Tendencia 1: Prioridad del comercio vía móvil en la economía del «ahora»	169	Autores	199
Tendencia 2: Presencia de la compra por visita a la web en los canales <i>offline</i>	170		
Tendencia 3: Presencia de la compra por visita a la tienda en los canales <i>online</i>	171		
Optimización de la experiencia omnicanal con el análisis de <i>big data</i>	172		
El marketing omnicanal paso a paso.....	173		
Paso 1: Localizar todos los canales y los posibles puntos de contacto a lo largo del recorrido de compra del consumidor.....	175		
Paso 2: Identificar los canales y puntos de contacto más críticos.....	176		
Paso 3: Mejorar e integrar los canales y puntos de contacto más críticos	177		
En resumen: Cómo integrar lo mejor de los canales <i>online</i> y <i>offline</i>	178		

AGRADECIMIENTOS

Nos hemos tomado seis años para escribir *Marketing 4.0*. Durante este periodo, han sido muchas las personas que han contribuido en él. Queremos dar las gracias al equipo WOW de MarkPlus, Inc. que condujo la investigación y pasó incontables horas haciendo lluvia de ideas con los autores: Yosanova Savitry, Vendy Chandra, Cecilia Hermanto, Kevin Leonard, Quincy Wongso, Edwin Hardi, Adrian Hudiono, Evita Tania, Shabrina Annisarasyiq, Andre Anggada y Fachriza Prathama.

También estamos muy agradecidos a los líderes de MarkPlus, Inc., quienes han invertido sus pensamientos y energía en el libro: Michael Hermawan, Jacky Mussry, Taufik, Hendra Warsita, Vivie Jericho, Stephanie Hermawan y Ence.

Por último, pero no menos importante, nos gustaría agradecer al equipo de Wiley que nosotros pudiéramos compartir *Marketing 3.0* y *Marketing 4.0* con el mundo y al equipo de LID Editorial por su aportación de los casos de éxito de empresas de España y México y la publicación de la edición en español. Muchas gracias.

INTRODUCCIÓN

Del marketing 3.0 al marketing 4.0

Hace seis años que empresarios de todo el mundo nos pedían una secuela de nuestro libro *Marketing 3.0*. Teniendo en cuenta la dinámica de esta disciplina, seguro que muchos pensaban que ya estábamos en ello.

En *Marketing 3.0 Cómo atraer a los clientes con un marketing basado en valores*, hablamos del gran cambio que se había producido desde un marketing centrado en el producto (1.0) hacia un marketing centrado en el consumidor (2.0) y, finalmente, a un marketing centrado en el ser humano (3.0). En *Marketing 3.0* vimos cómo los consumidores adquirían la consideración de seres humanos integrales, con intelecto, corazón y alma. Por eso defendíamos que el futuro del marketing estaría en crear culturas corporativas, servicios y productos que respetaran y reflejaran los valores del ser humano. Desde que se publicó el libro, en 2010, muchas empresas han ido adoptando los principios del marketing 3.0. La obra ha gozado de tal aceptación a nivel global que se ha traducido a 24 idiomas. Un año después de su publicación, abrimos el Museo del Marketing 3.0 en Ubud, Bali. El museo se construyó con el apoyo de los tres príncipes de este pueblo de Indonesia: Tjokorda Gde Putra Sukawati, Tjokorda Gde Oka Sukawati y Tjokorda Gde Raka Sukawati.

Ubud, con su aura de espiritualidad, es sin duda el lugar perfecto para el primer museo de marketing de este tipo. En él hemos ido exponiendo casos inspiradores de empresas y campañas de marketing que se centran en el alma del ser humano. Los contenidos se organizan con un sistema moderno de múltiples pantallas. En los últimos años el museo se ha

modernizado incorporando avanzadas tecnologías de realidad aumentada y realidad virtual.

Lo cierto es que han sucedido muchas cosas desde que escribimos *Marketing 3.0*, especialmente en materia de avances tecnológicos. No todas las tecnologías que tenemos hoy en día son nuevas, pero se han ido acumulando a lo largo de los últimos años y el impacto conjunto de todas ellas ha modificado significativamente las prácticas de marketing en todo el mundo. Así, han ido apareciendo nuevas tendencias: el consumo colaborativo, la economía del «ahora», la integración omnicanal, el marketing de contenidos o el CRM social, entre otras.

Creemos que esta confluencia de tecnologías terminará provocando la convergencia del marketing tradicional y el digital. En un mundo dominado por la tecnología, el ser humano busca un contacto más personal. Cuanto más sociales somos, más queremos que las cosas se hagan especialmente para cada uno de nosotros. Gracias al análisis de big data, los productos y servicios se pueden personalizar cada vez más. En la economía digital, la clave es equilibrar estas paradojas.

En esta era de transición que vivimos, necesitamos un nuevo enfoque de marketing. Por eso introducimos el marketing 4.0 como la evolución natural del marketing 3.0. El principal planteamiento de este libro es que el marketing debe adaptarse a la naturaleza cambiante de los recorridos de compra del consumidor en la economía digital. La función del marketing es guiar a los consumidores en su evolución desde las fases iniciales de atención y descubrimiento de un producto o servicio hasta las etapas posteriores de recomendación a otros consumidores.

La primera parte del libro es el resultado de nuestra observación del mundo en el que vivimos, empezando por un análisis de los tres cambios de poder que se están produciendo y que van dando forma a nuestro mundo. A partir de ahí, proseguimos analizando cómo la conectividad ha cambiado la vida del ser humano. Profundizamos además en las principales subculturas digitales –jóvenes, mujeres e internautas– que constituyen la base de una nueva raza de consumidores.

La segunda parte y núcleo central del libro aborda la forma en que las empresas pueden impulsar la productividad conociendo y entendiendo realmente los recorridos de compra del consumidor en la era digital. En ella

introducimos toda una serie de nuevos parámetros del marketing y una perspectiva completamente nueva de nuestras prácticas. También profundizamos en varios sectores que consideramos claves para aprender cómo implantar en cada uno de ellos las ideas del marketing 4.0.

Por último, en la tercera parte describimos con detalle las tácticas fundamentales en este nuevo marketing. Comenzamos por el marketing centrado en el ser humano, que pretende humanizar las marcas dotándolas de atributos propios de las personas. A continuación analizamos con más detalle el marketing de contenidos con el fin de generar diálogo con el consumidor y describimos también cómo las empresas pueden implantar el marketing omnicanal para mejorar sus ventas. Para terminar, ahondamos en la idea de participación y compromiso del consumidor en la era digital.

En resumen, *Marketing 4.0* describe la profundización y el crecimiento del marketing centrado en el ser humano como una manera de cubrir cada aspecto del recorrido del consumidor. Esperamos que el lector encuentre inspiración en las reflexiones de este libro y se una así a nosotros en la tarea de redefinir el marketing en los próximos años.

P A R T E I

**PRINCIPALES
TENDENCIAS EN
EL MARKETING**

1

Traspaso del poder a clientes conectados

De vertical, exclusivo e individual a horizontal, inclusivo y social

Charlie Frost era un firme creyente en la teoría de la conspiración, según la cual en 2012 se produciría el fin de la civilización. En 2009 dos geólogos descubrieron que los temores de Frost podrían cumplirse porque el núcleo de la Tierra estaba a punto de explotar y esto abocaría al mundo a la catástrofe. Los líderes mundiales se reunieron para buscar una solución y decidieron construir unos buques gigantes al estilo del Arca de Noé para salvar a una selección de grupos de la población mundial. Los supervivientes deberían ser los responsables de fundar una nueva civilización.

Esta historia es una mera ficción sacada de la película *2012*, pero muchas de sus escenas simbolizan el cambio que estamos experimentando en la actualidad. La película muestra cómo los viejos estándares de la civilización –políticos, económicos, socioculturales y religiosos– resultaban destruidos y reemplazados por un conjunto de estándares sociales más horizontales e inclusivos. También muestra a los líderes de las superpotencias occidentales forzados a rebajar su ego y a colaborar. Incluso debían recurrir a China para la construcción de esos gigantescos barcos: las naves asimismo representan un símbolo de un nuevo mundo en el que una gran diversidad de seres humanos se conecta sin límites geográficos ni demográficos.

Vivimos en un mundo completamente nuevo. La estructura de poder a la que estábamos acostumbrados está sufriendo cambios drásticos. Internet, que ha aportado conectividad y transparencia a nuestras vidas, ha sido en gran medida responsable de estos trasposos de poder.

Estamos viendo cómo los poderes exclusivos se rinden ante el empuje de la inclusión. El G7, grupo exclusivo de grandes potencias, no pudo resolver la crisis financiera por sí solo; tuvo que implicar a las naciones del G20, entre las que se incluyen China, India e Indonesia. El poder económico es ahora más disperso e inclusivo. Las grandes empresas también han encontrado difícil nutrir su innovación desde dentro de sus organizaciones cerradas. Compañías como Microsoft o Amazon al final han necesitado adquirir empresas más pequeñas y aún más innovadoras, como Skype o Zappos. Incluso millonarios como Bill Gates o Mark Zuckerberg se han dado cuenta de la necesidad de una mayor inclusión económica y han donado parte de su riqueza para ayudar a los más desfavorecidos a través, respectivamente, de la Fundación Bill and Melinda Gates y de la organización Startup:Education, que ahora forma parte de la Iniciativa Chan Zuckerberg.

También estamos viendo cómo la estructura vertical de poder se ha ido diluyendo convirtiéndose en una fuerza más horizontal. Pensemos, por ejemplo, que los «Estados Unidos de Facebook», con una población de 1 650 000 millones de personas, superan a cualquiera de los países más poblados del planeta. También vemos que la gente se entera por Twitter de las últimas noticias, convirtiéndose así a los ciudadanos tuiteros en periodistas, cuando en el pasado la fuente habitual habría sido cualquier gran cadena de televisión, como la CNN. Incluso YouTube ha derrotado a Hollywood. Un estudio realizado por la revista *Variety* desveló que, entre los jóvenes de 13 a 18 años, los famosos de YouTube (o *youtubers*) superan en popularidad a las grandes estrellas de Hollywood. El gigante del *show business*, Sony, ha colaborado con YouTube para demostrar que las fuerzas verticales no pueden frenar a las horizontales. El estreno comercial de la comedia de Sony sobre Corea del Norte, *The Interview*, se realizó en primer lugar a través de YouTube como respuesta a un supuesto ciberataque norcoreano.

Este trasposo de poder también afecta a la gente. Ahora el poder no lo ostentan los individuos, sino los grupos sociales. Los dictadores han sido derrocados por grupos de personas dirigidos por sus líderes anónimos.

Los financieros de Wall Street sufrieron la sacudida del movimiento de protesta *Occupy Wall Street*. En 2014 la revista *Time* eligió como su «personalidad del año» a los luchadores contra el ébola frente a alternativas como la del presidente de Estados Unidos, Barack Obama, o la del primer ministro indio, Narendra Modi.

Estos cambios han modificado drásticamente el mundo en el que vivimos. En un mundo en el que las fuerzas horizontales, inclusivas y sociales se imponen a las verticales, exclusivas e individuales, las comunidades de consumidores son cada vez más poderosas, se pronuncian más, ya no tienen miedo de las grandes empresas y marcas y están más que dispuestas a compartir sus historias, buenas y malas, sobre cualquier marca.

Ahora mismo ofrece mayor credibilidad una conversación oída al azar sobre una marca que cualquier campaña de publicidad que esta pueda lanzar. Los círculos sociales se han convertido en la principal fuente de influencia, desbancando a la comunicación externa del marketing e incluso a las preferencias personales. Los consumidores suelen seguir la tendencia de sus semejantes a la hora de decidirse por una marca. Es como si los consumidores se protegieran recurriendo a sus círculos sociales para levantar una fortaleza contra las posibles mentiras o astucias de las marcas.

De exclusivo a inclusivo

Atrás quedaron los días en los que el objetivo era ser exclusivo; ahora el juego se basa en la inclusión. A nivel global el mundo está pasando de una hegemonía a una estructura de poder multilateral. Las superpotencias, principalmente la Unión Europea y Estados Unidos, se han dado cuenta de que algunos poderes económicos están siendo transferidos a otras partes del mundo, por ejemplo y de forma especialmente significativa a Asia, que ha experimentado un crecimiento constante a lo largo de los últimos años. Es importante considerar que las grandes potencias occidentales seguirán siendo poderosas, pero sin olvidar que hay otras naciones que están ganando cada vez más poder. El poder económico ya no está concentrado, sino distribuido de forma más equitativa.

Este cambio se suele atribuir al perfil demográfico de la población de los nuevos mercados emergentes: más joven y productiva y con un nivel de ingresos en crecimiento. Esto ha generado una gran demanda de productos

y servicios, que se traduce en crecimiento económico. No obstante, los datos recientes sugieren que tal vez la demografía no sea la única razón.

Desde la perspectiva de la innovación, los mercados emergentes también avanzan en mejor dirección. Los datos recabados recientemente por Robert Litan apuntan a que la innovación ha disminuido en Estados Unidos. El número de nuevos emprendimientos representa solo un 8 % del número total de empresas, mientras que hace 30 años rozaba el 15 %. Según las cifras de Litan, el número de bancarrotas ha superado el de nuevos emprendimientos.

La trayectoria de Asia es justo la contraria: según la OCDE, en 2019 China superará a la Unión Europea y a Estados Unidos en inversión e innovación. Ya en 2012 Corea del Sur destacó como el país más avanzado en innovación, con una inversión superior al 4 % de su PIB en investigación y desarrollo.

La influencia política del mundo occidental también está disminuyendo a consecuencia de la caída de su influencia económica. El poder militar que solía proporcionar una influencia efectiva está siendo reemplazado lentamente por el enfoque más moderado de la diplomacia y el apoyo económico. China, por ejemplo, ejerce una fuerte influencia en África debido a su apoyo para la lucha por una mejor gobernanza y un desarrollo sostenible.

El mundo de los negocios también está avanzando hacia la inclusión. La tecnología permite la miniaturización y la automatización de los procesos, lo que reduce el coste de los productos y posibilita a las empresas atender la demanda de los nuevos mercados emergentes. Las innovaciones desestabilizadoras entre sectores diferentes han facilitado el acceso de productos más sencillos y baratos a segmentos de población más desfavorecidos y hasta entonces considerados «fuera del mercado». Productos y servicios que antes se consideraban exclusivos ahora están disponibles de forma masiva para toda la población mundial. Algunos ejemplos son el coche Tata Nano de 2000 dólares o la operación de cataratas de Aravind Eye Care System por 16 dólares.

Y esto también funciona en el sentido contrario: la innovación cambia de dirección para desarrollar productos nuevos que se introducen en los mercados emergentes antes de venderlos en los restantes en lo que denominamos *innovación inversa*. La austeridad y el aquilataamiento del coste a la

hora de desarrollar nuevos productos se están convirtiendo en los nuevos elementos de diferenciación. Un ejemplo bastante conocido es el Mac 400 de GE, un electrocardiograma portátil que funciona con batería y que fue diseñado para dar servicio a poblaciones rurales en India y posteriormente se ha comercializado en el resto de mercados resaltando su portabilidad como su principal elemento diferenciador.

La transparencia que ha aportado internet facilita que los emprendedores de países emergentes capten ideas de sus homólogos en los países desarrollados. Están clonando negocios dándoles un toque local a la hora de su ejecución. Tenemos, por ejemplo, Flipkart.com en India, inspirado en Amazon; Disdus en Indonesia, inspirado en Groupon; Alipay en China, inspirado en PayPal, o Grab en Malasia, inspirado en Uber. Los clientes de estos países acceden a la experiencia de todos esos servicios sin tener que esperar a que la correspondiente empresa estadounidense decida establecerse en sus países.

Los muros entre los distintos sectores también se están desdibujando y aumenta la tendencia a la convergencia o integración de dos o más sectores. Una industria puede elegir entre competir o buscar sinergias con otras para llegar a los mismos clientes. En la mayoría de los casos opta por las sinergias.

Ahora hay muchos centros médicos que se han integrado con instalaciones turísticas para optimizar el coste de la atención sanitaria y el ocio vacacional. Patients Beyond Borders, con sede en Reino Unido, calculaba haber atendido a once millones de usuarios de turismo sanitario en 2013. Algunos de los tratamientos y destinos más populares son, por ejemplo, los servicios de odontología en Costa Rica, intervenciones cardiovasculares en Malasia o la cirugía estética en Brasil.

En algunos mercados emergentes en los que la telefonía móvil de prepago está muy extendida, el sector de las telecomunicaciones está colaborando con el de servicios financieros para diversificar los canales de pago de bienes y servicios. Un claro ejemplo es M-Pesa, que ofrece un servicio de transferencias vía móvil en Kenia.

Dentro de un sector ya establecido, los subsectores también se tornan difíciles de distinguir. En la industria de los servicios financieros las líneas que ahora separan banca, financiación, seguros y gestión de fondos, entre otros, irán desapareciendo, forzando a las entidades financieras a

encontrar rasgos diferenciadores nuevos. La integración vertical en un sector determinado generará la creación de entidades de negocio que participarán en diversas funciones, desde el suministro de materiales hasta la distribución, haciendo que resulte difícil precisar la actividad en la que opera cada compañía.

A nivel puramente individual, el ser humano también está demostrando tender hacia la inclusión social. Buscar lo inclusivo no es aspirar a lo similar. La inclusión consiste en saber vivir en armonía a pesar de nuestras diferencias. En el mundo *online* las redes sociales han redefinido la manera en la que interactuamos unos con otros permitiéndonos entablar relaciones sin ningún tipo de frontera geográfica ni límite demográfico. Pero el impacto de las redes sociales no termina ahí, pues este nuevo medio también ha facilitado la colaboración global en innovación. Pensemos en Wikipedia, creada por una infinidad de personas, o en InnoCentive, que propone desafíos en investigación y desarrollo y promueve la búsqueda de las mejores soluciones. De hecho, todas las redes sociales que utilizan sistemas de colaboración abierta o *crowdsourcing* constituyen un excelente ejemplo de inclusión social: las redes sociales generan este tipo de inclusión y ofrecen a la gente un sentido de pertenencia a su comunidad.

La inclusión social se está dando no solo en el mundo *online*, sino también en el real. El concepto de *ciudad inclusiva* –la que recibe de buen grado la diversidad de sus habitantes– suele ser equivalente al de un buen modelo de ciudad sostenible. Es en cierto modo similar al de red social y defiende la idea de que, si una ciudad acoge a las minorías que suelen quedarse fuera y las ayuda a sentirse aceptadas, la ciudad solo podrá resultar beneficiada. La inclusión social también puede manifestarse en forma de comercio justo, diversidad en el empleo o el empoderamiento de las mujeres. Estas prácticas aceptan las diferencias de sexo, raza y nivel económico. Algunas marcas, como The Body Shop, están trabajando para lograr un compromiso real de inclusión social con valores como «el apoyo al comercio de la comunidad» o con programas del tipo «detengamos la violencia doméstica».

De vertical a horizontal

La globalización ofrece un terreno de juego equilibrado. La capacidad competitiva de las empresas ya no está determinada por su tamaño, su país de origen o una eventual ventaja competitiva previa. Empresas más

jóvenes, pequeñas y locales pueden competir con otras más grandes, globales y de dilatada trayectoria. Llegará un punto en el que no habrá ninguna compañía que ejerza un dominio preponderante sobre las demás. De hecho, será más competitiva la que pueda conectar, por un lado, con comunidades de consumidores y colaboradores para cooperar y, por otro, con sus competidores para hacerlo de manera colaborativa.

El flujo de la innovación que en su momento era vertical (de las empresas hacia el mercado) se ha tornado horizontal. Antes las empresas creían que la innovación debía proceder de ellas exclusivamente y en consecuencia se dedicaban a crear una fuerte infraestructura de investigación y desarrollo. Pero al final se dieron cuenta de que el índice de innovación interna nunca era lo suficientemente alto como para competir en un mercado en perpetua mutación. Procter & Gamble (P&G), por ejemplo, llegó a esa conclusión en 2000 cuando disminuyeron sus ventas de productos nuevos. A partir de ese momento la compañía transformó su modelo de investigación y desarrollo. El actual, más horizontal, recurre a fuentes externas para las ideas que después comercializarán utilizando las capacidades internas de P&G. Su competidor por excelencia, Unilever, ha ido avanzando en esa misma dirección aprovechando su enorme ecosistema externo de innovación. Actualmente la innovación es horizontal; el mercado proporciona las ideas y las empresas las comercializan.

De igual modo, el concepto de *competencia* está cambiando de vertical a horizontal, principalmente debido a la tecnología. La elaborada hipótesis de Chris Anderson no podría ser más cierta hoy en día. El mercado está evolucionando, cambiando las marcas de consumo masivo y generalizado por otras de producción más reducida dirigidas a pequeños nichos de mercado. Gracias a internet las marcas y empresas más pequeñas ya no se enfrentan a las limitaciones logísticas que tenían en el pasado.

Este nivel de inclusión permite a las compañías entrar en sectores a los que antes no podrían haber accedido, lo que conlleva nuevas oportunidades de crecimiento, si bien a costa de un considerable nivel de amenazas en lo que a competencia se refiere. Dado que la división entre sectores es cada vez más difusa, a las empresas les va a resultar más difícil seguir la pista a sus competidores.

En el futuro los competidores de las compañías no serán solo de su mismo sector, sino también de otros sectores relevantes y relacionados. Hace

algunos años las empresas de servicios de taxi y las cadenas hoteleras no habrían imaginado competir entre sí por pasajeros y huéspedes con las tecnologías de nuevos emprendimientos, como Uber o Airbnb, que ofrecen servicios de transporte privado y alojamiento, respectivamente. Para detectar a posibles competidores las compañías deben empezar analizando los objetivos de sus clientes y valorar las alternativas potenciales que podrían aceptar para lograrlos.

Las empresas también han de seguir la actividad de sus posibles competidores fuera de sus mercados locales, que no serán necesariamente las grandes multinacionales. En los últimos años hemos podido observar el despegue de grandes compañías en mercados emergentes, como Xiaomi y Oppo, que innovan empujadas por la necesidad y nacen en mercados locales complicados. Son capaces de igualar la calidad de las grandes marcas pero con precios considerablemente más bajos, gracias a la posibilidad de salir al mercado a través de canales *online*. Se trata de empresas extremadamente innovadoras y resistentes; cuentan con todos los ingredientes necesarios para expandirse globalmente.

El concepto de *confianza del cliente* ya no es vertical, sino horizontal. En el pasado se influía fácilmente en los clientes con las campañas de marketing. Estos además escuchaban la opinión de fuentes con experiencia y autoridad en cada sector. Pero los estudios más recientes realizados en diferentes sectores muestran cómo ahora los consumidores se guían más por el factor 'F': *family, friends, Facebook fans y followers* (familia, amigos, Facebook fans, seguidores) que por la comunicación de marketing de las empresas. La mayoría incluso consulta en las redes sociales a desconocidos y les otorga más credibilidad que a la opinión de cualquier experto o a la publicidad de la marca correspondiente. Últimamente esta tendencia ha disparado el crecimiento de los sistemas comunitarios de valoración, como TripAdvisor o Yelp.

En un escenario como este, ninguna marca debería seguir viendo a los clientes solamente como un objetivo. Antes era común que las empresas difundieran sus mensajes publicitarios a través de diversos medios. Algunas incluso se inventaban una supuesta y a veces solo aparente diferenciación para destacar entre las demás y consolidar su imagen de marca. Así, esta se suele ver como un envoltorio exterior que permite una representación falsa del valor real del producto. Pero este enfoque ya no seguirá

siendo eficaz porque los consumidores, con el apoyo de sus comunidades, han aprendido a protegerse ante las malas marcas que los buscan como público objetivo.

La relación entre marca y cliente ya no debería ser vertical, sino horizontal. Los consumidores tendrán que ser considerados amigos e iguales de la marca, que deberá mostrarles su verdadera identidad y ser sincera con ellos en cuanto a su verdadero valor. Únicamente así conseguirá ganarse su confianza.

De individual a social

Al tomar una decisión de compra, los clientes solían guiarse por sus preferencias personales además de buscar cierta conformidad social. El nivel de importancia que el consumidor concede a estos dos factores varía según cada individuo y también el sector o la categoría del producto.

Debido al nivel de conectividad en el contexto actual, el factor de aprobación social cada vez está cobrando mayor peso en la balanza. Los consumidores cada vez tienen más en cuenta la opinión de los demás. Comparten sus opiniones y recopilan una cantidad ingente de críticas y valoraciones de otros consumidores. Conforman su imagen de las compañías y marcas que les ofrecen sus productos de forma comunitaria; dicha imagen en muchos casos resulta muy diferente de la que las propias compañías y marcas pretenden proyectar. Internet y especialmente las redes sociales han facilitado este drástico cambio poniendo a disposición del consumidor la plataforma y las herramientas necesarias.

En el futuro continuará esta tendencia y no tardará en llegar el momento en que todo el planeta esté conectado. Resulta que la solución para los rezagados de internet no consistía en portátiles baratos, sino en *smartphones* baratos. De hecho, el Foro UMTS prevé que el tráfico de datos móviles se incrementará multiplicándose por 33 de 2010 a 2020. Con una conectividad tan masiva, el comportamiento del mercado se modificará significativamente. Por ejemplo, en muchos países ya se tiende a valorar las ofertas de los establecimientos, comparar precios y publicar valoraciones a través de tecnologías de telefonía móvil. Estas tecnologías permiten al consumidor acceder al conocimiento de toda la comunidad de consumidores y mejorar sus decisiones de compra.

En un entorno de estas características, los consumidores tienden a amoldarse más a la opinión social. De hecho, las decisiones personales de compra son casi siempre esencialmente sociales. Los consumidores se comunican y debaten sobre las marcas y empresas. Desde el punto de vista de la comunicación de marketing, los clientes ya no son objetos pasivos sino un medio activo de comunicación.

La marca de productos cosméticos Sephora ha estado estudiando el uso de estas comunidades de consumidores como una nueva forma de canal de comunicación. Sephora ha construido una comunidad en redes sociales e incorpora todo el contenido generado por la misma a su plataforma Beauty Talk, que se ha convertido en una fuente de información fiable para los consumidores que quieren consultar a otros miembros de la comunidad.

No es fácil adaptarse a esta nueva tendencia. Las empresas solían tener el control de su comunicación de marketing y acostumbraban a gestionar las quejas de sus clientes de manera individual. Con este contenido generado por las comunidades de consumidores o usuarios, las compañías ya no tienen el control de la conversación: si censuran contenido, pierden credibilidad; deben estar preparadas para hacer frente a reacciones sociales de repulsa masiva cuando algo sale mal.

Dicho esto, las empresas y marcas que cuentan con una reputación sólida y son sinceras sobre sus productos en su comunicación no tienen por qué preocuparse. Las que, en cambio, ofrecen productos mediocres o recurren en su comunicación a afirmaciones engañosas sobre sus productos no lograrán sobrevivir. Es prácticamente imposible ocultar los defectos de un producto o acallar las quejas de los consumidores en este mundo digital y transparente.

En resumen: Modelos horizontales, inclusivos y sociales

Las empresas deben abrirse a este cambio hacia un panorama más horizontal, inclusivo y social. El mercado es cada vez más inclusivo. Las redes sociales echan abajo las barreras geográficas y demográficas, lo que permite a los consumidores conectarse y comunicarse y a las empresas innovar de forma colaborativa. El enfoque de los consumidores cada vez es más horizontal; tienden a desconfiar de la comunicación de marketing

de las marcas y a confiar, en cambio, en el factor 'F' (*family, friends, Facebook fans y followers*). Por último, su proceso de compra cada vez resulta más social. Los consumidores prestan más atención a sus círculos sociales cuando toman una decisión: buscan consejo, críticas y valoraciones... tanto en redes *online* como en su entorno inmediato.

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

- ¿Cuáles son las tendencias que demuestran en tu sector estos cambios hacia un panorama empresarial más horizontal, inclusivo y social?
- ¿Cómo planea tu empresa adoptar estos cambios del mercado?

CASO DE ÉXITO

La renovación de KFC mediante un modelo más inclusivo, horizontal y social

Kentucky Fried Chicken (KFC®) es la cadena líder de restaurantes de pollo a nivel mundial. Su historia comenzó en una cafetería de Kentucky en 1930 cuando el coronel Harland Sanders creó su insignia Receta Secreta®: pollo frito empanizado a mano, con once hierbas y especias, mediante un procedimiento patentado. En 1963 llegó a México, donde actualmente tiene 380 sucursales y cuenta con más de 22 000 restaurantes a lo largo de 135 países.

En 2016 la marca inició una renovación total en México, desde un nuevo posicionamiento y comunicación hasta la remodelación de sucursales, la apertura de nuevos restaurantes y un proceso de transformación digital aunado a un cambio de cultura interna, para mantenerse relevante, distintiva, accesible y ofrecer el mejor servicio.

Una de las estrategias clave para reinventarse consistió en salirse de la guerra de precios bajos, típica del *retail*, y enfocarse en elevar el valor de la marca a través de nuevos productos, estableciendo una relación con el consumidor a través de una comunicación digital, a quien logró conectar emocionalmente mediante contenido relevante y, al mismo tiempo, lo empoderó para opinar libremente, comprar *online* y promover la cocreación de nuevos productos.

Además de la Receta Secreta® y el Cruji Pollo, KFC® México ofrece en su menú productos adoptados de otros países, como Chick' N Share® y Chick' N Nachos®, y otros locales, como la plataforma de pollo picante Hot Cruji® y Cruji Jalapeño®, la plataforma Kids Bucket® para el segmento infantil y postres como Churro Bites®.

El caso exitoso más reciente y punta de lanza para atraer al mercado de adultos jóvenes, en constante búsqueda de algo nuevo, fue Chizza® (*chicken + pizza*), un producto creado en Filipinas con el pollo como base de la *pizza* y adaptado al gusto de los mexicanos.

Comenzó con un exitoso programa piloto de dos meses en la ciudad de Saltillo; el factor F (*Family, Friends, Fans, Followers*) resultó clave para dar a conocer el nuevo producto. En la primera semana obtuvieron 10 000 *shares* y 70 millones de impresiones. Consumidores de otras ciudades del país preguntaban por Chizza®, que incluso despertó interés en otros países de Latinoamérica.

KFC® había acertado. Lo que sucedió en el mercado de prueba detonó el lanzamiento nacional y llegaron a un público al que antes no alcanzaban. Los consumidores respondieron de inmediato al *teaser* #QueremosChizza, que logró ser tendencia nacional. La campaña combinó los medios *offline* y *online*: a la televisión se sumó un Facebook Live con más de 200 000 espectadores. El producto se agotó en dos días y la venta en el segmento individual aumentó un 35 % durante los tres meses que se mantuvo en el menú. Al año siguiente (2018) Chizza® volvió al mercado y alcanzó 127 millones de impresiones digitales y 31 millones de usuarios únicos en las distintas plataformas digitales (732 000 *shares* en Facebook e Instagram), especialmente entre los jóvenes de 18 a 24 años, con lo que se consiguió un crecimiento en ventas de doble dígito.

Parte de la estrategia que KFC® ha adoptado para innovar de forma horizontal consiste en apoyarse en un grupo de consumidores remunerados a los que invitó vía Facebook y que, a través de una aplicación, llevan a cabo diarios de consumo y tareas de investigación. En paralelo y de forma recurrente realizan pruebas de concepto mediante Facebook para la introducción de un nuevo producto validando desde el concepto, los sabores y las variantes hasta el rango óptimo de precio, lo que permite tomar decisiones ágiles (en tres días). Chizza® mostró tener mejor intención de compra que otras opciones disponibles en el mundo, se lanzó con *pepperoni* en lugar de pimientos, filetes de pechuga de pollo en vez de muslos, queso *mozzarella* y una salsa de tomate hecha en casa. KFC® no solo mantiene una conversación con sus consumidores durante el lanzamiento del producto, sino que entiende la interacción en redes sociales como un sistema vivo que realimenta y guía. Por ejemplo, aunque las ventas de Chizza® iban muy bien,

detectó que el público la percibía cara y, para responder, agregó una oferta con un complemento logrando que de inmediato disminuyeran las quejas de los consumidores.

KFC®, una marca siempre inclusiva y en crecimiento, ha elegido seguir las nuevas reglas de ser horizontal y social y ha conseguido gran éxito en su negocio manteniendo el trato personal. En 2018 fue récord de ventas, transacciones, utilidades y valor de marca en toda su historia en México, con crecimiento a doble dígito. Su reciente incursión en el comercio electrónico marca el inicio de la próxima era de crecimiento en la economía digital, donde KFC® también busca seguir creando nuevas experiencias.

KFC y sus marcas relacionadas están registradas y son propiedad de Kentucky Fried Chicken International Holdings, LLC

2

Las paradojas del marketing para consumidores conectados

Interacción *online* frente a interacción *offline*

Consumidores informados frente a consumidores distraídos

Valoración negativa frente a valoración positiva

Siempre he creído que la palabra *marketing* debería escribirse separando su raíz: *market-ing*. Así recordáramos que el marketing consiste en la relación con un mercado en constante cambio y que para comprender el marketing de vanguardia debemos saber y entender cómo ha evolucionado el mercado en el pasado inmediato.

Tenemos a la vista los indicios y tendencias actuales. Está emergiendo a nivel global una nueva especie de consumidor –que será mayoritaria en un futuro cercano–, joven, urbano, de clase media y que demuestra una elevada movilidad y conectividad. Ciertamente los mercados maduros se enfrentan al envejecimiento de su población en tanto que los emergentes disfrutan de un sector demográfico más joven y productivo. Aparte de tratarse de consumidores jóvenes, se está experimentando un intenso movimiento migratorio hacia las áreas urbanas y la adaptación al estilo de

vida de las grandes ciudades. La mayoría son de clase media o alta y, por lo tanto, cuentan con un nivel de ingresos y capacidad de gasto considerables. Dado que provienen de un estado socioeconómico inferior, aspiran a lograr metas más ambiciosas, acceder a mejores experiencias y emular los comportamientos de los consumidores de clases más altas. Estos rasgos los convierten en un atractivo mercado para las empresas.

Pero lo que diferencia a este nuevo tipo de consumidor del de los mercados tradicionales es su tendencia hacia la movilidad. Son consumidores que se mueven mucho, suelen desplazarse todos los días a su lugar de trabajo y viven a un ritmo más acelerado. Todo debe ser rápido e inmediato. Si, por ejemplo, les interesa algo que ven en la televisión, lo buscan inmediatamente en sus dispositivos móviles. Cuando están decidiendo si comprar algo en una tienda, comparan precios y buscan valoraciones *online* sobre la calidad del artículo en cuestión. Son nativos digitales, por lo que pueden tomar decisiones de compra en cualquier lugar y en cualquier momento utilizando sus múltiples dispositivos. A pesar de lo bien que se desenvuelven en internet, les gusta experimentar las cosas por sí mismos. Valoran la implicación directa cuando interactúan con una marca. Además, son consumidores muy sociales; se comunican entre ellos y confían en lo que los otros tienen que decir. De hecho, confían en su red de amigos y familiares más que en cualquier compañía o marca. En resumen: son consumidores muy conectados.

Derrumbando los mitos de la conectividad

La conectividad ha sido el factor que más ha cambiado las reglas del juego en la historia del marketing. Ya no podemos considerarlo el nuevo término de moda, pero ha ido modificando muchas facetas del marketing y no parece que esta tendencia vaya a parar en breve.

La conectividad nos ha hecho replantearnos muchas de las teorías generalizadas y las principales premisas que habíamos ido estableciendo en cuanto a gestión de marca, productos y consumidores. La conectividad reduce significativamente el coste de la interacción entre empresas, empleados, colaboradores de canal, clientes y otras partes implicadas. Esto, a su vez, disminuye las barreras a la hora de acceder a nuevos mercados, facilita el desarrollo de productos similares a otros ya existentes y reduce el tiempo requerido para desarrollar una marca.

Han sido varios los casos en los que la conectividad ha puesto patas arriba sectores muy asentados en los que existían barreras de acceso aparentemente infranqueables. Amazon ha desbaratado el sector de las librerías físicas y posteriormente la industria editorial. De igual modo, Netflix ha trastocado el sector de los videoclubs físicos y, junto con Hulu u otros, ha conmocionado los servicios de televisión por cable y satélite. Y algo similar ha ocurrido con Spotify y Apple Music en la distribución musical.

La conectividad también cambia la manera en la que vemos a los competidores y a los clientes. Actualmente la colaboración con los competidores y la cocreación con los clientes son conceptos fundamentales. La competencia entre los distintos agentes de un mercado ya no es un juego de suma cero. Los consumidores han dejado de ser receptores pasivos de la segmentación de mercado, la estrategia de posicionamiento o la definición del público objetivo de las empresas. La conectividad acelera la dinámica del mercado hasta un punto en el que a una compañía le resulta virtualmente imposible luchar sola y utilizando exclusivamente sus recursos internos para ganar la partida. Toda empresa debe afrontar la realidad: para ganar ha de colaborar con terceros e incluso recurrir a la participación de los propios clientes.

El éxito del programa Connect + Develop de P&G es un claro ejemplo. En vez de defender el valor de marca de Febreze para su propia ventaja competitiva, P&G concede licencias de la marca para nuevas categorías de producto. Otras empresas, como Kaz and Bissell, han lanzado los ventiladores con esencias Honeywell o filtros antiolor para aspiradoras con la marca Febreze.

A pesar de su evidente influencia, a veces se subestima la conectividad considerándola una mera aplicación de la tecnología que las empresas deben manejar. Pero es un error tener en cuenta la conectividad solo desde el punto de vista tecnológico. En el contexto de la estrategia empresarial, muchas compañías conciben la conectividad simplemente como una infraestructura y una plataforma en la que apoyar la dirección de la empresa pero si la valoran desde una perspectiva más amplia escapan a esa trampa. Si bien la conectividad se ve impulsada principalmente por la tecnología —internet y las tecnologías de pantalla—, su importancia estratégica va mucho más lejos.

Un sondeo realizado por Google desvela que el 90% de nuestras interacciones con los medios de comunicación se realizan a través de una pantalla: *smartphone*, *tablet*, portátil o televisión. Las pantallas se están convirtiendo en un elemento muy importante en nuestras vidas: dedicamos más de cuatro horas diarias de nuestro tiempo libre al uso, secuencial o simultáneo, de diversas pantallas. La columna vertebral de todas estas interacciones mediante pantallas es internet. De 2000 a 2014 el tráfico *online* global creció en un 30%, lo que supone que cuatro de cada diez personas del mundo están conectadas. Según las previsiones de Cisco, la cifra de tráfico se multiplicará por diez para 2019 gracias a los más de 11 000 millones de dispositivos móviles conectados que hay en el mundo.

Con tan masivo alcance la conectividad transforma el comportamiento de los consumidores: cuando están en una tienda comprando, buscan valoraciones del producto y comparativas de precios. Los estudios de Google muestran que en Estados Unidos ocho de cada diez usuarios de telefonía móvil con *smartphone* hacen este tipo de búsquedas desde sus dispositivos en el punto de venta. En Indonesia más de la mitad de los espectadores de televisión realizan búsquedas desde su móvil tras ver anuncios de publicidad. Es una tendencia que afecta a los consumidores a nivel global.

Otros productos derivados de la implantación de internet también fomentan la transparencia. Las redes sociales como Twitter o Instagram permiten a los consumidores mostrar y compartir su experiencia, lo que anima a otros consumidores, no necesariamente de la misma clase social, a emular esa experiencia o a aspirar a otras similares. Las páginas web comunitarias de valoración, como TripAdvisor o Yelp, colocan al consumidor en una posición de poder y le permiten tomar decisiones basándose en la experiencia y el conocimiento de toda la comunidad de consumidores.

Por lo tanto, para aprovechar al máximo la conectividad hay que entenderla de manera holística. Si bien la conectividad móvil –a través de dispositivos móviles– es importante, representa solo el nivel más básico de conectividad, en el que internet funciona solamente como infraestructura de comunicación. El siguiente nivel es la conectividad experiencial, en el que internet se utiliza para ofrecer al cliente una experiencia superior en determinados puntos de contacto con la marca. Llegados a esta fase, ya no ha de preocuparnos únicamente el ancho de banda, sino la profundidad de la conexión. El último nivel es el de la conectividad social, que tiene que ver con la solidez de la conexión en las comunidades de clientes.

Dado que la conectividad guarda una estrecha relación con el segmento más joven del mercado, se suele considerar relevante solo para esa generación más joven de consumidores. Por lo tanto, muchas empresas desarrollan su marketing «conectado» como una estrategia independiente para los jóvenes sin una conciencia clara de su encaje con su estrategia general de marketing: al ser nativos digitales, los consumidores más jóvenes son los primeros en adoptar la conectividad, pero a continuación inspiran a los mayores a hacer lo mismo. Es más, a medida que avanzan las generaciones, los nativos digitales se terminarán convirtiendo en mayoría y la conectividad será la norma.

Paradoja n.º 1: Interacción *online* frente a interacción *offline*

El impacto de la conectividad sobre los negocios *online*, en comparación con los negocios *offline*, no está muy claro. Aunque la actividad comercial *online* ha acaparado una parte importante del mercado en los últimos años, no creemos que vaya a reemplazar por completo la actividad *offline* ni que este marketing *new wave* termine reemplazando al «tradicional» marketing *offline*. De hecho, pensamos que ambos tienen que coexistir para ofrecer al cliente la mejor experiencia posible.

¿Y por qué? En un mundo cada vez más tecnológico la interacción estrecha entre empresa y cliente se convierte en la nueva vía de diferenciación. Birchbox, distribuidor de productos de belleza que inició su actividad en el mundo *online*, abrió después su primera tienda física para complementar su actividad de comercio electrónico. En ella se ponen iPad a disposición de los clientes para ofrecerles recomendaciones individualizadas simulando su modelo de personalización *online*. Zappos, distribuidor de zapatos y ropa en línea, concede también mucha importancia a una interacción muy personalizada con sus clientes a través de su *call center* de atención al cliente como parte de su fórmula de éxito. Muchos consumidores se pueden mostrar reticentes a comprar zapatos *online*, pero con ese contacto más personal a través de los agentes de atención al cliente esa barrera psicológica se difumina. Otro ejemplo se refiere a los centros financieros exprés del Bank of America. Cuando un cliente hace alguna transacción en sus cajeros, puede hablar por videochat con un agente que le ayuda si lo necesita. El servicio combina la comodidad de un cajero con

el toque del trato personal humano. Incluso Amazon ha optado por crear un «canal físico» con su funcionalidad Dash Button, que permite a los usuarios reponer productos cotidianos en el hogar (como café o detergente) presionando, literalmente, un botón similar a un timbre de una puerta. Es un pionero intento de Amazon por conectar al internet de las cosas dispositivos que sin ese botón pertenecerían al mundo *offline*, como una cafetera o una lavadora.

Por otro lado, una interfaz tecnológica también puede servir para fomentar una interacción estrecha haciéndola más atractiva. El proyecto shopBeacon de Macy's es un claro ejemplo. Con los transmisores iBeacon de Apple que se han instalado en distintos puntos de algunos establecimientos de Macy's, los consumidores podrán recibir alertas de ofertas muy personalizadas a medida que recorren la tienda. Cuando pasan por un departamento concreto pueden recibir un recordatorio de su lista de la compra, notificaciones de descuentos o recomendaciones de ofertas, todo a través de una aplicación en su iPhone. A medida que se van acumulando datos de las transacciones realizadas, las ofertas irán siendo cada vez más personalizadas según el perfil de cada usuario. Otro ejemplo es la casa de sofás John Lewis, que permite a los clientes seleccionar su modelo de sofá a partir de miniaturas impresas en 3D que luego se combinan con una selección de telas en un ordenador para que puedan ver en la pantalla cómo quedaría su sofá. Así se ofrece al cliente una experiencia muy lúdica a la hora de elegir el modelo y la tela de su sofá.

Al final el mundo *online* y el *offline* convergerán y terminarán coexistiendo. La tecnología afecta tanto al mundo *online* como al espacio físico real haciendo posible esta convergencia entre ambos. Las tecnologías con sensores, como *Near Field Communication* (NFC), y el uso de dispositivos iBeacon sirven para ofrecer una experiencia mucho más atractiva al cliente. En la sala de máquinas los análisis de *big data* permiten la personalización que desean las nuevas generaciones de consumidores. Todos estos nuevos elementos complementan la interfaz humana tradicional que constituía la espina dorsal del marketing antes de la llegada y el auge de internet.

Los medios tradicionales y contemporáneos de la comunicación de marketing, la televisión y las redes sociales, respectivamente, también se complementarán entre sí. Muchos usuarios pueden consultar en Twitter las noticias de última hora pero luego vuelven a la CNN para obtener una información más detallada y fiable de la noticia. Y a la inversa: tras ver algo

en la televisión, no es raro que el espectador haga algún tipo de búsqueda con su *smartphone*. Asimismo, un anuncio publicitario en televisión, por ejemplo, puede dar pie a que los consumidores compren productos *online*.

El perfil de los nuevos consumidores nos hace darnos cuenta de que el futuro del marketing se dirige hacia una fusión perfecta y absoluta de la experiencia *online* y *offline*. En un principio la imagen de marca y su atractivo se conseguirá con una comunicación de marketing basada en análisis, el estudio de las experiencias pasadas de los clientes y las recomendaciones de amigos y familiares, todo ello a través de canales tanto *online* como *offline*. A partir de ahí, los clientes podrán hacer un análisis posterior utilizando las valoraciones de otros clientes, también de manera *online* y *offline*. Cuando un cliente decida comprar, lo hará desde la experiencia personal obtenida de la interfaz automatizada y de la interacción humana. Los clientes que ya han pasado por una experiencia de compra podrán asesorar a los nuevos. Por otro lado, las experiencias de compra van quedando registradas, lo que ayuda a mejorar la precisión de los sistemas de análisis.

En un mundo con un alto nivel de conectividad uno de los desafíos fundamentales para marcas y empresas consiste en integrar los elementos *online* u *offline* en la experiencia global del cliente.

Paradoja n.º 2: Consumidores informados frente a consumidores distraídos

Todos pensamos que los consumidores de hoy en día son más poderosos que nunca y, desde luego, todos realizan una búsqueda activa de información sobre las marcas que les interesan, cuentan con más información para tomar su decisión de compra. Pero ese mayor nivel de curiosidad y de conocimiento no les garantiza el control absoluto sobre lo que desean comprar.

En el proceso de decisión de compra hay tres factores esenciales que influyen en los consumidores: en primer lugar, la comunicación de marketing de las empresas en diversos medios, como los anuncios de televisión, la publicidad impresa o las relaciones públicas; en segundo lugar, las opiniones de sus amigos y familiares, y en tercer lugar, su conocimiento previo y su actitud personal hacia ciertas marcas por sus experiencias pasadas.

Actualmente los consumidores son muy dependientes de las opiniones de los demás. En muchos casos las valoraciones de otros llegan incluso a pesar más que la propia opinión personal o la comunicación de marketing de una empresa.

Y esto no se debe más que a la conectividad. Lo bueno es que esta ofrece un elevado nivel de protección y confianza. En la mente del consumidor su círculo más cercano de amigos y familiares le ofrece protección frente a marcas y empresas indeseables. No obstante, con la presencia de múltiples dispositivos y pantallas, también genera muchas distracciones: merma la capacidad de concentración del consumidor y con frecuencia limita su capacidad de decisión. Al final muchos consumidores toman sus decisiones siguiendo la voz de las masas, tendencia que se ve fomentada también por el bajo nivel de confianza que los clientes depositan en la publicidad y por el tiempo limitado del que disponen para comparar calidades y precios. Al final, como es muy cómodo recibir consejos de los demás, el boca a boca cada vez influye más en la decisión final de compra.

Ese sería el retrato de los futuros consumidores: conectados pero distraídos. Un estudio realizado por el Centro Nacional de Información Biotecnológica de Estados Unidos ha mostrado que el periodo de atención medio del ser humano bajó 12 segundos en 2000 y 8 en 2013. Esto puede atribuirse al ingente y abrumador volumen de mensajes con los que nos bombardean constantemente en nuestros dispositivos móviles y que requieren nuestra atención inmediata.

Las empresas que quieran mirar al futuro se enfrentan a un doble desafío. En primer lugar, deben conseguir la atención del consumidor. Sería realmente difícil para un director de marca mantener sentado a un consumidor ante un anuncio de 30 segundos, tanto como para un vendedor mantener 30 segundos a su cliente potencial escuchando su argumento de ventas. En el futuro será aún más difícil hacer llegar un mensaje de marca a sus destinatarios. La atención de los consumidores resultará cada vez más limitada, así que solo las marcas con elementos realmente impactantes lograrán hacerse escuchar y que los consumidores las recomienden a otros. En segundo lugar, las empresas deben provocar conversaciones en torno a las marcas entre las comunidades de consumidores aun sabiendo que no podrán ejercer demasiado control sobre sus resultados. Han de asegurarse de que, cuando unos consumidores pregunten a otros sobre unas u otras marcas, haya defensores leales que inclinen la balanza de la decisión de compra a favor de las suyas.

Paradoja n.º 3: Valoración negativa frente a valoración positiva

La conectividad permite a los consumidores expresar opiniones que otros podrán escuchar. La constatación de que el consejo de un extraño puede ser más creíble que un famoso haciendo publicidad de una marca supone un cambio en la mentalidad de los consumidores, de modo que la conectividad proporciona el escenario adecuado para que sean los consumidores los principales defensores de las marcas.

Ese apoyo de los propios consumidores es un concepto nuevo en marketing. También conocido como *boca a boca*, se ha convertido en la nueva definición de *fidelidad* en la última década. Los clientes que se consideran fieles a una marca desean apoyarla y recomendarla a sus amigos y familiares.

El baremo más famoso para valorar ese apoyo de los consumidores a una marca es el sistema de puntuación Net Promoter Score diseñado por Frederick Reichheld. Su creador defiende que hay tres categorías generales de consumidores en lo que respecta a su actitud hacia una marca: los promotores que la recomiendan, los pasivos, que son neutrales, y los detractores que probablemente nunca la recomendarían. El sistema Net Promoter Score realiza un cálculo según el porcentaje de promotores y lo resta al porcentaje de detractores. La clave del sistema radica en entender que el efecto nocivo de un boca a boca negativo reduce el impacto positivo de un boca a boca favorable.

Si bien el concepto ha resultado útil para valorar la fidelidad a una marca, realizando esa simple resta quizá nos dejamos cosas importantes en el tintero. Cuando una marca permanece fiel a su ADN y siempre se dirige de forma coherente a su segmento objetivo, polariza el mercado. Habrá consumidores que la adoren y otros serán firmes detractores, pero en el contexto de la conectividad una valoración negativa de un consumidor no tiene por qué ser algo malo. A veces una marca lo que necesita es una crítica negativa que provoque y dispare las valoraciones positivas de otros consumidores que disienten. Nosotros pensamos que en muchos casos sin esa crítica negativa las valoraciones positivas no saldrían a la luz.

Al igual que la notoriedad de marca, este boca a boca puede despertarse de manera espontánea en el consumidor o se puede intentar provocar. Se

considera espontánea cuando un consumidor, sin que se le motive o pida, recomienda activamente una marca en particular. Es lo menos frecuente: el consumidor debe ser un fan acérrimo de una marca para dedicarse a recomendarla activamente. La otra opción es el boca a boca provocado: cuando alguien recomienda una marca tras ser provocado por otros, lo que resulta muy frecuente, aunque tiende a pasar inadvertido. Para que una marca cuente con una actividad intensa de boca a boca, debe activarse mediante encuestas a los consumidores; también puede dispararse a raíz de alguna valoración negativa.

El equilibrio entre fans y detractores se ha de saber gestionar. Pero aun así hay grandes marcas que no tienen necesariamente un número significativamente mayor de fans que de detractores. De hecho, YouGov Brand-Index nos desvela un dato interesante: McDonald's, por ejemplo, cuenta con un 33 % de fans y un 29 % de detractores, una polarización casi totalmente equilibrada. El perfil de Starbucks resulta similar: un 30 % de fans y un 23 % de detractores. Desde el punto de vista del Net Promoter Score estas dos grandes marcas del sector de la restauración tendrían puntuaciones muy bajas porque poseen demasiados detractores, pero si lo analizamos desde otro ángulo ese colectivo de detractores es un mal necesario que activa al colectivo de fans de McDonald's y Starbucks llevándoles a defender activamente a ambas marcas contra las críticas. Sin esta discrepancia entre defensores y detractores el diálogo en torno a las marcas sería aburrido y mucho menos atractivo.

Cualquier marca con un ADN claro y un carácter marcado probablemente despertará la antipatía de algún sector del mercado, pero lo que esas marcas han de intentar es contar con la mejor fuerza de ventas: un ejército de fans dispuestos a proteger su marca en el mundo digital.

En resumen: Las paradojas del marketing

El panorama cambiante actual crea una serie de paradojas a las que las empresas se deben enfrentar; una es la que contrapone la interacción *online* frente a la *offline*. Ambas han de coexistir y complementarse, con el fin común de optimizar la experiencia del cliente. Observamos además la paradoja entre cliente informado y cliente distraído. Si bien la conectividad pone a disposición de los clientes abundante información, estos

han llegado a depender en exceso de las opiniones de los demás, hasta el punto de desbancar sus preferencias personales. Por último, la conectividad supone una enorme oportunidad para las empresas gracias a la cual pueden lograr valoraciones positivas de los consumidores. A cambio también constituyen una vía de acceso para valoraciones negativas, lo que no tiene por qué ser necesariamente negativo ya que muchas veces las malas críticas activan las de carácter positivo.

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

- ¿Cuáles son algunos de los casos que reflejan en tu sector la naturaleza paradójica de los consumidores conectados?
- ¿Cómo planea tu empresa adaptarse a estas paradojas?

CASO DE ÉXITO

Privalia, la plataforma que conecta marcas y clientes

Creada en 2006 en Barcelona, Privalia inició su expansión en Italia, siguió a Brasil y llegó a México en 2010, convirtiéndose en líder del sector *outlet online* de moda y estilo de vida en el país. Actualmente pertenece al grupo francés Vente-privee, una empresa valorada en más de seis billones de euros, líder mundial de ventas *online* en este modelo de negocio y con presencia en catorce países, como Italia, Brasil, España, Francia, Alemania, Austria, Polonia, México, Suiza y Dinamarca.

La firma ha apostado por un modelo de negocio basado en la comercialización de productos de las marcas más reconocidas en el mundo de la moda en ropa, zapatos, belleza, perfumes, accesorios, ropa deportiva y artículos para el hogar, dirigido a mujeres, hombres y niños, con descuentos hasta del 70 %. Entre las más de mil marcas nacionales e internacionales que ofrece, están Lacoste, Tommy Hilfiger, Levi's, Coach, Tous y Original Penguin.

Esta plataforma ha roto paradigmas en la forma de hacer comercio electrónico utilizando la mancuerna de tecnología y marketing para crear un negocio altamente rentable, brindando a sus proveedores un excelente canal para lograr un alto volumen de ventas en pocos días, además de ser una plataforma de marketing para ellos, posicionando la marca, generando adquisición de nuevos clientes y ofreciendo inteligencia de mercado con reportes personalizados sobre la oferta y su público.

Privalia comenzó como una página web; sin embargo, se ha posicionado como líder en comercio vía móvil, ya que su aplicación genera el 80 % de las ventas. Con más de cinco millones de descargas, las visitas por móvil tienen el triple de conversión que las visitas web. Su éxito en la aplicación se debe al modelo de negocio que ofrece a los clientes: 1. marcas reconocidas con grandes descuentos

(oportunidad); 2. limitación de inventario y tiempo de duración de las campañas (urgencia), y 3. lanzamiento de nuevas marcas cada día (novedad). Estas características (oportunidad, urgencia y novedad) tienen alta sinergia con el móvil, ya que la aplicación permite activar alertas que notifiquen al usuario de todas las ofertas y promociones.

Con este modelo la estrategia de marketing está basada en dos pilares: adquisición y retención de clientes. Para el primero se usa la técnica de *inbound marketing*, donde la oferta es el contenido; es decir, el cliente tiene que registrarse para tener acceso a las ofertas de Privalia. Una vez que se ha registrado, empiezan las actividades de CRM que se ocupan de la conversión de los clientes en compradores, y siguen acciones de retención para mantener la base activa.

Otra estrategia relevante de CRM que utiliza Privalia es el programa Premium, que se diseñó para estimular la frecuencia de compra con la finalidad de aumentar los ingresos por comprador. Los clientes contratan de manera voluntaria el servicio Premium y de esa forma se sienten comprometidos para usar sus beneficios: acceso previo a las marcas, gastos de envío gratuitos y promociones exclusivas. Este programa genera clientes con ingresos por comprador 1,5 veces mayores que los de un cliente normal.

Para ayudar al desarrollo del sector en el país atrayendo a más personas a las compras *online*, Privalia refuerza la confianza del cliente al garantizar la seguridad de los datos bancarios, ofreciendo políticas de devolución sencillas y eficientes, además de un servicio de atención por diversos canales.

Así Privalia consigue dar grandes beneficios tanto a marcas como a clientes.

3

Las influyentes subculturas digitales

Los jóvenes para la cuota mental, las mujeres para la cuota de mercado y los internautas para la cuota emocional

A la hora de defender una marca en el mundo digital, no todos los consumidores son iguales. Algunos segmentos se guían solo por sus preferencias personales y la información que reciben a través de la publicidad sin que les influyan las recomendaciones de otros consumidores. Es más, tampoco comparten su propia experiencia con los demás. Otros segmentos sin embargo muestran mayor propensión a pedir consejo y ofrecer sus recomendaciones personales sobre diversas marcas. Esos son los consumidores con más probabilidades de convertirse en fieles defensores de una marca.

Para incrementar las probabilidades de conseguir la recomendación por boca a boca, las empresas deberían enfocar su atención en los jóvenes, las mujeres y los internautas (JMI). Se han estudiado muchos aspectos relacionados con estos grandes grupos de consumidores. Aunque solo sea por el tamaño, se trata de tres segmentos muy lucrativos. Por eso, se han realizado enfoques de marketing muy personalizados para adaptarse a cada uno de ellos. Pero desde un punto de vista más global, hay una amenaza

común que comparten los tres: los JMI son los segmentos de consumidores más influyentes de la era digital.

Quizá no deba sorprendernos que la mayoría de las denominadas subculturas –grupos que se rigen por sus propias creencias y normas, ajenas a la cultura mayoritaria (como, por ejemplo, los *cosplayers* que se visten de un personaje específico, los educadores en el hogar o los piratas informáticos)– sean grupos conformados sobre todo por jóvenes, mujeres o internautas. Son grupos que, en muchos lugares del mundo, eran considerados minoritarios y con una situación en la sociedad un tanto marginal. De hecho, en el pasado la autoridad y el poder estaban en manos de los mayores, los hombres y las personas reales, debido al mayor nivel de ingresos que tradicionalmente disfrutaban dichos segmentos de la población. Pero con el tiempo la importancia e influencia ejercida por los JMI ha aumentado considerablemente. De hecho, las subculturas que representan han empezado a influir en la cultura mayoritaria. Estos grupos pueden ejercer esa influencia gracias a su creciente red de contactos, amigos y familiares.

Los jóvenes, por ejemplo, marcan tendencia entre sus mayores especialmente en lo relativo a distintas áreas de la cultura popular, como la música, el cine, los deportes, la gastronomía, la moda o la tecnología. Las personas mayores a menudo no disponen del tiempo o la agilidad necesaria para estar completamente al día de una cultura popular que cambia a ritmo vertiginoso. Se limitan a seguir y confiar en las recomendaciones de los más jóvenes. Los consumidores de las generaciones más jóvenes suelen ser los primeros en probar productos nuevos, por lo que se convierten en el principal objetivo de las empresas. Una vez que los jóvenes aceptan algún producto nuevo, este suele llegar con éxito al mercado general.

Por otra parte, en muchos países las mujeres actúan en el hogar como el director financiero de la familia. En muchas categorías de productos y servicios son ellas las que seleccionan qué marca comprar imponiendo su voz a la de los hombres debido a que la mayoría demuestran la paciencia y el interés necesarios para realizar un exhaustivo proceso de exploración en búsqueda de la mejor opción, algo que para los hombres resulta casi siempre inútil e incluso fastidioso. Por eso las mujeres desempeñan un papel fundamental como puerta de entrada para cualquier producto o servicio que las compañías quieran ofrecer a las familias.

Los internautas también resultan enormemente influyentes. Como nativos digitales son expertos en conectar con otros en el mundo *online* y compartir información. Si bien no toda la información que comparten es valiosa, representan claramente al perfil más inteligente del consumidor. Reflejan lo que ven en un verdadero modelo de democracia sin límites, expresan su opinión y emociones sobre cualquier marca con total libertad y a menudo de forma anónima. Crean valoraciones, cuelgan comentarios e incluso generan contenido al que otros ciudadanos prestan atención.

Debido a sus características, los JMI no son colectivos fácilmente impresionables pero, una vez que una marca logra impresionarlos, se convertirán en sus más fieles defensores. El boca a boca de colectivos de calidad, como los JMI, resulta más valioso que el de otros grupos. Dado que los JMI ejercen una enorme influencia en el mercado mayoritario, las marcas conseguirán jugosos beneficios si logran atraerlos.

Jóvenes: Obtener cuota mental de mercado

Para las empresas tiene sentido intentar captar a los jóvenes. Según un estudio realizado por el Fondo de Población de las Naciones Unidas (United Nations Population Fund [UNFPA]), en 2014 había 1800 millones de jóvenes de 10-24 años, la cifra más elevada de la historia para esta franja de edad y que continuará creciendo. Lo interesante estriba en que aproximadamente un 90 % de esos jóvenes viven en países poco desarrollados. Se enfrentan a múltiples dificultades para desarrollar todo su potencial educativo y profesional al tiempo que dinamizan las sociedades de las que forman parte. Las compañías tratan de identificar y resolver sus dificultades. Su objetivo es convertirse en entidades relevantes para la vida de esos jóvenes y así terminar accediendo a sus cada vez más abundantes recursos.

Incluso las empresas cuyos productos y servicios no se dirigen principalmente a los jóvenes tratan de captar a este lucrativo segmento del mercado. El objetivo consiste en influir en su mentalidad a una edad precoz, aunque no resulte rentable inmediatamente. Los jóvenes actuales probablemente serán los consumidores más rentables en un futuro próximo.

Es más, se puede decir que atraer a los jóvenes es lo más emocionante que hacen las compañías. Cuando nos dirigimos a ellos, el marketing conlleva

anuncios geniales, contenido digital moderno, el respaldo de famosos o activaciones de marca innovadoras. A diferencia de otros segmentos, los jóvenes constituyen un grupo tan dinámico que rara vez resulta improductivo atraerlos. Y dado que se trata de un segmento demográfico enorme, las empresas suelen estar dispuestas a invertir generosamente en él.

La función de los jóvenes como influenciadores del resto del mercado resulta muy significativa. Para empezar, son los primeros en adoptar los productos o servicios: a los jóvenes se les suele acusar de rebeldes y antisistema, es decir, les encanta todo aquello que detestan los adultos, pero esto no es así en la mayoría de los casos; simplemente a los jóvenes no les da miedo experimentar y por eso se animan a probar productos o a experimentar con nuevos servicios que otros consumidores de más edad consideran demasiado arriesgados.

Las empresas que quieren lanzar productos recién desarrollados necesitan a los jóvenes. Una estrategia basada en el concepto de «los jóvenes primero» tiene más probabilidades de éxito. Cuando se lanzó por primera vez el iPod en 2001, el tono juvenil de la publicidad ayudó a conseguir una rápida penetración en el mercado, con una rápida adopción del producto, que en muy corto plazo resultó mayoritaria. De igual modo, cuando Netflix empezó a ofrecer su servicio exclusivamente *online* en 2010, los primeros usuarios eran jóvenes con un marcado perfil tecnológico.

Además, los jóvenes son pioneros que marcan tendencia. Son la «generación del ahora» (*now generation*), consumidores que exigen todo al momento. En lo referente a las tendencias, resultan muy ágiles: las siguen con tal rapidez que hasta a las compañías les cuesta mantener el ritmo, pero lo bueno para ellas es que esto les permite identificar rápidamente las tendencias que influirán en el mercado en un futuro próximo.

Por su naturaleza tribal, el segmento joven es un grupo muy fragmentado y por lo tanto también lo son las tendencias que sigue. Determinados deportes, música o modas pueden ser de culto en algunas tribus jóvenes e irrelevantes en otras. Quizá la única tendencia que todos los jóvenes siguen de forma unánime es el movimiento hacia un estilo de vida digital.

Si bien muchas tendencias iniciadas por los jóvenes terminan quedándose en modas pasajeras debido a su fragmentación, algunas sí evolucionan y

acaban llegando al mercado mayoritario. El éxito de Justin Bieber, quien se hizo famoso inicialmente como artista de YouTube con millones de seguidores entre los jóvenes, es un claro ejemplo. Todo el universo de redes sociales, como Facebook o Twitter, también comenzó como algo entre los jóvenes, así como algunos servicios de música en *streaming*, como Spotify, Apple Music o Joox, que accedieron al mercado mayoritario de la mano de los jóvenes.

Por último, los jóvenes se caracterizan por cambiar las reglas del juego. Son consumidores a los que se suele asociar con conductas irresponsables y egoístas, aunque las últimas tendencias muestran que están empezando a madurar mucho antes debido a que responden más rápido a los cambios que se producen en el mundo, como la globalización o los avances tecnológicos. Ahora les preocupa lo que ocurre a su alrededor; de hecho, están entre los principales impulsores del cambio en el mundo.

Podemos ver todo esto reflejado en el número cada vez mayor de movimientos que dan poder y autonomía a los jóvenes. RockCorps, por ejemplo, es una plataforma que les permite colaborar como voluntarios durante cuatro horas en la transformación de comunidades y obtener a cambio una entrada para algún concierto exclusivo. Otro ejemplo es WE.org, que les invita a participar en acontecimientos relevantes que suponen un cambio en el mundo, como asistir a una serie de conciertos WE Day en vivo o comprar los productos con impacto social ME to WE. Indonesia Mengajar ofrece una plataforma similar a través de la educación: selecciona a los mejores estudiantes que se gradúan en el país y les pide que renuncien a potenciales empleos excelentemente pagados a cambio de dedicar un año como profesores en las escuelas de pueblos remotos. Estos movimientos hacen que el voluntariado se perciba como algo genial. Y lo más importante: este programa sirve también para concienciar a generaciones de más edad sobre la importancia del activismo y el impacto social.

Estas funciones que desempeñan los jóvenes –adoptando los productos y servicios en primer lugar, marcando tendencias y cambiando las reglas del juego– nos llevan a la conclusión de que constituyen la clave para acceder al componente mental del mercado, la cuota mental. Si las marcas quieren influir en la mente de los consumidores a nivel mayoritario, el primer paso fundamental consiste en convencer a los jóvenes.

Mujeres: Ampliar la cuota de mercado

El mercado femenino también es un objetivo lógico de las empresas, no solo por su enorme volumen, sino por su perfil claramente diferenciado. John Gray argumenta metafóricamente, poniendo de manifiesto las diferencias psicológicas entre hombres y mujeres, que «los hombres son de Marte y las mujeres de Venus».

Las diferencias inherentes entre hombres y mujeres han sido tema de estudio tanto en el ámbito de la psicología como en el marketing. Muchos expertos han expresado su punto de vista sobre el marketing orientado a las mujeres. Muchos productos, servicios y campañas de marketing se han desarrollado pensando específicamente en ellas como destinatarias. Su influencia en los demás viene definida por lo que hacen. Rena Bartos, en su libro *Marketing to Women Around the World*, describe la segmentación del mercado femenino: amas de casa, amas de casa que planean volver al mercado laboral, mujeres trabajadoras en activo y profesionales de carrera. Simplificando, el mundo de las mujeres gira en torno a la familia y el trabajo. El dilema al que se suelen enfrentar es elegir una de las facetas o tratar de hallar el equilibrio entre familia y trabajo. Pero dado que resultan mejores para compaginar múltiples tareas a la vez, las mujeres suelen arreglárselas mejor para gestionar distintas obligaciones complejas y multidisciplinarias en el hogar, en el trabajo o en ambos a la vez.

En general las mujeres desempeñan tres tipos de papeles. En primer lugar, recopilan información. Según Martha Barletta, el proceso de toma de decisiones de una mujer es distinto del de un hombre. El camino que recorre este para realizar una compra es corto y directo, mientras que el de una mujer recuerda a una espiral en la que a menudo la consumidora regresa a un paso anterior para recabar nueva información y reconfirmar si la elección adecuada consiste en avanzar hacia el paso siguiente. Las mujeres suelen pasar horas en las tiendas analizando la calidad y comparando precios y algunas más investigando en internet, mientras que los hombres normalmente limitan su búsqueda y compran lo que necesitan tan rápido como sea posible.

Las mujeres no solo investigan más, sino que dialogan más entre ellas acerca de las distintas marcas. Consultan la opinión de amigos y familiares y se muestran abiertas a recibir la ayuda de los demás. Los hombres

solo quieren realizar la compra y punto, mientras que las mujeres pretenden encontrar la solución, el producto o el servicio perfectos.

Para las empresas esta búsqueda de información característica del proceso de compra de las mujeres tiene sus beneficios, ya que significa que todos sus esfuerzos por educar al consumidor y su inversión en comunicación de marketing no se están desperdiciando. Las mujeres prestan atención a toda la información y ya se ocupan de resumírsela al resto.

En segundo lugar, desde este punto de vista las mujeres son compradoras holísticas. El hecho de que experimenten más puntos de contacto a lo largo de su espiral en el proceso de compra significa que están expuestas a más factores que se detienen a considerar. Es más probable que se paren a pensar en todo –beneficios funcionales y emocionales, precio y demás– antes de determinar el valor real de productos y servicios. Respecto a determinadas categorías de productos para el hogar, las mujeres tienen en cuenta el valor del producto no solamente para ellas sino para toda la familia.

Las mujeres además buscan y consideran más marcas, incluso algunas menos populares, si creen que pueden resultar más valiosas. Por eso se sienten más seguras de su elección cuando finalmente realizan la compra y también son más fieles y resulta más probable que lleguen a recomendar a otros miembros de su comunidad la marca de su elección.

En tercer lugar, debido a todas estas cualidades, las mujeres son, de hecho, quienes gestionan el hogar. Merecerían títulos como directora financiera, jefa de compras o gestora de activos de la familia. No representan únicamente la puerta de entrada de la mayoría de los productos para el hogar, incluidos los artículos de precio elevado, sino que las mujeres ejercen además influencia sobre otro tipo de productos, como los servicios financieros o de inversión.

Un estudio del Pew Research Center realizado en 2008 reveló que en el 41 % de los hogares de Estados Unidos las mujeres eran quienes tomaban las decisiones, mientras que solo en el 26 % de los casos el hombre desempeñaba un rol más dominante (en el resto de los hogares la toma de decisiones estaba equilibrada).

En Indonesia el panorama resulta aún más desconcertante: según un estudio de MarkPlus Insight de 2015, alrededor de un 74 % de las mujeres del

país gestionaban la economía familiar –incluso controlando los ingresos de su cónyuge– a pesar de que solamente el 51 % de ellas trabajaban fuera de casa.

Resulta que ese papel dominante que la mujer desempeña en el hogar se está extendiendo al lugar de trabajo. Así, en 2013 la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos registró que las mujeres ocupan un 41 % de los puestos con autoridad para tomar decisiones de compra en las empresas estadounidenses.

La influencia de las mujeres en el entorno profesional es cada vez mayor. Su manera de recopilar información, comprar con un enfoque holístico y saber gestionar sus hogares es la clave para conseguir cuota de mercado en la economía digital. Para acceder a mayores mercados, las marcas primero deberán llegar a las mujeres y superar su exhaustivo proceso de toma de decisiones.

Internautas: Ampliar a la cuota emocional

Michael Hauben, que acuñó el término *netizens* (internautas) a principios de la década de 1990, los define como esas personas que, más allá de límites geográficos, se preocupan y trabajan por desarrollar internet en beneficio de un mundo más global.

Los internautas se consideran los auténticos ciudadanos de la democracia por su propósito de implicarse en el desarrollo de internet. Ven el mundo desde una perspectiva horizontal, no vertical. El contenido de internet lo crea y lo comparte la gente para la gente. Los internautas sirven a una democracia total, no concebida en términos de sistema de gobierno. Buscan la apertura y compartir con los demás por encima de límites geográficos.

Hay 3400 millones de usuarios de internet, el 45 % de la población mundial, según la estimación de las Naciones Unidas. No a todos podemos considerarlos internautas o ciudadanos de internet. La segmentación que realiza Forrester's Social Technographics puede ayudar a explicar por qué no todos los usuarios de internet merecen ser llamados *internautas*. Según dicha segmentación se establece una jerarquía de usuarios de internet: inactivos, espectadores (ven y leen contenido *online*), suscriptores (se unen a redes sociales y las visitan), recopiladores (asignan etiquetas a páginas web y

utilizan los *RSS feeds*), críticos (cuelgan valoraciones y comentarios *online*) y creadores (generan y publican contenido *online*).

Podemos clasificar como verdaderos internautas a los que recaban información, son críticos y crean contenido; ellos son quienes contribuyen activamente al desarrollo de internet frente a quienes se limitan a consumirlo.

Su papel como influenciadores tiene que ver con su deseo de estar siempre conectados y de aportar. Los internautas son conectores sociales. Adoran estar conectados. Hablan unos con otros y la información fluye en su diálogo. Desde el anonimato se enfrentan a menos riesgos y por lo tanto se sienten más seguros cuando interactúan con otros y participan en conversaciones *online*. En internet sus nombres de usuario y sus avatares constituyen toda su identidad.

Hay muchas formas de conectar socialmente en internet. Las más populares son las redes sociales y las aplicaciones de mensajería instantánea, como Facebook, WhatsApp, QQ, Tumblr, Instagram o LinkedIn. Una relación a través de dichas plataformas suele comenzar como una conexión particular entre dos individuos que se conocen entre sí y que confían el uno en el otro. Esa conexión inicial lleva a la conexión entre las dos redes de contactos de cada uno de ellos, lo que genera una conexión múltiple de personas. Desde fuera las comunidades *online* parecen redes de extraños, pero desde dentro se perciben como redes de contactos entre amigos que confían los unos en los otros. Dado que se trata de una red de múltiples ramificaciones que nacen a partir de una relación particular, una comunidad en internet suele crecer de manera exponencial hasta convertirse en la más fuerte de las comunidades.

Pero los internautas también son «evangelizadores». Al no revelar su verdadera identidad, los usuarios de internet se pueden permitir expresar su opinión de manera más agresiva. La parte negativa estriba en la aparición de los *cyberbullies*, *trolls*, *haters* o cualquier tipo de acosadores en internet. Pero también hay un lado positivo: son evangelizadores de marcas. Los internautas ejercerán más probablemente ese rol de evangelizadores frente a los usuarios de internet en general.

En el mundo *online* conocemos el factor 'F' (familia y amigos, fans y *followers*). Los internautas, cuando son apasionados de una marca y se

sienten comprometidos emocionalmente con ella, pasan a ser parte de ese factor "F". Son evangelizadores o amantes de la marca, en oposición a los *haters* o detractores de la misma.

En ocasiones su actividad resulta latente hasta que, con frecuencia, se activan cuando hay que proteger o salvar su marca favorita de los posibles ataques de *cyberbullies*, *trolls* o *haters*.

Además, estos evangelizadores también se dedican a contar historias sobre la marca para difundir en sus redes cualquier novedad que le afecte. Cuentan historias verdaderas desde el punto de vista del consumidor, algo que la publicidad nunca podrá reemplazar. Como internautas, cuyo perfil es superior al de otros usuarios de internet, ejercen una enorme influencia y a menudo cuentan con numerosos amigos, fans y *followers* propios.

Los internautas contribuyen además aportando contenido. Por algo se los llama *ciudadanos de internet*. Al igual que un buen ciudadano contribuye al desarrollo de su país, un internauta lo hace al de internet. El trabajo de los internautas facilita la vida de los usuarios de la red. Con el uso de etiquetas la información *online* se organiza mejor y la búsqueda de contenido de calidad resulta más sencilla. Al «votar» por determinadas páginas web los internautas recomiendan contenido de calidad a otros usuarios. Con sus puntuaciones y valoraciones en internet, otros usuarios pueden saber con facilidad cuál es la mejor elección disponible.

Pero su contribución más importante consiste en la creación de contenido, que puede revestir múltiples formatos: artículos, documentos, *e-books*, infografías, arte gráfico, juegos, vídeos e incluso películas. Algunos autores independientes escriben páginas web, blogs o libros electrónicos y los músicos o cineastas independientes crean éxitos comerciales convirtiéndose en *youtubers* y creando contenido en otras plataformas.

Con todo este nuevo contenido que se crea cada segundo internet es una fuente cada vez más rica y útil, lo cual beneficiará a sus usuarios y atraerá a otros nuevos. Esto hace que la población de internautas crezca y que además el valor de la red se incremente.

Las comunidades de internautas, que crecen exponencialmente gracias a sus conexiones emocional y mutuamente beneficiosas, representan un

segmento clave para ampliar la cuota emocional de una marca. Cuando se trata del boca a boca en una comunidad, los internautas son los mejores amplificadores. Un mensaje de marca fluirá entre las conexiones sociales si recibe la aprobación de los internautas.

En resumen: Jóvenes, mujeres e internautas

Los JMI llevan tiempo en estudio exhaustivo por parte de las empresas pero normalmente como segmentos separados de consumidores. Su fuerza como colectivo conjunto, especialmente como los segmentos más influyentes de la era digital, aún no se ha explorado. Los jóvenes son los primeros en adoptar nuevos productos y tecnologías. Además, suelen marcar tendencia, a pesar de ser un grupo fragmentado en cuanto a las tendencias que siguen. Y, como grupo, cambian las reglas del juego. Las mujeres, como recopiladoras de información y compradoras holísticas, son quienes gestionan verdaderamente el hogar: directoras financieras, jefas de compras y gestoras de activos, todo en uno. Por último, los internautas son los conectores sociales debido a su impresionante nivel de conexión, diálogo y comunicación con el resto de su comunidad. También son evangelizadores y contribuyen con su propio contenido al mundo *online*. Juntos, los JMI representan la clave para el marketing en la economía digital.

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

- ¿Cómo puede obtener tu empresa mayor cuota mental aprovechando el papel de los jóvenes como adoptadores precoces de productos y marcadores de tendencias?
- ¿Cómo puede tu empresa ampliar su cuota de mercado aprovechando la influencia que ejercen las mujeres?
- ¿Cómo puede tu empresa identificar y utilizar a los internautas para obtener mayor cuota emocional?

4

Marketing 4.0 en la economía digital

Cuando lo *online* se combina con lo *offline*, el estilo se mezcla con la sustancia y a la conectividad entre dispositivos se suma la conexión entre personas

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la innovación digital puede ayudar a un país a acercarse a una prosperidad sostenible. McKinsey enumera las principales innovaciones que han tenido un impacto económico más significativo: la conexión móvil a internet, la automatización del trabajo del conocimiento, el internet de las cosas, los servicios de nube, la robótica avanzada o la impresión en 3D. Estas tecnologías llevaban presentes varios años pero su impacto se ha maximizado recientemente impulsado por la convergencia de múltiples tecnologías.

Se trata de tecnologías que ayudan a desarrollar diversos sectores de la economía, como el de la distribución (comercio electrónico o *e-commerce*), el transporte (vehículos automáticos), la educación (cursos *online* abiertos y masivos) o la sanidad (historiales electrónicos y medicina personalizada), así como las interacciones sociales (redes sociales). Sin embargo, muchas de estas mismas tecnologías que impulsan la economía digital al mismo tiempo están perturbando algunos sectores clave e incomodando a algunos de los principales protagonistas. Grandes distribuidores, como Borders o

Blockbuster, por ejemplo, padecieron esa perturbación con la llegada de operadores digitales en sus respectivos mercados. Estos nuevos operadores –Amazon y Netflix– son ahora los principales en cada uno de sus sectores. Curiosamente, también quienes han irrumpido en su momento en el mercado causando esa perturbación pueden terminar sufriendo el mismo destino. El iTunes de Apple, que en su momento sacudió el mercado de la distribución musical física al ofrecer su servicio de distribución de música *online* ha sido ahora desplazado por Spotify y su modelo de negocio basado en el servicio de música en *streaming*. Los ingresos de Apple por ventas de música han seguido decreciendo desde su pico máximo, alcanzado a principios de la década de 2000. A mediados de 2015 Apple lanzó su propio servicio de música en *streaming*, Apple Music, para competir con Spotify.

En este proceso de adaptación a las nuevas tecnologías que irrumpen en el mercado, la mayoría de los consumidores se muestran simultáneamente emocionados e impacientes. La automatización del conocimiento del trabajo, por ejemplo, no solo ha disparado la productividad, sino que también ha generado miedo a la pérdida de empleos. La impresión en 3D ha abierto todo un nuevo mundo de posibilidades en términos de innovación rápida, pero en contrapartida también puede utilizarse para cosas negativas, como la fabricación de armas, por ejemplo.

Tal vez el dilema más significativo sea el generado por la conexión móvil a Internet, con la que se ha conseguido la conexión entre consumidores, dotándolos de mayor autonomía e inteligencia y permitiéndoles estar mejor informados. Sin embargo, un estudio realizado por Przybylski y Weinstein, de la Universidad de Essex, ha demostrado que los teléfonos móviles también pueden tener un efecto perjudicial en las relaciones, pues desvían la atención de las personas de su entorno real. Este estudio también revela que la sensación de poder conectar con una red más amplia de contactos con frecuencia inhibe la capacidad de las personas para empatizar con quienes les rodean. Así, a medida que se intensifica esta tendencia hacia la economía digital, los consumidores siguen buscando la aplicación perfecta de la tecnología que les permita mantenerse actualizados pero conservando la empatía.

En este período de transición y adaptación hacia la economía digital es necesario un nuevo enfoque de marketing que guíe a las empresas ayudándolas a anticiparse y a aprovechar estas tecnologías que irrumpen en el entorno. Desde hace seis años las compañías han estado pidiendo una secuela de *Marketing 3.0: Cómo atraer a los clientes con un marketing basado*

en valores, (LID Editorial, 2011). Nuestro libro gozó de una aceptación tan generalizada a nivel mundial que se tradujo a 24 idiomas. En él hablábamos del cambio fundamental que se había producido desde el marketing basado en el producto (1.0) al pasar a un marketing centrado en el consumidor (2.0) y posteriormente a un marketing centrado en el ser humano (3.0).

Ahora queremos introducir el marketing 4.0, un enfoque de marketing que combina la interacción *online* y *offline* entre empresas y consumidores. En la economía digital, la interacción digital no es suficiente por sí sola; de hecho, en un mundo cada vez más *online* el contacto *offline* representa una diferenciación importante. El marketing 4.0 combina además estilo y sustancia. Si bien es necesario que las marcas sean más flexibles y se adapten debido a las rápidas tendencias tecnológicas, su verdadera personalidad resulta más importante que nunca. En un mundo cada vez más transparente, la autenticidad constituye el activo más valioso de una empresa. Por último, el marketing 4.0 aprovecha la conectividad entre dispositivos y la inteligencia artificial para mejorar la productividad y la conectividad entre personas para fortalecer el compromiso de los consumidores.

Del marketing tradicional al digital

De la segmentación y la identificación de un público objetivo a la confirmación de comunidades de consumidores

Tradicionalmente el marketing siempre empieza por la segmentación, práctica consistente en dividir el mercado en grupos homogéneos según perfiles geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales. Tras la segmentación se procede normalmente a identificar al público objetivo, es decir, a seleccionar uno o varios de esos segmentos a los que una marca quiere dirigirse en función de lo atractivos y adecuados que le resulten. La segmentación y la identificación de ese público objetivo son aspectos fundamentales de una estrategia de marca, pues permiten a la empresa asignar los recursos de forma eficiente y posicionarse con mayor precisión en el mercado y también personalizar su oferta para atender la demanda de diversos segmentos.

Sin embargo, ambos procesos reflejan asimismo la relación vertical entre marca y consumidores, similar a la de un cazador y su presa. La

segmentación y la identificación de un público objetivo suponen decisiones unilaterales que toma la compañía sin el consentimiento de sus consumidores. Es la empresa la que determina las variables que definen esos segmentos. La implicación de los consumidores está limitada a su contribución en los estudios de mercado que se realicen y que normalmente preceden a esos procesos de segmentación y de identificación de un público objetivo. Al ser un «objetivo», los consumidores pueden sentirse invadidos o presionados con mensajes irrelevantes para ellos. Muchos consideran correo no deseado los mensajes unidireccionales de las marcas.

En la economía digital los consumidores están conectados socialmente entre sí en redes y comunidades horizontales. Actualmente esas comunidades son los nuevos segmentos. A diferencia de los segmentos tradicionales, estas comunidades las forman los propios consumidores de manera natural dentro de los límites que ellos mismos definen. Las comunidades de consumidores son inmunes al correo no deseado y a la publicidad irrelevante. De hecho, rechazarían cualquier intento de una empresa por entrar a la fuerza en esas redes de contactos.

Para llegar eficazmente a una comunidad de consumidores, una empresa debe pedir permiso. La idea del «marketing de permiso», introducida por Seth Godin, gira en torno a solicitar el permiso de los consumidores antes de enviarles cualquier comunicación de marketing. Pero al hacerlo la empresa ha de actuar como un amigo con un deseo sincero de ayudar, no como un cazador con un cebo. De un modo similar a los mecanismos de Facebook, un consumidor tendrá la capacidad de decisión para elegir si «confirmar» o «ignorar» una solicitud de amistad. Esto demuestra la horizontalidad de la relación actual entre marcas y consumidores. Por supuesto, las compañías siempre podrán seguir utilizando la segmentación, identificando a su público objetivo y posicionando sus marcas en el mercado, pero siempre y cuando lo hagan de forma transparente para el consumidor.

Del posicionamiento y la diferenciación de marca a la clarificación de su personalidad y sus códigos

En la perspectiva tradicional una marca es un conjunto de imágenes —en la mayoría de los casos, un nombre, un logo y un eslogan— que distingue el producto o servicio de una empresa del de sus competidores. Sirve además como depósito en el que se almacena todo el valor generado por

las campañas de marca de la empresa. En los últimos años una marca ha pasado a ser también la representación de la experiencia global que una compañía ofrece a sus consumidores. Por lo tanto, puede funcionar como plataforma para la estrategia de una empresa, ya que toda actividad que esta empresa se asociará a la marca.

El concepto de *marca* está íntimamente relacionado con el de *posicionamiento de marca*. Desde la década de 1980 el posicionamiento de marca se ha reconocido como la batalla por ganarse la mente del consumidor. Para establecer un valor de marca importante una marca ha de tener claro y definido su posicionamiento, así como contar con un conjunto sólido de factores de diferenciación para apoyarlo. El posicionamiento de marca es, básicamente, la promesa atractiva que una compañía lanza para ganarse la confianza y el corazón de los consumidores. Para demostrar una verdadera integridad de marca y ganarse la confianza de los consumidores, tiene que cumplir esa promesa con una diferenciación clara y sólida a través de su marketing *mix*.

En la economía digital los consumidores cuentan con mayor facilidad y autonomía para evaluar y analizar hasta el mínimo detalle de la promesa inherente al posicionamiento de marca de cualquier empresa. Con esta transparencia, propiciada por el auge de las redes sociales, las marcas ya no pueden hacer falsas promesas. Una compañía puede posicionarse como lo que quiera, pero a menos que haya un consenso basado en la comunidad de consumidores, ese posicionamiento se quedará en una mera pose corporativa.

Ahora comunicar de forma coherente la identidad de una marca y posicionarla insistentemente, acciones que eran factor clave de éxito en el marketing tradicional, quizá ya no baste. Con estas innovadoras tecnologías, unos ciclos de vida del producto más cortos y los rápidos cambios en las tendencias, una marca debe ser lo suficientemente dinámica para actuar de determinada manera en ciertas situaciones, pero la personalidad y los códigos de la marca han de seguir conservando la coherencia. La personalidad es la razón de ser de una marca, su verdadera razón para existir. Cuando la esencia de la marca permanece fiel a sus raíces, la imagería exterior puede ser flexible. Pensémoslo de esta manera: MTV y Google, con sus múltiples adaptaciones de su logo —que Google llama *doodles*—, han logrado permanecer como marcas sólidas pero flexibles.

De vender las 4 'P' a comercializar las 4 'C'

El marketing *mix* es una herramienta clásica para ayudar a planificar qué ofrecer a los consumidores y cómo ofrecérselo. Básicamente lo constituyen las 4 'P': producto, precio, punto de venta y promoción. El producto se suele desarrollar según las necesidades y los deseos de los consumidores basándose en lo averiguado a través de la investigación de mercados. Las empresas controlan la mayoría de las decisiones de producto desde su concepción hasta la fase de producción. Para establecer un precio de venta del producto las compañías utilizan una serie de métodos basados en el coste, la competencia y el valor percibido por el consumidor. Lo que este está dispuesto a pagar por algo, calculado con los métodos de fijación de precios basados en el valor percibido del consumidor, representa la aportación más significativa del consumidor en relación con el precio.

Una vez que una empresa decide qué ofrecer (producto y precio), ha de decidir cómo ofrecerlo (punto de venta y promoción): determinar dónde distribuir su producto con el objetivo de que esté fácilmente disponible y accesible para los consumidores. Las compañías además tienen que comunicar la información necesaria sobre su producto al público objetivo a través de diversos métodos, como la publicidad, las relaciones públicas y la promoción de ventas. Cuando las 4 'P' del marketing mix se diseñan y alinean de forma óptima, la venta resulta mucho más sencilla ya que los consumidores se ven atraídos por las proposiciones de valor de la marca.

En un mundo conectado el concepto de *marketing mix* ha evolucionado para dar cabida a una mayor participación del consumidor. El marketing mix (las 4 'P') debería redefinirse ahora como las 4 'C' (cocreación, divisa, activación comunitaria y comunicación por sus siglas en inglés).

En la economía digital la cocreación es la nueva estrategia de desarrollo de producto. A través de ella e implicando a los consumidores en la etapa precoz de diseño las empresas pueden mejorar los índices de éxito de sus productos de nuevo desarrollo. Dicho proceso también posibilita a los consumidores adaptar y personalizar productos y servicios, creando por lo tanto proposiciones de valor superiores.

El concepto de *establecimiento de precios* también está evolucionando en la era digital desde un procedimiento estandarizado hacia otro

dinámico. La fijación dinámica de precios –con la que se establecen precios flexibles según la demanda del mercado y el aprovechamiento de la capacidad– no es nada nuevo en algunos sectores, como el hotelero o el del transporte aéreo, pero el avance de la tecnología ha trasladado esta práctica a otros sectores. Los minoristas *online*, por ejemplo, recopilan una cantidad ingente de datos que les permiten realizar análisis de *big data* dirigidos a ofrecer un precio personalizado para cada cliente. Con la fijación dinámica de precios las compañías pueden optimizar su rentabilidad aplicando precios diferentes a sus distintos clientes basándose en sus patrones históricos de compra, la proximidad a sus puntos de venta u otros aspectos del perfil de cada cliente. En la economía digital el precio es equivalente a la moneda de cambio, que fluctúa dependiendo de la demanda del mercado.

El concepto de *canal* también está cambiando. En esta economía del compartir el concepto de distribución más potente es la distribución entre iguales. Conceptos como Airbnb, Uber, Zipcar o Lending Club están revolucionando, respectivamente, los sectores de la hotelería, el transporte con conductor, el alquiler de coches y la banca. Ofrecen a los consumidores un fácil acceso a productos y servicios cuya propiedad no es suya, sino de otros consumidores. El crecimiento de la impresión 3D estimulará aún más esa distribución entre iguales en el futuro próximo. Imaginemos cómo será cuando un consumidor desee un producto y en cuestión de minutos pueda recibir su impresión en 3D. En un mundo conectado los consumidores demandan cada vez más un acceso casi instantáneo a productos y servicios, a los que únicamente pueden acceder a través de sus iguales más próximos. Esta constituye la esencia de la activación comunitaria.

El concepto de *promoción* también ha evolucionado en los últimos años. Tradicionalmente siempre ha sido algo unidireccional: las compañías enviaban mensajes a su público objetivo. Actualmente la proliferación de las redes sociales permite a los consumidores responder a esos mensajes y dialogar sobre ellos con otros consumidores. Están en crecimiento los sistemas de valoración, como TripAdvisor o Yelp, que posibilitan a los consumidores una plataforma para dialogar y ofrecer valoraciones de diversas marcas, productos o servicios con los que hayan tenido alguna experiencia.

Si aplican un marketing *mix* conectado (las 4 'C'), las empresas⁵ tienen muchas probabilidades de sobrevivir en la economía digital. No obstante, el

paradigma de venta debe cambiar también. Tradicionalmente los clientes han sido objeto pasivo de las técnicas de venta aplicadas por las compañías. En un mundo conectado la idea consiste en que ambas partes obtengan valor comercial de manera activa. Con esta mayor participación por parte de los consumidores, las empresas están implicándolos en una comercialización transparente.

De un servicio de atención al cliente a un cuidado colaborativo del cliente

Antes del momento de la compra se concibe al consumidor como un objetivo. Una vez que decide comprar, desde una perspectiva tradicional de servicio al cliente, se lo considera el rey. Si cambiamos a un enfoque de «cuidado al cliente», las empresas deben pasar a ver al consumidor como su igual: en vez de servir a los consumidores, una compañía ha de demostrar su verdadera preocupación por ellos escuchándolos, respondiendo a sus inquietudes y respetando siempre las condiciones establecidas por ambas partes, empresa y cliente.

En el servicio tradicional de atención al cliente el personal asignado para él es responsable de desempeñar las diferentes funciones y gestionar los procesos según unos procedimientos operativos estandarizados y unas directivas estrictas. Esta situación con frecuencia enfrenta a ese personal al dilema de posibles objetivos en conflicto. En un mundo conectado la colaboración supone la clave para un buen cuidado del cliente. La colaboración se da si las empresas invitan a los consumidores a participar en el proceso utilizando sus recursos de autoservicio.

Integración del marketing tradicional con el digital

El marketing digital no debe reemplazar al tradicional sino que ambos han de coexistir intercambiando funciones a lo largo del recorrido de compra del consumidor (se ofrecen más detalles sobre dicho recorrido en el capítulo 5).

En la fase más precoz de la interacción entre empresas y consumidores, el marketing tradicional desempeña un papel fundamental para dar a conocer

el producto o servicio y despertar interés. A medida que avanza esa interacción y los consumidores exigen una relación más cercana con las compañías, el marketing digital va cobrando mayor importancia.

La función más importante del marketing digital consiste en impulsar la acción e incentivar el boca a boca de los consumidores. Dado que el marketing digital es más fácilmente evaluable que el tradicional, el primero se centra en mejorar los resultados mientras que el objetivo del segundo radica en iniciar la interacción con los consumidores (Cuadro 4.1).

La esencia del marketing 4.0 es identificar el cambio de funciones entre el marketing tradicional y el digital para lograr la implicación de los consumidores y conseguir que defiendan sus marcas a través del boca a boca.

Cuadro 4.1 Funciones que cambian del marketing tradicional al digital



En resumen: Redefinir el marketing en la economía digital

El marketing 4.0 es un enfoque de marketing que combina la interacción *online* y *offline* entre empresas y consumidores, mezcla estilo y sustancia en lo referente al desarrollo de marca y complementa la conectividad entre dispositivos con la conectividad entre personas para fortalecer la

implicación del consumidor. Ayuda a las empresas a evolucionar hacia la economía digital que ha redefinido los conceptos clave del marketing. El marketing digital y el tradicional deben coexistir en el marketing 4.0 con el objetivo común de convertir a los consumidores en los mejores defensores de las marcas.

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

- ¿Cómo puede desarrollar tu marca una diferenciación potente basada en la conectividad entre personas en el mundo digital?
- ¿Cómo puede evolucionar tu empresa de las 4 'P' del marketing tradicional a las 4 'C' del marketing digital adoptando una dinámica de cocreación, aprovechando la fluctuación de la divisa en la fijación de precios y fomentando la activación comunitaria y la comunicación?
- ¿Cuáles son los cambios fundamentales necesarios en tu estrategia de servicio al cliente para lograr un cuidado colaborativo del cliente?

CASO DE ÉXITO

BBVA BANCOMER: evolucionar hacia lo digital para seguir vigente

Este banco, fundado en 1932 bajo el nombre de *Banco de Comercio*, es el líder indiscutible del sistema financiero mexicano. Fue el primero en contar con un sistema común para la atención de los clientes en cualquier sucursal bancaria del país. En 2000 fue adquirido por el grupo financiero español Banco Bilbao Vizcaya, hoy Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA). La principal ventaja competitiva está en su infraestructura y en el modelo de atención a sus clientes.

Una visión en conjunto y a futuro

Consciente de que el siguiente paso era evolucionar hacia lo digital, fue el primero en entrar de lleno en esta nueva dimensión del mercado y del consumidor. En 2013 el grupo BBVA definió un plan estratégico que anticipaba con gran claridad la disrupción de la industria financiera provocada por la tecnología. Evaluó que, en la medida en la que los hábitos de uso del dinero migraran hacia lo digital, la ventaja competitiva derivada de la infraestructura física (sucursales y cajeros automáticos) se perdería al disminuir la afluencia de clientes y usuarios a las sucursales.

Desde 2013, BBVA Bancomer ha realizado la mayor inversión tecnológica de la banca en México: entre 2014 y 2016 invirtió 3500 millones de dólares y en 2017 anunció una suma adicional de 1500 millones de dólares. La inversión se utilizó en dos sentidos:

- Mejorar la parte física del negocio: sucursales y cajeros. Buscó que sus 1700 sucursales no solo fueran más atractivas, sino que ayudaran a mejorar la experiencia del cliente desde que entra. Así, este banco fue el primero en implementar servicios como el pódiom para asignar turnos y pantallas para transmitir información en el espacio de espera. La modernización de sus 12 000 cajeros automáticos incluye las *practicajas*, donde se pueden realizar el 90 % de las operaciones que se hacen en ventanilla.

- Construir una robusta plataforma digital para facilitar el uso de sus productos, con su banca *online* y una serie de aplicaciones, como:
 - Bancomer móvil: permite realizar operaciones bancarias y consultar movimientos desde el dispositivo móvil. Es la aplicación financiera con mayor uso y la de mejor calificación en las tiendas.
 - BBVA Wallet: posibilita administrar tarjetas de crédito o débito, así como generar tarjetas digitales para realizar compras *online* de manera segura, ayudando al usuario a tener un control absoluto del uso de sus tarjetas, tanto en incrementos de crédito como en bloqueos temporales.
 - BBVA Send: permite recibir y enviar dinero a los contactos del teléfono móvil sin necesidad de números de cuenta ni de tarjeta e incluso sin ser cliente de un banco. El destinatario decide cómo cobrar el dinero.
 - BBVA Plan: posibilita ahorrar bajo el esquema elegido por el usuario sobre sus ingresos, sin sacrificar el gasto actual, ayudando a mejorar así la cultura del ahorro en el país.

Adicionalmente es el primer banco en México que ofrece asistente virtual en WhatsApp, otorga préstamos desde el dispositivo móvil y permite abrir una cuenta de forma 100 % digital, sin asistir a una sucursal.

Esta transformación ha llevado al banco a ganar un liderazgo consolidado, con la mayor captación de clientes nuevos del sector. Si bien es cierto que gran parte de ello es gracias a su infraestructura física, también se debe a las mejoras en su oferta digital, con 8 millones de usuarios digitales, de los cuales 7 millones son de banca móvil, con el 31 % de las ventas totales a través de un canal digital.

De las promociones a la realización de sueños

En este banco la combinación *online-offline* está presente desde el corazón del negocio y toda su estrategia de comunicación y marketing trabaja en la misma línea. En 2016 BBVA Bancomer redefinió su estrategia de marketing para posicionar su marca en la dirección adecuada. Hasta ese año se consideraba el *banco de las promociones*, que ofrecía premios (comúnmente productos para el hogar) con la apertura de una cuenta. Esto resultó muy eficaz para hacer crecer la cartera, pero había un alto porcentaje de esos nuevos clientes que manejaban saldos poco rentables o simplemente cerraban la cuenta. Esta estrategia también se utilizó para promover la activación de la banca *online*.

Aunque se obtenían resultados, se necesitaba algo más para reflejar el verdadero poder de la marca. Poco a poco se afinó el mensaje para posicionar el fin de la firma: poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era. Así, se trabajó en un *benchmarking* global para construir una plataforma de comunicación que diferenciara al Grupo BBVA como asesor que ayuda al cliente a que logre sus objetivos por medio de productos de ahorro, inversión y préstamos, incluidas las aplicaciones.

Empezaron a trabajar en sus diferenciadores para que se percibiese como un banco dinámico, ágil, humano, cercano al usuario, que le ayuda en múltiples momentos de su vida diaria de manera rápida desde su dispositivo móvil para hacer pagos, manejar sus productos y solicitar servicios desde las aplicaciones del banco, pero, sobre todo, a tomar mejores decisiones financieras. Utilizan un marketing mix que incluye medios tradicionales *offline* (televisión, radio, espectaculares, medios impresos), estrategias digitales (videos, *banners*, redes sociales) y acciones dirigidas a crear un vínculo con la gente para reforzar la percepción de dinamismo, agilidad y generación de contenido propio interesante para la sociedad que se replica en las redes sociales con gran éxito.

Aprovechando la ubicación y la vista de la sede principal en Paseo de la Reforma de la Ciudad de México, han realizado eventos poco convencionales para una empresa de la industria financiera como fue el cruce en la cuerda floja de la Torre BBVA Bancomer al edificio de enfrente.

La evolución de su comunicación ha ido de promover la contratación de sus productos a través de incentivos (regalar edredones o vajillas) a comunicar sus beneficios y la experiencia de uso a través de situaciones cotidianas. Como ejemplo, en la campaña de BBVA Wallet se presentaba la aplicación como una oportunidad de mejorar la relación con la tarjeta, que va desde el odio (cuando hay que pagar los cargos) hasta el amor (cuando te saca de un apuro). Fue una campaña sumamente exitosa y, según un estudio de Millward Brown, la que más fortaleció a la marca, desde la publicidad, en los últimos años. El mensaje se ha transformado hasta llegar a campañas donde se alude a valores más altos, como el cumplimiento de metas, con un tono de voz más cercano a clientes y no clientes.

Los servicios de BBVA Bancomer son tan eficientes que empresas multinacionales de consumo masivo han utilizado su infraestructura como medio de pago de sus promociones.

Las campañas duran aproximadamente tres meses, adaptando la idea y sus códigos de marca a cada interfaz para lograr la mayor comprensión y retención de los mensajes. Con este conjunto de acciones se fortaleció la marca gracias a la relevancia que tienen para sus clientes. BBVA Bancomer tiene notoriedad y se diferencia claramente de sus competidores por ser un banco humano, dinámico y ágil.

La revolución digital también ha permitido la reducción de la ineficiencia de la comunicación de ofertas: hasta 2015 el correo postal era el principal medio de comunicación de campañas a los clientes, principalmente de productos de crédito, seguido de los mensajes SMS y los correos electrónicos. Al año se enviaban alrededor de 400 millones de comunicados a los clientes, que representaban un gasto de 7,5 millones de dólares. Hoy el banco es capaz de enviar

mensajes personalizados a sus clientes a través de las aplicaciones, que se despliegan solo cuando se cumplen ciertas condiciones determinadas por el análisis de *big data*; de esta forma, se generan ofertas personalizadas cuando se detecta una mayor probabilidad de que el cliente requiera ciertos productos.

Los resultados son extraordinarios

El conjunto de acciones de marketing y la inversión han dejado excelentes resultados. Algunos de ellos son:

- Un 95 % de conversiones al solicitar un préstamo por medio de la aplicación.
- Aumento del 200 % de solicitudes de tarjetas por medio de aplicaciones.
- Crecimiento en un 168 % del producto de *efectivo inmediato*.
- Un 80 % de la portabilidad de la nómina del total de los bancos.

En suma, el objetivo del banco es ser relevante y tender un puente para sostener una comunicación de dos vías y así lograr un mayor diálogo con sus audiencias. En esta nueva era digital la meta es estar al alcance de todos y que los clientes tomen mejores decisiones financieras.

P A R T E II

**NUEVOS
ESCENARIOS
PARA EL
MARKETING EN
LA ECONOMÍA
DIGITAL**

5

El nuevo recorrido del consumidor

Atención, atracción, averiguación,
acción y apología

Con una movilidad y una conectividad cada vez mayores, el tiempo del que disponen los consumidores para considerar y evaluar las diferentes marcas empieza a resultar insuficiente. El ritmo de vida es cada vez más rápido y el período de atención de los consumidores menor. Cada vez les resulta más difícil concentrarse. Aun así, a través de múltiples canales —*online* y *offline*— los consumidores siguen estando expuestos a un exceso de información: características del producto, promesas de marca y argumentos de venta. Muchas veces, aturdidos por mensajes publicitarios del tipo «demasiado bueno para ser cierto», optan por hacer caso omiso y recurren en su lugar a otras fuentes más fiables en busca de consejo: su círculo social de amigos y familiares.

Las empresas deben darse cuenta de que no por establecer más puntos de contacto y elevar el volumen de la comunicación lograrán necesariamente mayor influencia en los consumidores. Una compañía tiene que destacar entre la multitud y conectar de forma significativa con los consumidores en solo unos cuantos puntos de contacto esenciales: de hecho, un único momento inesperado de satisfacción que un consumidor experimente en su relación con una marca bastará para convertirlo en su más fiel defensor. Para conseguirlo las empresas han de esbozar y analizar el recorrido del consumidor hacia la compra, comprender sus puntos de contacto a lo largo

de dicho recorrido e intervenir en determinados aspectos que se consideran relevantes. Deben centrar sus esfuerzos –intensificando la comunicación, fortaleciendo la presencia en sus canales y mejorando la relación con el cliente– en mejorar los puntos de contacto vitales e introducir una diferenciación consistente.

Es más, las compañías deben aprovechar el potencial de la conectividad entre consumidores y su actividad de boca a boca en provecho de sus marcas. Actualmente el diálogo entre consumidores representa el medio de comunicación más eficaz. Dada la falta de confianza, puede que las empresas ya no vuelvan a tener acceso directo a los consumidores integrantes de su público objetivo, pues ellos confían más que nunca en los otros consumidores, por lo que la fuente más fiable de influencia la constituye ese ejército de consumidores a los que hay que convertir en defensores de nuestras marcas. En definitiva, el objetivo ha de ser complacer a los consumidores para convertirlos en nuestros fieles defensores.

Entender cómo compra la gente: De 4 'A' a 5 'A'

Uno de los primeros y más extendidos marcos de trabajo utilizados para describir el recorrido del consumidor es el denominado AIDA: Atención, Interés, Deseo y Acción. No es de extrañar que el acrónimo fuese acuñado por un pionero en ventas y publicidad, E. St. Elmo Lewis, y que precisamente se adoptara desde el primer momento en los ámbitos de ventas y publicidad. Las iniciales responden a una lista o recordatorio de utilidad para los ejecutivos y publicistas cuando afrontan sus objetivos. El argumento de ventas y el eslogan publicitario deben atraer la atención, despertar el interés, intensificar el deseo y, en última instancia, impulsar la acción. De un modo similar a las 4 'P' del marketing, el concepto *AIDA* ha ido experimentando ampliaciones y modificaciones.

Derek Rucker, de la Escuela de Gestión Kellogg, ofrece una de esas modificaciones del concepto AIDA a la que denomina *las 4 'A'*: atención, actitud, acción y acción adicional. Según este marco de trabajo más reciente, las fases de interés y deseo se simplifican en la de actitud y se añade una nueva fase de acción adicional. Con este cambio se pretende realizar un seguimiento de la conducta poscompra del consumidor y evaluar así su retención. La reiteración de la compra se considera el indicador fundamental de la fidelidad del consumidor.

El marco de las 4 'A' es un modelo sencillo que nos sirve para describir el proceso directo de tipo embudo que emprenden los consumidores cuando evalúan las distintas marcas que consideran para una determinada elección de compra. Los consumidores descubren una marca (atención), les gusta o desagrada (actitud), deciden si comprarla o no (acción) y, en caso afirmativo, deciden si valdrá la pena volver a comprarla (acción adicional). En este supuesto embudo, el número de consumidores que van atravesando el proceso va descendiendo a medida que avanzan en las diferentes fases. Para que a alguien le guste una marca debe conocerla antes, y así sucesivamente. De igual modo, si hablamos de un embudo de marcas, el número de las consideradas por el consumidor va disminuyendo a medida que avanza en el proceso de selección. Por ejemplo, el número de marcas que los consumidores recomiendan es menor que el de las que compran, que a su vez resulta menor que el número total de marcas que conocen.

El modelo de las 4 'A' refleja además un recorrido esencialmente personal. La mayor influencia en la decisión de los consumidores a lo largo de ese recorrido proviene de los puntos de contacto con las empresas (por ejemplo, los anuncios en televisión en la fase de atención, el personal de ventas en la fase de acción o el centro de servicio al cliente en la fase de acción adicional). Todos estos son factores que una empresa puede controlar.

Actualmente en la era de la conectividad este proceso directo, personal y de embudo de las 4 'A' necesita una nueva actualización. Hemos de rediseñar un nuevo recorrido del consumidor para adaptarlo a los cambios que genera la conectividad:

- En la era preconnectividad cada consumidor individual establecía su propia actitud hacia una marca; en la era de la conectividad el atractivo inicial de una marca está sujeto a la influencia de la comunidad a la que pertenece el consumidor, que puede determinar su actitud final. Muchas decisiones aparentemente personales son en realidad básicamente sociales. El nuevo recorrido del consumidor tiene que reflejar ese mayor nivel de influencia social.
- En la era preconnectividad la fidelidad la determinaban la retención de los consumidores y su reincidencia de compra; en la era de la conectividad la fidelidad la define, en última instancia, el deseo de defender activamente una marca. Un consumidor podría no necesitar comprar reiteradamente una marca (debido, por ejemplo, a un ciclo de compra largo) o no poder hacerlo (debido, por ejemplo, a la falta de disponibilidad

en una ubicación determinada), pero mientras se encuentre satisfecho con ella estará dispuesto a recomendarla aun cuando en ese momento concreto no la esté utilizando. El nuevo recorrido del consumidor debe reflejar este nuevo concepto de fidelidad.

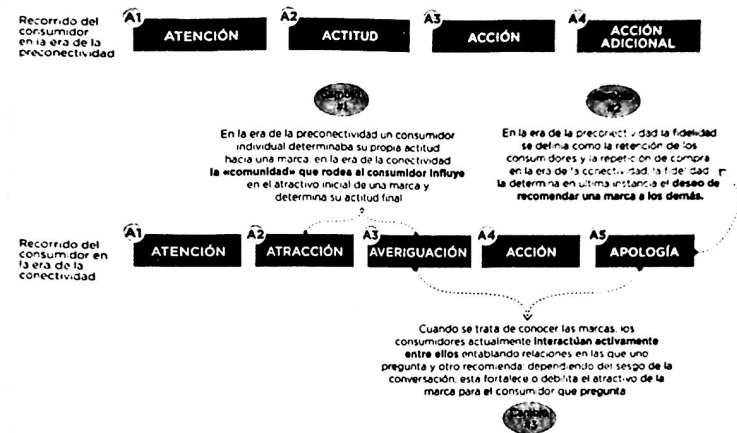
- Ahora, cuando se trata de entender a las marcas, los consumidores interactúan entre ellos de manera activa entablando una relación entre los que piden consejo y los que ofrecen su opinión. Los internautas, más concretamente, mantienen relaciones muy activas en los foros de consumidores. Los consumidores que necesiten más información la buscarán poniéndose en contacto con otros consumidores con más conocimiento y experiencia sobre el tema de su interés. Dependiendo de la opinión que se comparta en ese diálogo, el atractivo inicial de la marca se fortalecerá o debilitará. El nuevo recorrido del consumidor habrá de reflejar también este contacto entre consumidores.

Según estas nuevas circunstancias el recorrido del consumidor tiene que redefinirse según el modelo de las 5 'A': atención, atracción, averiguación, acción y apología (Cuadro 5.1).

En la fase de atención los consumidores están expuestos de forma pasiva a una larga lista de marcas por experiencias pasadas, comunicaciones de marketing y recomendaciones de otros. Esa sería la puerta de acceso a todo el recorrido del consumidor. Cuando ya tiene experiencia previa con una marca probablemente podrá recordarla y reconocerla. La publicidad generada por las empresas y el boca a boca de otros consumidores son dos fuentes igualmente indispensables para crear notoriedad de marca.

Una vez que el consumidor es consciente de la existencia de varias marcas procesará todos los mensajes a los que se vea expuesto –creando recuerdos a corto plazo o amplificando a su memoria remota– y se verá atraído hacia una selección limitada de dichas marcas. Esto es lo que denominamos *fase de atracción*. Las marcas memorables –con factores *wow* o de admiración– tienen más probabilidades de posicionarse bien en la lista de marcas seleccionadas. En los sectores muy competitivos en los que el número de marcas resulta elevado y los productos están masificados (por ejemplo, los bienes de consumo envasados [por sus siglas en inglés PCE]), las marcas deben lograr un atractivo más fuerte. Algunos consumidores son más receptivos que otros al atractivo de las marcas. Los jóvenes, por ejemplo, son de los primeros en reaccionar y por eso tienen más probabilidades de estar entre los primeros en adoptar nuevos productos.

Cuadro 5.1 El nuevo recorrido del consumidor en un mundo conectado



A partir de ahí, movido por la curiosidad, el consumidor pasará a investigar activamente sobre las marcas que le atraigan buscando más información a través de amigos y familiares, en medios de comunicación o directamente en los habilitados por las propias marcas. Esta sería la fase de averiguación. El consumidor puede llamar a sus amigos para preguntarles por las marcas o evaluar la lista por sí mismo. Si decide investigar más a fondo alguna de las marcas, puede buscar valoraciones *online* sobre ellas, ponerse en contacto con centros de atención al cliente o incluso comparar precios y probar algún producto en sus puntos de venta. Actualmente esta fase resulta aún más compleja debido a la integración del mundo digital (*online*) y el físico (*offline*). A la vez que ven productos en una tienda, los consumidores pueden buscar información en sus móviles. Y, dado que disponen de diversos canales de búsqueda de información, las compañías han de estar presentes también en los canales más populares.

En esta fase en la que el consumidor se deja aconsejar, su recorrido se transforma de individual en social, pues toma sus decisiones basándose en lo que extrae de sus conversaciones con otros. Las marcas necesitan confirmar su atractivo a través de otros para que el consumidor avance en su recorrido hacia la compra. Tienen que conseguir despertar la indispensable

curiosidad en el consumidor. Si el nivel de esta resulta demasiado bajo, significa que el atractivo de la marca, si bien existe, es inferior al requerido: si, por el contrario, el nivel de curiosidad resulta demasiado alto y el consumidor se ve «forzado» a hacer demasiadas preguntas, hay confusión en el mensaje inicial que ha recibido de la marca.

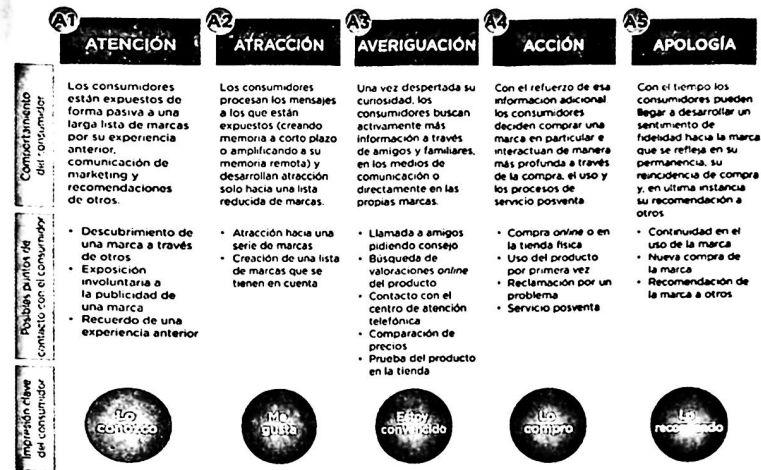
Cuando la información adicional obtenida en esta fase convence al consumidor, decide actuar. Es importante recordar que las acciones que se busca provocar en él no son solo acciones de compra, pues tras comprar una determinada marca el consumidor interactúa con ella de manera más profunda a través de su consumo y utilización, así como por el eventual servicio posventa. Las marcas necesitan implicar a los consumidores y asegurarse de que la posesión de sus productos y la experiencia que se viva con ellos sea positiva y recordada. Cuando un consumidor tiene alguna queja o reclamación, la marca debe prestar atención y asegurarse de que ese consumidor recibe soluciones.

Con el tiempo un consumidor puede terminar desarrollando un fuerte sentimiento de fidelidad hacia una marca, lo que se puede reflejar en su permanencia como cliente de ella, la repetición de la compra o su recomendación a otros consumidores. Esa sería la fase de apología. Un defensor activo es el que recomienda espontáneamente una marca que le gusta sin que nadie se lo pida. Cuenta su experiencia a otros convirtiéndose en embajador de una marca. Pero los defensores más leales de una firma pueden encontrarse en una situación de latencia pasiva y es necesario que reaccionen ante una petición de información o una crítica a la marca proveniente de un tercero. Cuando se topan con una provocación de este tipo se sienten obligados a recomendar y defender esa marca que adoran. Dado que un fiel defensor de una marca asume ciertos riesgos al recomendarla, también será más probable que él mismo siga comprando esa marca en el futuro (Cuadro 5.2).

Las fases de las 5 'A' no siempre se suceden en ese orden lineal; a veces son una espiral, como ocurre con el recorrido de compra de las mujeres.

Quizá por falta de atención los consumidores pueden saltarse alguna fase del recorrido. Por ejemplo, puede que a un consumidor no le atraiga una marca de entrada pero luego termine comprándola por la recomendación de un amigo. Se estaría saltando la fase de atracción, pasando directamente de atención a averiguación. Por otro lado, también puede saltarse la fase de averiguación y comprar impulsivamente (acción) basándose solamente en la atención y atracción iniciales.

Cuadro 5.2 Mapa del recorrido del consumidor a través de las 5 'A'



En otros casos (por ejemplo, en categorías de productos selectivos y de elevada notoriedad), los defensores más fieles pueden no ser necesariamente compradores de la marca. Los productos Tesla, por ejemplo, son muy recomendados por personas que no los compran, lo que significa que los consumidores se saltan la fase de acción y pasan directamente a la de apología. El nuevo recorrido del consumidor no resulta necesariamente un embudo fijo ni que este pase obligatoriamente por las 5 'A'. Así, entre la fase de atención y la de apología el recorrido puede estrecharse o expandirse según el número de consumidores que pasen por cada una de las sucesivas fases.

El nuevo recorrido del consumidor podría ser también una espiral, en la que vuelve a fases anteriores creando un ciclo de retroalimentación. Un consumidor que hace preguntas quizá quiera añadir nuevas marcas a su «lista de marcas conocidas» (fase de atención) o encontrar una marca concreta que le resulta mucho más atractiva. Cuando se topa con alguna pega a la hora de usar un producto, quizá decida averiguar más sobre él para decidir si seguir empleándolo o cambiar a otro. Y si el recorrido puede ser una espiral, el número de marcas que un consumidor tiene en cuenta en él puede fluctuar a lo largo de las 5 'A'.

El tiempo que los consumidores invierten en su recorrido hasta la compra también varía entre sectores dependiendo de la importancia percibida de las distintas categorías. En las de bienes de consumo, por ejemplo, las fases de atención y atracción tienen lugar casi simultáneamente. Por lo tanto, una fuerte notoriedad de marca sin un atractivo de similar intensidad normalmente no conduce a nada. El tiempo dedicado a la fase de averiguación suele ser muy corto y el descubrimiento espontáneo de una marca muy frecuente. Los consumidores deciden instantánea e impulsivamente qué marca elegir al pasar con el carrito por los pasillos del supermercado. La mayoría de los consumidores simplemente echan un vistazo rápido a las marcas disponibles en la tienda y no suelen investigar más allá. Sin embargo, en el caso de compras de mucho dinero, como en el sector inmobiliario o el de la automoción, los consumidores sí están dispuestos a invertir más tiempo haciendo preguntas y llevan a cabo una minuciosa investigación (fase de averiguación) antes de realizar la compra.

El marco de las 5 'A' constituye una herramienta flexible que se puede aplicar a todos los sectores. Cuando lo utilizamos para describir el comportamiento del consumidor sirve para trazar una línea que se acerca más al recorrido real de este hasta la compra. Permite hacer comparaciones entre sectores, lo que revela las características de cada uno. También puede arrojar luz sobre la relación de una empresa con sus consumidores y compararla con la de sus competidores. Si una empresa ve, por ejemplo, que el recorrido de sus consumidores resulta muy diferente al típico de su sector, podría estar descubriendo un factor clave de diferenciación o algún problema que desconocía en la experiencia de los consumidores con su producto.

De la fase de atención a la de apología: La zona POE

El fin último del marketing 4.0 es conducir a los consumidores desde la atención hasta la apología. En general hay tres fuentes fundamentales de influencia que las empresas pueden utilizar para ello. Las decisiones que el consumidor toma a lo largo de las 5 'A' se ven normalmente afectadas por una combinación de influencias: la propia, la de otros y la externa. Llamémoslo *zona POE* (Cuadro 5.3).

La influencia externa proviene de fuentes ajenas. La inician intencionalmente las marcas a través de publicidad u otras herramientas de comunicación de marketing. También puede proceder de otras plataformas de

contacto con el cliente, como la red de ventas o el personal de servicio posventa. Desde la perspectiva de la marca la influencia externa sigue siendo gestionable y controlable: puede planificarse el mensaje, los medios y la frecuencia de emisión. Se pueden diseñar los puntos generales de contacto con los consumidores, aunque la percepción resultante por su parte seguirá dependiendo de lo satisfactoria que resulte su experiencia.

Cuadro 5.3 La zona POE en el recorrido de los consumidores desde la fase de atención hasta la de apología



De igual modo, la influencia de otros también proviene de un entorno exterior. Normalmente proviene de un círculo cercano de amigos y familiares por el boca a boca. La influencia de otros asimismo puede proceder de una comunidad más amplia e independiente de aquella a la que pertenece el consumidor. Este puede verse influido, por ejemplo, por conversaciones que presencie en redes sociales o por la información publicada a través de sistemas de valoración comunitaria, como TripAdvisor o Yelp. La influencia de otros no es siempre igual de efectiva. Los JMI, entre otros segmentos, son de los más influyentes. La influencia de otros que procede de estos grupos suele suponer un factor clave de inducción a la compra.

Por mucho que se esfuerce una marca, es realmente difícil gestionar y controlar el resultado de la influencia de otros. La única manera en la que una marca puede intentarlo es a través del marketing comunitario. Las compañías no pueden controlar directamente las conversaciones de la comunidad, pero sí actuar como moderadoras con la ayuda de los fieles defensores de su marca.

Por otro lado, la influencia propia proviene de dentro de cada consumidor. Es el resultado de experiencias pasadas, la interacción con diversas marcas, el criterio personal, su valoración de las distintas marcas y, en última instancia, su opción personal hacia la marca o marcas elegidas. A menudo esa preferencia personal (influencia propia) puede verse desviada hacia

una determinada marca por las recomendaciones del boca a boca (influencia de otros) o por la publicidad (influencia externa); de hecho, estas tres fuentes básicas de influencia suelen estar interconectadas.

La influencia externa suele ser la primera en llegar a los consumidores. Si una marca activa eficazmente la conversación en torno a ella a través de la influencia externa, normalmente a esta le seguirá la influencia de otros. Finalmente, la manera en la que converjan estas dos fuentes de influencia será lo que dé forma a la influencia propia del consumidor.

Todo consumidor recibe estas tres fuentes de influencia, aunque la proporción de cada una puede variar. Algunos consumidores tienen una preferencia personal más marcada y no se dejan influir tanto por la publicidad o por la recomendación de un amigo; otros, en cambio, confían enormemente en las recomendaciones de los demás, y los hay que se fían realmente de la publicidad de una marca. Independientemente de las variaciones individuales en cada caso, actualmente los consumidores tienden a confiar más en la opinión de otros que en la suya propia o en la que comunica externamente la propia marca por las razones ya expuestas. Un estudio realizado por Nielsen en 2015 reveló que el 83 % de los encuestados en 60 países confiaba en sus amigos y familiares como la fuente más fiable de «publicidad» y que el 66 % tomaba en consideración las opiniones que otros consumidores publican en internet.

Si tenemos en cuenta las 5 'A', la mayor receptividad de los consumidores a estas fuentes de influencia se produce en las fases de averiguación y de acción. Durante la primera los consumidores buscan consejo y absorben tanta información como pueden, tanto procedente de otros como de influencias externas, para elaborar su selección de marcas. La fase de averiguación supone una ventana de oportunidades para las empresas que quieran aumentar el índice de preferencia por su marca. A lo largo de la fase de acción los consumidores dan forma a su percepción propia de las marcas. Como ya no sienten la presión externa empujándoles a la compra, están en un punto en el que su mentalidad resulta abierta. Las marcas que ofrezcan una buena experiencia a los consumidores durante la fase de consumo y utilización serán las que terminen prefiriendo los consumidores (Cuadro 5.4).

Asimismo, el nivel de la experiencia de cada consumidor determinará su recorrido de compra. Quien compra por primera vez una categoría de

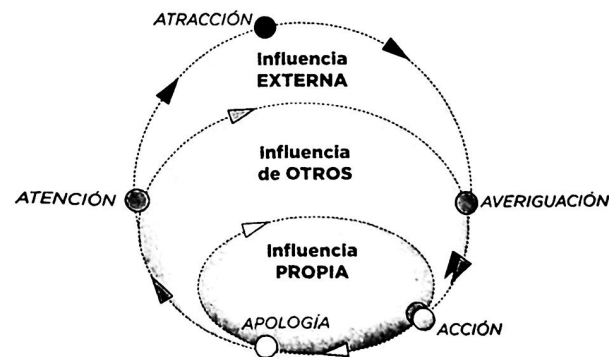
producto normalmente recorre las 5 'A' y confía mucho en la influencia externa, por lo que muchas veces termina comprando las marcas que más suenan en el mercado.

Pero cuando un consumidor ya tiene más experiencia después de varios ciclos de compra en una determinada categoría, confía más en otros, a veces se salta la fase de atracción y a lo mejor hasta cambia de marca.

Los consumidores más experimentados normalmente presentan mayor nivel de influencia propia. Cuando alguien ya ha encontrado su marca favorita, suele saltarse la mayoría de las fases de las 5 'A' y continúa utilizando esa marca siempre a menos que le decepcione.

La zona POE representa otra herramienta que puede ayudar a las empresas a optimizar sus esfuerzos en marketing. Las compañías necesitan calibrar la importancia de la influencia propia, la de otros y la externa para poder decidir las actuaciones de marketing en las que deben centrar sus esfuerzos. Si la influencia externa es más importante que el resto, la empresa podrá volcarse en su comunicación de marketing, mientras que si lo que más pesa es la influencia de otros, debería dar prioridad a sus actividades en marketing comunitario, y si el factor clave es la influencia propia, tendría que centrarse en optimizar la percepción del comprador con posterioridad a la compra.

Cuadro 5.4 La zona POE en el recorrido del consumidor



En resumen: Atención, atracción, averiguación, acción y apología

En la economía digital el recorrido del consumidor debería redefinirse en el marco de las 5 'A' –atención, atracción, averiguación, acción y apología–, que reflejan la conectividad entre consumidores. El concepto *marketing 4.0* tiene como objetivo conducir a los consumidores desde la fase de atención hasta la de apología. Para ello las empresas deben aprovechar las tres fuentes fundamentales de influencia: la propia, la de otros y la externa. A la combinación de las tres se le denomina *zona POE*, una herramienta útil que puede ayudar a las compañías a optimizar sus esfuerzos en marketing.

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

- ¿Cómo puede tu marca identificar y aprovechar los puntos de contacto más críticos del recorrido del consumidor?
- ¿Cómo puede tu empresa mejorar el nivel de preferencia por su marca y optimizar sus esfuerzos de marketing evaluando las tres principales fuentes de influencia a lo largo del recorrido del consumidor?

CASO DE ÉXITO

Suzuki: la combinación perfecta de lo *online* y lo *offline*

Cuando el fabricante japonés de autos, motos y motores marinos Suzuki inició operaciones en México en octubre de 2005 con tan solo dos modelos y una participación de mercado de apenas el 0,1 %, tenía más que claras sus metas a mediano y largo plazo: conquistar el mercado mexicano. Trece años después es una de las empresas automotrices con mayor porcentaje de crecimiento en venta de unidades y cuenta con 67 concesionarios a lo largo del país. Su lema es: «Autos pequeños para un gran futuro».

En esta época de hiperconectividad, Suzuki está convencida de que la mejor forma de dar a conocer un auto es solo mediante la siguiente fórmula: probar su desempeño, disfrutar el diseño y descubrir sus interiores. Desde 2013 Suzuki lleva el Suzuki Test Drive a cada ciudad mexicana en donde hay un concesionario de la firma con el objetivo de que el cliente conecte con la marca mediante una experiencia única llena de adrenalina e impulsar así la decisión de compra de sus autos.

Esta exitosa estrategia combina lo *online* (antes, durante y después del evento) con lo *offline* (el evento en sí, estratégicamente diseñado) para incentivar la compra de autos. Empezó en centros comerciales y ahora se realiza en estadios, como el Estadio Azteca, con lo que se han alcanzado ventas de hasta 225 unidades en un fin de semana. Para dar una referencia, un distribuidor puede tardar algunos meses en vender esa cantidad de autos.

Atención, atracción, averiguación, acción y apología

La *atención* se lleva a cabo con una campaña de captación totalmente *online* utilizando materiales creativos para invitar a registrarse al evento, el cual posee su propio espacio *online* con páginas

web (suzukitestdrive.mx) y de Facebook y cuenta de Twitter, todas independientes del sitio corporativo. Así, las redes sociales se han convertido en una gran herramienta de servicio para entrar en contacto con un posible comprador. En promedio, cada evento Suzuki Test Drive tiene 600 registros *online*.

Cuando el cliente potencial asiste al evento (fase de *atracción*), tiene la oportunidad de realizar una prueba de manejo de la mano de pilotos profesionales, quienes exigen a los vehículos el mayor rendimiento en pruebas de aceleración, estabilidad y frenado. Por parte de la marca se lleva a cabo una transmisión en Facebook Live y en las redes sociales del Suzuki Test Drive, donde los asistentes comparten sus experiencias en las pruebas a las que son sometidos los autos, con lo que se genera una conversación entre los seguidores de la marca y los asistentes al evento.

Así, son los propios clientes y prospectos quienes generan el contenido orgánico. Toda la estrategia para segmentar el universo se lleva a cabo a través de las redes sociales, sobre todo Facebook, que no solo es la más fuerte, sino que les ofrece datos cuantificables.

Los automóviles son un ejemplo de cómo el consumidor lleva a cabo una fuerte investigación *online* para hacer una compra *offline*. La experiencia de manejo que ofrece el Suzuki Test Drive completa de manera sobresaliente esta fase.

Después de la prueba de conducción se facilita al cliente potencial pasar a la *acción* con la ayuda de asesores profesionales que le resuelven cualquier duda sobre los autos y le ofrecen un *traje financiero* a la medida, todo con el fin de poder cerrar la venta.

La fase de *apología* se puede apreciar en el contenido de los mensajes en las redes sociales sobre el Suzuki Test Drive, donde los clientes manifiestan su satisfacción sobre el desempeño de sus vehículos, defienden la marca ante comentarios negativos y crean clubes virtuales del Swift, el auto más vendido de Suzuki. Todos estos comentarios se generan de manera espontánea, sin que la firma intervenga en absoluto.

La gran diferencia del Suzuki Test Drive está en cómo aprovecha las herramientas digitales para lanzar una convocatoria al gran universo de posibles compradores de autos, que hace años dejó de segmentarse por parámetros geográficos y en el que no solamente compete con otras marcas, sino también contra gastos de cantidades similares, como una maestría *online* o la matrícula del colegio. Todo el registro al evento se realiza a través de Google y Facebook.

La tasa de conversión de registro en el evento a la compra es del 36 %, a lo que se suman las compras que se concretan los días siguientes, ya en los distribuidores. Para dimensionar el éxito de esta estrategia hay que subrayar que la tasa de conversión de quien entra a una agencia Suzuki es del 14 %, por lo cual realizar el Suzuki Test Drive se ha convertido en una acción fundamental de marketing para la automotriz japonesa.

6

Parámetros de productividad del marketing

Ratio de acción de compra (RAC) y ratio de defensa de marca (RDM)

Todos somos conscientes de lo importante que es que el cliente conozca la marca porque se trata de nuestra puerta de acceso al recorrido de compra del consumidor. Sin embargo, a menudo vemos empresas en diferentes sectores que se desviven por lograr una excelente notoriedad de marca en sus consumidores y luego flaquean a la hora de impulsar su compra y el boca a boca. Gastan mucho dinero en crear esa ventaja competitiva inicial en popularidad y después confían en el «progreso natural» de los consumidores a lo largo del recorrido hacia la compra sin intervenir, como sería necesario.

La notoriedad de marca es importante y los responsables de esta lo saben. Realizan estudios con regularidad para evaluar el nivel de reconocimiento y recuerdo de marca en sus mercados con el objetivo de que los consumidores recuerden la marca de manera espontánea y, sobre todo, por delante de otras. Algunos creen incluso que el porcentaje de los que recuerdan su marca en primer lugar puede servir para predecir la cuota de mercado. Esto es así en algunos sectores en los que el compromiso del consumidor resulta bajo y los ciclos de compra son cortos (por ejemplo, los PCE, para los que

la mera notoriedad de marca ya puede conducir a la compra), pero en otros con un nivel de compromiso más elevado y ciclos de compra más largos, la notoriedad de marca solo representa un primer paso en el proceso.

En otro despacho situado en el ángulo opuesto de la planta los responsables del servicio posventa analizan la satisfacción y fidelidad de los consumidores. Si estos están satisfechos se reflejará en un elevado índice de fidelidad. El concepto de *fidelidad* se ha redefinido como la voluntad de un consumidor de recomendar una marca concreta a otros. Por lo tanto, el fin último en este aspecto radica en conseguir un gran número de consumidores que quieran recomendar nuestra marca, es decir, que el boca a boca favorezca a nuestra firma por delante de las demás.

Pero la notoriedad de marca y su defensa por parte de los consumidores tienen sus debilidades como parámetros para evaluar la actividad de marketing, pues se centran más en el resultado que en el proceso hacia el objetivo. Los parámetros de este tipo resultan útiles para analizar el progreso de una marca y evaluar el trabajo de los responsables de marca y del servicio posventa. Pero muchas veces para ellos mismos resulta difícil entender por qué sus cifras suben o bajan en un período determinado. La consecuencia es que esos cambios que se producen en sus resultados no generan ninguna intervención de marketing como respuesta.

Es más, los responsables de marca y del servicio posventa no siempre se comunican entre ellos a la hora de realizar y evaluar sus estudios. Debido a este aislamiento entre los diferentes departamentos de la organización, a muchas empresas se les escapa la correlación existente entre la notoriedad de marca y su defensa por parte de los consumidores. No se dan cuenta de algo sencillo pero de vital importancia: el papel de ambas a la hora de convertir a los consumidores que conocen su marca en clientes e, incluso, en sus fieles defensores.

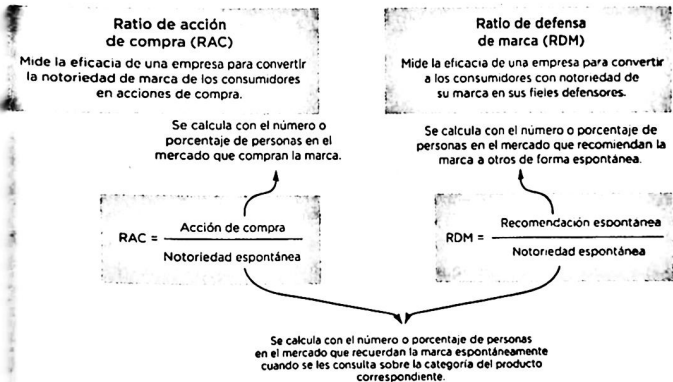
Introducción del ratio de acción de compra y del ratio de defensa de marca

Debemos introducir nuevos parámetros para resolver los problemas del sistema actual de evaluación de la actividad de marketing. En la misma línea de las 5 'A', hay dos parámetros que pueden ser valiosos a tal efecto: el ratio de acción de compra (RAC) y el ratio de defensa de marca (RDM). Mientras que el RAC mide la eficacia de una empresa para convertir la

notoriedad de marca de los consumidores en acciones de compra, el RDM mide la eficacia de una compañía para convertir la notoriedad de marca en defensa de marca. Básicamente se trata de controlar el número de consumidores que pasan de la fase de atención (A1) a la de acción (A4) y, en última instancia, a la de apología (A5).

Pongamos, por ejemplo, que, de un grupo de cien personas en el mercado, noventa recuerdan espontáneamente la marca X; de esas noventa, solo 18 terminan comprando la marca y únicamente 9 se la recomiendan a otros por iniciativa propia. Por lo tanto, el RAC de la marca X sería 18/90 o 0,2 y el RDM, 9/90 o 0,1. A primera vista la marca X parece prometedora ya que alcanza una notoriedad de marca de 0,9, pero en realidad el resultado es bastante mediocre, pues no consigue convertir ese 80 % de notoriedad de marca en ventas reales (Cuadro 6.1).

Cuadro 6.1 Nuevos parámetros de productividad (RAC y RDM)



Ejemplo:

De un grupo de cien personas en el mercado, noventa recuerdan de manera espontánea la marca A y de esas noventa solo 18 la compran. El RAC de la marca A es 18/90 o 0,2. Solo 9 personas recomiendan la marca. El RDM de la marca A es 9/90 o 0,1.

Estos dos parámetros se formulan de modo similar al de los ratios que los ejecutivos financieros utilizan para evaluar el rendimiento económico, como la rentabilidad sobre los recursos propios (*Return On Equity* [ROE]), que sirve para medir los beneficios que genera una empresa en relación con los recursos que han aportado los inversores. La ROE ayuda a

los accionistas a evaluar la «productividad» de su dinero. De igual modo, el RAC y el RDM permiten a las compañías medir la productividad de su inversión en lo referente a la notoriedad de marca.

Así el RAC y el RDM resultan, de hecho, mejores parámetros para calcular la rentabilidad de la inversión en marketing (*Return On Marketing Investment* [ROMI]). En la mayoría de los sectores la inversión en marketing se destina mayoritariamente a generar notoriedad de marca a través de la publicidad.

Por lo tanto, podemos considerar la notoriedad de marca un indicador de la «inversión en marketing» en la ecuación de la ROMI. El retorno o rentabilidad, por su parte, comprende dos aspectos: en primer lugar está la acción de compra, que, desde el punto de vista de una empresa, se traduce directamente en ventas, y en segundo lugar, la defensa o recomendación, que se traduce en crecimiento de ventas.

Deconstrucción del ratio de acción de compra y del ratio de defensa de marca

El valor de los parámetros no se queda ahí. Cuando las empresas consiguen medir el «índice de conversión» de notoriedad de marca a defensa de marca, pueden al fin responder a la pregunta fundamental: ¿Cómo pueden intervenir para aumentar el número de fieles defensores de su marca?

Aprovechando de nuevo el conocimiento y los recursos de los ejecutivos financieros, debemos de diseccionar el RAC y el RDM separando sus componentes. En un análisis de DuPont se presenta la ROE como el producto de tres factores fundamentales: la rentabilidad (medida con el margen neto de beneficios), la eficiencia de uso de los activos (medida con la rotación de activos) y el apalancamiento financiero (medido con el multiplicador de activos). Si comparamos varias marcas, una ROE mayor puede ser el resultado de una mayor rentabilidad, un uso más eficiente de los activos o un mejor apalancamiento. Una mejor ROE derivada de alguna de las dos primeras causas constituye obviamente un estupendo resultado. Pero una mejor ROE que se logra con un mejor apalancamiento ha de examinarse más detenidamente para saber si la compañía peca de sobreapalancamiento o infraapalancamiento.

Deconstruyendo el RAC y el RDM podemos obtener información igualmente interesante. El RAC se puede calcular dividiendo la cuota de

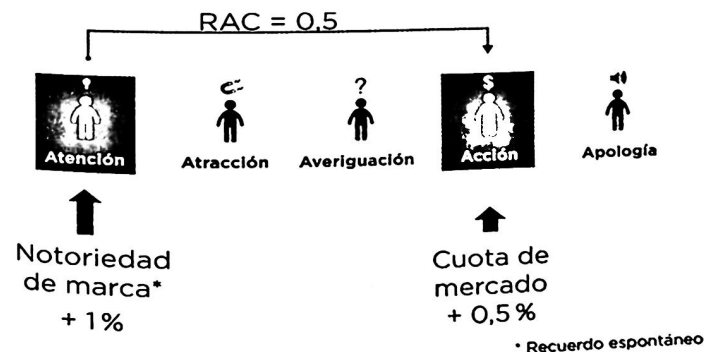
mercado por la notoriedad de marca. Así, las compañías pueden estimar *grasso modo* el crecimiento potencial de la cuota de mercado de sus marcas en caso de lograr aumentar su notoriedad de marca (Cuadro 6.2).

Cuadro 6.2 Ratio de acción de compra (RAC)

$$\begin{aligned}
 \text{RAC} &= \frac{\text{Acción}}{\text{Mercado total}} + \frac{\text{Atención}}{\text{Mercado total}} \\
 &= \frac{\text{Consumidores que compran la marca X}}{\text{Mercado total}} + \frac{\text{Consumidores con notoriedad de la marca X}}{\text{Mercado total}} \\
 &= \text{Cuota de mercado} + \text{Notoriedad de marca}
 \end{aligned}$$

Por ejemplo, la marca X quiere invertir más para incrementar la notoriedad de marca en los consumidores en un 1%. Por un estudio realizado anteriormente los responsables de marca saben que el RAC de la marca es de 0,5, lo que significa que la mitad de la inversión de la marca X se está malgastando a la hora de generar cuota de mercado. Si el resto de factores permanecen igual, la marca X podría esperar lograr un crecimiento del 0,5% de su cuota de mercado. Aunque esto resulta una estimación orientativa, ayuda a las empresas a planificar su inversión de manera más responsable (Cuadro 6.3).

Cuadro 6.3 Qué significa ratio de acción de compra (RAC) realmente



Las empresas también deberían evaluar todos los índices de conversión desde la notoriedad de la marca hasta su recomendación. Un bajo índice de conversión desde la fase de atención a la de atracción es síntoma de una marca poco atractiva para los consumidores. Nos indica que los que conocen la marca no la encuentran atractiva, lo que se puede deber a un mal posicionamiento o a una mala ejecución de la comunicación de marketing. Si se solucionan esos problemas se podría lograr un nivel de atracción más cercano a 1.

Un bajo índice de conversión de la fase de atracción a la de averiguación refleja un bajo nivel de curiosidad por parte de los consumidores, que no sienten interés por preguntar o descubrir cosas nuevas sobre la marca en cuestión, lo que suele atribuirse a una incapacidad por parte de la empresa de activar la conversación y facilitar el intercambio de información entre los consumidores. No obstante, el nivel de curiosidad sobre una marca nunca debería ser demasiado intenso. Cuando los consumidores tienen demasiadas preguntas sobre una marca, significa que su mensaje no es claro. Ante un nivel demasiado alto de curiosidad la marca tendría que ser capaz de responder a las preguntas de los consumidores directamente (mediante sus propios canales de comunicación) e indirectamente (a través de defensores fieles). Pero las compañías nunca podrán controlar el resultado de esas conversaciones entre sus defensores y el resto de consumidores, por lo que el único índice de conversión entre las 5 'A' que no ha de acercarse a 1 es el del nivel de curiosidad.

Un bajo índice de conversión entre las fases de averiguación y de acción indica un bajo nivel de compromiso: los consumidores hablan de la marca pero no se comprometen finalmente a comprarla. Normalmente esto significa que la marca a través de su canal de distribución no ha logrado convertir un interés confirmado en una compra. Puede haber muchos fallos en distintos elementos del marketing mix (las 4 'P': producto, precio, punto de venta y promoción) que estén contribuyendo a este problema; quizá los consumidores se sienten decepcionados con el producto cuando lo prueban, el precio es demasiado alto, el vendedor no resulta lo suficientemente convincente o el producto no está disponible y fácilmente accesible en el mercado. Si se reparan los posibles problemas con estos factores, la marca podrá aumentar el nivel de compromiso de los consumidores.

Un bajo índice de conversión entre las fases acción y apología refleja un bajo nivel de afinidad: los consumidores que ya han tenido una experiencia

con la marca no se sienten satisfechos hasta el punto de recomendarla. El problema puede derivar de un mal servicio posventa o de un mal funcionamiento o resultado del producto. Los consumidores sí compran la marca porque les resulta atractiva pero luego, en algún momento, se sienten decepcionados con la compra. Se puede ayudar a mejorar el nivel de afinidad mejorando la experiencia del cliente (Cuadro 6.4).

Si los descomponemos separando sus distintos factores, el RAC y el RDM reflejan todo el proceso y no solo el resultado. Conseguir la fidelidad de los consumidores conlleva un largo proceso en espiral: crear atracción, despertar curiosidad, afianzar el compromiso y, por último, generar afinidad. Lo ideal para una marca es que los consumidores que interactúan con ella pasen por las 5 'A' y salgan ilesos. En otras palabras, el RAC ideal es 1: todo consumidor que conoce la marca la termina recomendando. Pero en el mundo real no resulta habitual que una marca consiga un RAC de 1. Lo más normal es que un determinado porcentaje de consumidores se caiga y no culmine las 5 'A'.

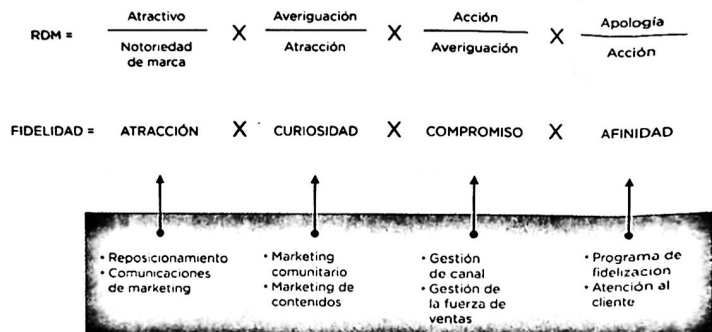
Cuadro 6.4 Qué significa ratio de defensa de marca (RDM) realmente

$$RDM = \frac{\text{Atractivo}}{\text{Atención}} \times \frac{\text{Averiguación}}{\text{Atractivo}} \times \frac{\text{Acción}}{\text{Averiguación}} \times \frac{\text{Apología}}{\text{Acción}}$$

Un bajo índice de conversión en cualquier fase del proceso de las 5 'A' está detectando un bloqueo. Al igual que cuando se produce en el proceso de producción o fabricación, un bloqueo en las 5 'A' reduce la productividad de todo el recorrido del consumidor. Si una empresa es capaz de identificar el bloqueo que limita su RAC o su RDM, podrá determinar cuál es el problema y resolverlo. Con este sencillo sistema de diagnóstico las compañías pueden saber cómo intervenir en el recorrido del consumidor. Así, en vez de intentar mejorar a través de su consejo de dirección, podrán centrarse en lo que de verdad importa. Si se consigue resolver el bloqueo adecuado, por lo general se logrará mejorar el RAC y el RDM de

una marca acercándose más a un resultado de 1. El objetivo de todo este ejercicio consiste en mejorar la productividad de marketing y evitar un innecesario gasto excesivo en marketing (Cuadro 6.5).

Cuadro 6.5 Posible intervención de la empresa para mejorar los índices de conversión



Aumento de la productividad

Una manera de conseguir más defensores fieles que recomienden nuestra marca radica en incrementar la notoriedad de marca entre los consumidores: cuantas más personas la recuerden, más probable es que alguien termine recomendándola. Pero este es un enfoque caro con el que las empresas se veían obligadas a luchar por su cuota de atención con un elevado presupuesto en comunicación de marketing. ¿Qué deberían hacer para mejorar la notoriedad de marca sin aumentar significativamente su presupuesto de marketing?

La mayor ventaja de la conectividad en el recorrido del consumidor estriba en la oportunidad de elevar la notoriedad de marca induciendo la conversación entre los consumidores. Un consumidor que no conozca la marca puede acabar descubriéndola a raíz de una conversación de este tipo.

Hay que pensar en las conversaciones entre los consumidores como un recurso de apalancamiento. En el plano financiero la deuda ofrece

apalancamiento, crea un efecto multiplicador sin incrementar los recursos propios de los accionistas. Durante un período de auge amplifica los beneficios, mientras que en época de recesión agrava las pérdidas. El apalancamiento ayuda a una compañía a incrementar la rentabilidad potencial de su inversión. Pero una empresa con una deuda significativamente superior a sus recursos propios se considera en situación de sobreapalancamiento y presenta un elevado riesgo de insolvencia.

En la era digital la conversación entre consumidores –la influencia de los otros– es el equivalente a la deuda, mientras que la publicidad –la influencia externa– equivale a los recursos propios. La conversación entre consumidores ofrece apalancamiento. Representa básicamente una manera de generar conciencia de marca incurriendo en poco coste y sin depender excesivamente de la publicidad, pero conlleva sus riesgos, pues la conversación entre consumidores resulta notoriamente ingobernable; las compañías no pueden controlar directamente su contenido. Si la conversación resulta favorable mejora el valor de la marca, pero si no lo es la perjudica, por lo que la buena percepción de la marca queda íntegramente en manos de los consumidores. Las que tienen un factor real de diferenciación en su ADN cuenta con más posibilidades de aparecer en conversaciones favorables.

Fomentar la conversación de los consumidores en torno a las marcas tiene sus beneficios: posibilita a las empresas reducir su volumen de publicidad y, por lo tanto, incrementar la productividad de su marketing. Pero ni las mejores marcas del mundo pueden confiar únicamente en estas conversaciones entre consumidores. De cuando en cuando las marcas tienen que lanzar campañas publicitarias para evitar caer en un exceso de apalancamiento. Deben tratar de orientar la conversación desde fuera.

Un enfoque alternativo para conseguir más defensores que recomienden una marca consiste en optimizar el RAC y el RDM mejorando determinados puntos críticos del recorrido del consumidor desde la notoriedad de marca hasta el deseo de recomendarla. Para superar cualquiera de los bloqueos posibles que suelen producirse a lo largo de las 5 'A', las compañías tienen que establecer sus propias estrategias y tácticas. Cada solución propuesta supone un intento de afrontar los distintos problemas que pueden bloquear el paso de los consumidores a la siguiente fase de su recorrido.

1. Incrementar el nivel de atracción

Si la mayoría de los consumidores no encuentran atractiva una marca a pesar de estar familiarizados con ella, se trata de un problema de atracción que puede deberse al producto que la marca representa o a la marca en sí. Si son las propuestas de valor del producto las que no son atractivas, quizá ni una buena campaña de marca ni un presupuesto enorme resulten de ayuda. Una mala ejecución de la comunicación de marca también puede ser motivo de un bajo nivel de atracción para los consumidores, aunque las verdaderas propuestas de valor sean superiores.

Pero entonces, ¿qué hace que una marca resulte atractiva hoy en día? En la era digital, en la que los consumidores viven inundados de interacciones desde una multitud de tecnologías, las marcas que gozan de cierta humanización son al final las más atractivas. Los consumidores buscan cada vez más marcas centradas en la persona, con una personalidad similar a la del ser humano y capaces de interactuar con él de igual a igual.

A algunos consumidores les atraen las marcas con sólidos valores sociales y medioambientales. Esas marcas aplican el denominado marketing 3.0 y le ofrecen factores que le hacen sentirse bien consigo mismo. The Body Shop, por ejemplo, está impulsando una transformación sociocultural, pues promueve la justicia social a través de distintas vías: la autonomía de las mujeres, el comercio justo y la diversidad entre sus trabajadores. Sin embargo, desde la muerte de su fundadora, Anita Roddick, la marca parece haber perdido ese atractivo del activismo. Para reavivarla un poco, en su cuarenta aniversario se lanzó la campaña *Enrich not Exploit* (Enriquecer, no explotar), con la que se pretendía atraer a consumidores sólidos que apoyen de forma activa la misión de la marca y se sientan bien comprando una marca socialmente responsable.

Otro ejemplo es BRI, que crea emprendedores en la parte baja de la pirámide para disminuir la pobreza. Siendo la mayor entidad de microfinanciación del mundo, además del banco más rentable de Indonesia, se toma esta misión muy en serio. El banco acaba de adquirir y lanzar recientemente su propio satélite —es el primero del mundo en hacerlo—, que le permite dar mejor servicio a clientes de todo el país, especialmente a los de áreas más remotas. Timberland es otro buen ejemplo. La marca de artículos para actividades al aire libre asegura haber plantado diez millones de

árboles desde 2001 y utiliza energías renovables para aportar la mitad de la energía necesaria en sus instalaciones.

A los consumidores también les pueden resultar atractivas marcas que experimenten y representen determinados movimientos de estilo de vida. Esas marcas hacen negocios de forma menos ortodoxa y por lo tanto se las percibe como muy interesantes. Apabullan a los consumidores con sus grandes historias sobre sus interminables misiones. La marca de colchones Casper está redefiniendo la manera en la que los consumidores compran un colchón y ayudándoles a dormir mejor. Además, utiliza prácticas comerciales que no resultan comunes en su sector. Solo vende un tipo «perfecto» de colchón, diseñado para proporcionar la mejor calidad del descanso, mientras que sus competidores ofrecen muchas variantes posibles. Opera *online* y comprime colchones de matrimonio en una práctica caja de 50 x 50 x 100 cm. Y no solo eso, sino que también da un período de prueba de cien noches, con envío y devolución gratuitos. Es muy práctico y elimina el factor riesgo para los consumidores que no tienen tiempo para elegir el modelo adecuado y ocuparse del transporte del colchón. Lo que no hemos podido comprobar aún es la habilidad de la marca Casper para seguir resultando atractiva a largo plazo.

Tesla es otro ejemplo de marca relacionada con el estilo de vida y muy atractiva entre los consumidores, quienes esperan su turno durante un par de años para comprar sus productos. La marca, a través de su «Steve Jobs» particular, Elon Musk, cuenta historias interesantes sobre el futuro de los coches y el movimiento en favor de las energías renovables. Una marca como Tesla ofrece a los consumidores una plataforma desde la que expresarse. Para ellos tener un Tesla tiene que ver con acceder a una fantástica experiencia de conducción y con autodefinirse como un tipo específico de conductor.

A muchos consumidores les atraen también las marcas que pueden personalizar y adaptar sus productos y servicios a las necesidades exactas de cada cliente. Vivimos en un mundo en el que la demanda está fragmentada y el mercado es heterogéneo. De manera muy sencilla, Burger King introdujo la tendencia de la personalización con el lanzamiento de su campaña *Have It Your Way* (Pídelo a tu manera) a mediados de la década de 1970.

Décadas después la tendencia de la personalización sigue pegando fuerte y afortunadamente la tecnología ha posibilitado a las marcas parametrizar

esa personalización. Las marcas pueden recurrir al análisis de *big data* para identificar conductas individuales y preferencias del consumidor. De esa manera, pueden ofrecer a cada uno lo que quiere, cuando lo quiere y donde lo quiere. NIKEiD, que permite al consumidor diseñar su propia ropa y calzado deportivos, representa una de las marcas de mayor éxito en cuanto a la personalización masiva.

Es importante para una marca ofrecer una verdadera diferenciación con la que conseguir esa sólida atracción. Cuanto más auténtico, audaz y poco ortodoxo sea el factor de diferenciación, mayor será el atractivo de la marca para los consumidores.

2. Optimizar la curiosidad

De George Loewenstein, de Carnegie Mellon, es una de las definiciones más sencillas del concepto de *curiosidad* la sensación de carencia que se genera por la brecha de información entre lo que sabemos y lo que queremos saber.

Los fisiólogos Jean Piaget y Daniel Berlyne hallaron por separado una correlación entre sorpresa y curiosidad. Piaget mantenía que la curva de la curiosidad tiene forma de *U* invertida; así, nuestro mayor nivel de curiosidad se da cuando existe una desviación óptima entre lo que esperamos y lo que realmente experimentamos. Si las expectativas son bajas o inexistentes no tenemos por qué sentir curiosidad y si son altas, tendemos a evitar averiguar la «verdad», por lo que nuestra curiosidad es baja. Por su parte, Berlyne defendía que cuando nos enfrentamos a una sorpresa nos sentimos intrigados y decidimos indagar más.

En marketing la curiosidad se consigue ofreciendo a los consumidores información atractiva pero sin desvelar demasiado. Esa opción de generar curiosidad tiene que ver con un enfoque del marketing que conocemos como *marketing de contenidos*: se crea y distribuye contenido relevante para las vidas de los consumidores pero asociándolo al mismo tiempo con una determinada marca.

En algunos casos la marca es evidente y resulta, de hecho, la responsable de orientar a los consumidores hacia ese contenido. Algunos ejemplos de este tipo de actividad son General Electric (GE), que ofrece contenido

científico, o Chase, que comparte en sus páginas web contenido interesante centrado en planificación económica y estilos de vida.

En otros casos los consumidores suelen encontrar contenido interesante navegando o buscando en internet. Si indagan más a fondo en dicho contenido quizá puedan descubrir que hay alguna marca detrás y eso les lleve a apreciarla. El *podcast* de ciencia ficción de GE, *The Message*, y su revista *online*, *Txchnologist*, son dos claros ejemplos. Como la revista *Departures* sobre arte y cultura, estilo de vida, moda, compras y viajes de lujo: después de haber navegado por la página, muchas veces el usuario se tropieza con algún contenido que solo está disponible para clientes de American Express. Al final, Time Inc. compró *Departures* a American Express en 2013.

El proceso y la creación de contenido constituyen la mitad del marketing de contenidos. Se trata de identificar temas únicos relevantes para los consumidores y que tengan relación con la marca. El contenido puede ofrecerse en dos formatos: escrito (artículos, informes, casos prácticos, notas de prensa e incluso libros) o gráfico (infografías, cómics, gráficos interactivos, juegos, vídeos e incluso películas).

La otra mitad del marketing de contenidos consiste en su distribución y amplificación. Como ocurre con cualquier anuncio, hay que colocar el contenido en el medio de comunicación adecuado. La manera más sencilla de distribuir un contenido es a través del propio canal de comunicación de la empresa (por ejemplo, en su web corporativa o mediante sus redes sociales). Si se dispone de más presupuesto, otra alternativa es la publicidad nativa a través de un canal de pago. Este tipo de publicidad consiste básicamente en distribuir contenido a través de fuentes conocidas en un estilo que resulte natural y familiar para el lector. Si el contenido es realmente auténtico, su distribución llegará a hacerse viral por sí sola a través del boca a boca y de su difusión en redes sociales. A esto lo denominamos *canal de comunicación gratuito*. Para conseguir algo así, una marca debe trabajar también de forma activa su marketing comunitario y en redes sociales.

Para sacar partido a la curiosidad de los consumidores una empresa hábil se asegurará de que el contenido oportuno esté listo y disponible cuando lo busquen. Ha de ser fácil de buscar y compartir. Google ha introducido el denominado *Momento cero de la verdad* (*Zero Moment Of Truth* [ZMOT]), una fase previa a la compra durante la que los consumidores

buscan y procesan información. Precede a la primera interacción con una marca o primer momento de verdad. En los estudios que ha realizado Google descubrimos que las búsquedas *online* y las conversaciones con familiares y amigos son las dos principales fuentes para llegar al ZMOT. Es trabajo de las compañías asegurarse de que, cuando un consumidor haga una búsqueda *online* sobre su marca o le pregunte a una persona de su confianza, su marca salga a relucir de manera convincente.

3. Incrementar el nivel de compromiso

Atraer y convencer a los consumidores son pasos importantes para conseguir defensores fieles de una marca, pero no deja de ser solo el comienzo. Las empresas tienen que asegurarse de que los consumidores terminen comprando y usando la marca. Imaginemos a un consumidor que después de oír hablar de una marca en un anuncio en televisión hace una búsqueda en internet para conocer más sobre ella. Después de leer la información acaba convenciéndose de que resulta la elección adecuada. A partir ahí, trata de comprar el producto *online* pero descubre que solo está disponible para su venta en un establecimiento físico que, además, está muy lejos. El consumidor quizá decida que no merece la pena ir hasta allí para comprar esa marca. En este caso, su recorrido se corta abruptamente porque la marca no ha garantizado la accesibilidad de su producto. También puede que decida ir hasta el punto de venta para comprar la marca. Si la experiencia en la tienda —pruebas físicas, proceso de venta y personal comercial— no cumple las expectativas del cliente, el recorrido del consumidor también se detendrá. Por lo tanto, la capacidad para garantizar el compromiso del consumidor depende de la disponibilidad del producto en el canal elegido y de la capacidad para ofrecer una experiencia de compra óptima.

Para aumentar el compromiso de los consumidores hace falta invertir en marketing en todos los canales para ofrecerles una experiencia integrada *online/offline* independientemente de los puntos de contacto. Esta puede incluir la experiencia del cliente en una tienda física, en una página web, a través de una aplicación de móvil, un centro telefónico de atención al cliente o una interacción a través de cualquier otro canal. La clave reside en no limitarnos a abrumar a los consumidores con muchos puntos de contacto posibles sino en esforzarnos por ofrecerles una experiencia sin fisuras y fluida aun cuando salten de un canal a otro. Es importante tener en cuenta que ellos, de hecho, son agnósticos en cuanto a los canales de distribución: no piensan en términos de canales, sino

que esperan una experiencia coherente y homogénea a lo largo de su recorrido hacia la compra.

Como los distintos puntos de contacto los gestionan distintas personas y con diferentes presupuestos dentro de la organización, el principal obstáculo para ofrecer una experiencia uniforme lo constituyen los silos organizacionales, que suelen conducir a conflictos de canal. Las empresas tienen que saltarse esas barreras y ponerse en la piel del consumidor. Deben pensar en el recorrido del consumidor imaginándolo con todas sus circunstancias de la manera más completa posible y definir el papel de cada canal con el objetivo de conducirlos hasta ese paso final de comprometerse a comprar. En este caso los canales han de transformarse de especialistas de mercado (sirven a segmentos específicos del mercado) y de producto (venden categorías específicas de producto) a especialistas de actividad (desempeñan funciones específicas a lo largo del recorrido del consumidor). A pesar de tratarse de especialistas en actividades específicas, todo canal tiene autonomía para cerrar una venta.

Macy's es un excelente ejemplo. Hace algunos años descubrió la relación entre su actividad *online* y la de sus puntos de venta físicos. Cada dólar invertido en la optimización en motores de búsqueda se traducía en 6 dólares de compras en sus establecimientos físicos. Desde entonces Macy's ha estado integrando sus operaciones *online* y *offline*. Los consumidores pueden buscar un producto con su móvil y consultar su disponibilidad en tiendas cercanas. Se les ofrece la posibilidad de comprarlo directamente a través de la tienda *online* o acercarse a uno de los puntos de venta más cercanos.

Macy's se ha convertido en una organización agnóstica en canales y no le importa si los consumidores compran *online* u *offline*. El compromiso de los consumidores aumenta si logran hacer su compra en el momento en el que deciden que quieren hacerlo. Macy's ha combinado los presupuestos de dos silos de la organización en un único presupuesto de marketing para poder optimizar la inversión con un solo objetivo, unificado, que es como se consigue el mayor volumen de ventas: ofrecer al consumidor la mejor experiencia posible.

Walgreens es otro buen ejemplo. Tiene tiendas por todas partes en Estados Unidos y envía ofertas personalizadas a sus clientes para las tiendas cercanas mediante su aplicación móvil. Como las ofertas son puntuales y

relevantes para los consumidores, se fomenta su compromiso de compra animándolos a visitar su establecimiento habitual. La aplicación móvil ha generado más de cinco millones semanales de visitas a la tienda y los usuarios de la aplicación terminan gastando seis veces más que los clientes de tienda que no emplean la aplicación.

4. Incrementar la afinidad

Las empresas con una orientación a largo plazo consideran el cierre de una venta el inicio de una prometedora relación más provechosa. También se trata de un momento crítico para lograr que el consumidor se convierta en defensor de la marca. Para la mayoría la experiencia posventa, que incluye el uso del producto y los servicios posventa, consiste normalmente en evaluar si el resultado del producto o servicio cumple las expectativas generadas por las promesas de la compañía previas a la compra. Cuando la experiencia real cumple o incluso supera las expectativas, el consumidor desarrolla un sentimiento de afinidad y resulta más probable que sea fiel a la marca y la recomiende. De esta manera las empresas pueden obtener esa fidelidad a largo plazo y referencias valiosas de sus consumidores.

Para mejorar la experiencia poscompra las compañías han de ampliar los puntos de contacto y permitir más interacciones con los consumidores además de las habituales. Por ejemplo, pueden añadir a la experiencia y el uso ordinario del producto o servicio programas de fidelización para implicar a los consumidores.

Las marcas están tendiendo hacia la humanización y ese compromiso de los consumidores resulta cada vez más importante. Ayuda a derribar las barreras entre compañía y consumidor posibilitando que ambas partes interactúen como amigos. En la era digital las empresas además tienen que establecer el punto de equilibrio entre el contacto personal y el tecnológico en función del perfil de sus consumidores. Hay un amplísimo espectro de interacciones posibles para elegir, incluidos distintos tipos de interfaces de servicio al cliente, interacciones en redes sociales y alternativas lúdicas.

Ritz-Carlton destaca por utilizar el contacto personal para conseguir el compromiso de sus clientes. La cadena hotelera es famosa por dar autonomía a su personal para que ofrezca atenciones extraordinarias a los huéspedes. Por ejemplo, un niño perdió una jirafa de peluche durante su

estancia en el hotel y los padres se vieron obligados a contarle una mentira piadosa: se había quedado de vacaciones. En Ritz-Carlton se tomaron considerables molestias para corroborar la historia enviando pruebas documentadas al niño de las vacaciones de su jirafa en el hotel.

El distribuidor *online* de calzado Zappos también tiene fama por la implicación de su centro de atención telefónica al cliente. Una mujer a la que le costaba encontrar zapatos por una lesión en un pie realizó un pedido de seis pares a Zappos, que ofrece devoluciones sin coste. La clienta decidió quedarse con dos de los pares y devolver el resto. Tras una conversación telefónica, el representante de Zappos envió unas flores a la clienta como muestra de su comprensión.

Las redes sociales también son una herramienta poderosa para implicar a los consumidores. Un estudio realizado por Rilling, Sanfey, Aronson, Nystrom y Cohen revela por qué las redes sociales han llegado a ser tan populares. En él se muestra que para las personas la interacción cara a cara requiere mayor implicación emocional que la interacción persona/máquina. La comunicación a través de mensajes de texto y las herramientas de redes sociales resultan por lo tanto sencillas. Si un consumidor quiere evitar el esfuerzo emocional del contacto personal –por ejemplo, al poner una reclamación por un mal servicio–, normalmente optará por hacerlo a través de una plataforma electrónica. Según un estudio de J. D. Power, en Estados Unidos el 67% de los consumidores han utilizado las redes sociales de alguna empresa para gestionar algo relativo a su servicio.

Otro enfoque para comprometer al consumidor con experiencias en las que disfrute consiste en la gamificación, es decir, en el uso de mecánicas de juego para intensificar el compromiso con una marca. Como los juegos son divertidos, adictivos y de carácter competitivo, fomentan de modo subconsciente una determinada conducta en el consumidor.

El programa de puntos de Starbucks representa una de las maneras en las que la cadena cafetera consolida el compromiso con sus consumidores. Los clientes consiguen puntos con cada transacción llegando a alcanzar distintos niveles, con los que pueden optar a ventajas o beneficios. El objetivo consiste en motivarlos para incrementar el número de transacciones y mejorar así su nivel de puntos en el sistema.

Walgreens también fomenta el compromiso de sus consumidores con un componente lúdico. Su aplicación a través de un sistema de seguimiento

de la actividad del usuario ofrece recompensas a los consumidores que demuestran conductas saludables, como caminar, correr o montar en bici. OCBC Bank, en colaboración con PlayMoolah, enseña a los niños a tomar buenas decisiones financieras a través de juegos. Así, a través de una aplicación lúdica aprenden inconscientemente que cada decisión que toman tiene consecuencias.

En resumen: Ratio de acción de compra y ratio de defensa de marca

En línea con el recorrido de las 5 'A' del consumidor, hemos introducido dos parámetros: el RAC y el RDM, que nos ayudan a evaluar mejor la eficacia de las empresas cuando se trata de hacer que los consumidores pasen de la atracción a la acción y, en última instancia, recomiendan la marca. Básicamente el RAC y el RDM permiten a las empresas medir la productividad de su actividad de marketing.

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

- ¿Cómo puede adoptar tu empresa los nuevos parámetros RAC y RDM para medir su productividad en marketing?
- ¿Cómo puede tu compañía fomentar conversaciones favorables entre los consumidores para generar notoriedad de marca sin tener que aumentar significativamente su presupuesto de marketing?

CASO DE ÉXITO

IOS OFFICES: la gente feliz trabaja mejor

IOS OFFICES surgió en 2007 en Monterrey, Nuevo León, de la mano de Adrián y Javier García Iza con el objetivo de brindar una solución en espacios de trabajo con los más altos estándares de calidad. Con la visión de posicionarse como la compañía líder en el mercado mexicano en este ámbito, ofrece una variedad de espacios de trabajo en edificios inteligentes de última generación para atender diferentes necesidades, desde servicios de asistencia ejecutiva, salas de juntas, áreas de *cowork* y oficinas privadas de una a cien personas hasta pisos completos diseñados a la medida con todas las amenidades que cada empresa requiere para trabajar mejor.

En 2019 ofrece a sus más de 15 000 clientes, a quienes llaman *socios*, 36 centros que suman 70 000 m² repartidos en doce ciudades: Ciudad de México, Estado de México, Monterrey, Guadalajara, Tijuana, Cancún, Puebla, Villahermosa, Mérida, Querétaro, Culiacán y León, con ocupaciones en promedio de un 90 %.

Cuando se inició el proyecto en la ciudad de Monterrey, la idea de tener una oficina compartida dentro de un centro de negocios no era lo que las empresas buscaban. Imperaba la tendencia de convertir las residencias antiguas en oficinas, sin importar que se tratara de soluciones insuficientes. Los hermanos García Iza se propusieron *educar* al mercado: invitaron a quienes buscaban sede para instalar sus compañías a mirar hacia los altos edificios corporativos que existían, mostrándoles las grandes ventajas que ofrecen en conjunto con el servicio de IOS OFFICES. El perfil de los socios es muy amplio: desde emprendedores, pasando por pequeñas y medianas empresas, hasta compañías nacionales, internacionales y embajadas de distintos países.

Notoriedad de marca a través del servicio al cliente

IOS OFFICES ofrece lo más avanzado en servicios de tecnología, como telefonía IP, llamadas ilimitadas a 182 países, soporte técnico interno y hasta 300 MB de internet en algunos centros, con el mejor

mobiliario Herman Miller. Dentro de cada ubicación se cuenta con servidores propios, equipados con espacios disponibles dentro de los mismos y una robusta infraestructura de wifi, con sus equipos principales redundantes, dando así confiabilidad y estabilidad a la red: en conjunto, a nivel nacional brindan un ancho de banda de 8000 MB por segundo.

Para facilitar la comunicación con los socios se desarrollaron dos herramientas. La primera es un *software* llamado *Concierge*® que utilizan empleados y socios y que opera una base de datos común para controlar los cobros, vender y contratar servicios, reservar salas y manejar la información de cada uno de los perfiles de sus clientes. Permite conocer el recorrido que realizan, detectar sus necesidades dentro de los centros y resolver cualquier eventualidad que se presente. La segunda es una aplicación llamada *IOSFERA*, enfocada principalmente en los usuarios para facilitar su estancia y que permite reservar espacios en cualquier centro del país, ver notificaciones de mensajes, llamadas, servicio de paquetería, informarse sobre próximos eventos y conectarse con otros socios para crear sinergias de negocio.

El programa *Back on track* ha sido implementado desde el comienzo para mantener el más alto estándar en el servicio al cliente. En el día a día el equipo de IOS OFFICES trabaja para mantener un *saldo emocional positivo* en sus socios, asegurando que todo funcione a la perfección. No obstante, es inevitable estar expuestos a eventualidades e imprevistos, que pueden ir desde un desperfecto menor en las instalaciones hasta un sismo que se presente en la ciudad. En cualquier caso, el personal está entrenado para responder de forma inmediata con la solución adecuada para evitar que dicho saldo descienda abruptamente, logrando en la mayoría de los casos aumentar la percepción positiva inicial hacia la marca. Ser capaces de resolver cualquier contingencia de forma rápida fortalece la fidelidad de los socios y los buenos comentarios de persona a persona.

Marketing basado en la fidelidad

La principal estrategia de marketing de IOS OFFICES es lograr la recomendación de sus socios, tanto en sus círculos sociales como laborales. La página web corporativa es una aliada para capitalizar

esa ventaja y ayudar en la captación de clientes potenciales: el 70 % de solicitudes para conocer los espacios son agendadas por esta vía. La aplicación *IOSFERA* permite registrarse como invitado y recibir información de los próximos eventos, de tal forma que un cliente potencial tenga oportunidad de conocer la empresa.

Las redes sociales funcionan como una ventana abierta para mostrar quiénes son. Con 80 000 seguidores, el contenido habla de las múltiples dinámicas realizadas en sus espacios, promociones dentro de las empresas asociadas y conferencias que ocurren tanto en sus oficinas como fuera de ellas.

Con el objetivo de fortalecer su comunidad y captar nuevos socios, en 2018 se organizaron 2000 eventos en los diversos centros, entre los que se cuenta con quince terrazas, con un promedio de asistencia de doscientas personas en cada uno, donde el marketing experiencial ha sido estratégico en el desarrollo de IOS OFFICES. Se comenzó prestando las instalaciones de la primera sucursal en Monterrey a otras compañías para lanzamientos de productos y se introdujo en México el concepto *business after hours*: reuniones casuales con el fin de propiciar la construcción de redes de contactos laborales. Hoy las actividades se han diversificado, buscando ser más atractivas para sus clientes, ofreciéndoles desde conferencias y talleres con temáticas de interés para colaborar en su formación integral (finanzas, tecnología, marketing, inmobiliario, *startups*, recursos humanos, crecimiento personal y salud) hasta degustaciones, exposiciones de arte o eventos como la carrera IOS OFFICES, cuyas ganancias se donan a instituciones de asistencia infantil, u otras actividades, como los programas de reforestación, que sirven para mostrar su vocación de empresa socialmente responsable.

Otra de las herramientas de comunicación y difusión es la revista mensual *LIFESTYLE*, de la cual se distribuyen 14 000 ejemplares en sus centros y en otros establecimientos; también disponible en su página web, se envía vía correo electrónico a una amplia base de empresarios y ejecutivos. El contenido incluye entrevistas a los socios, artículos sobre temas de negocios y de interés general y reseñas de los diversos eventos como recurso para fortalecer la comunidad de negocios IOS.

La felicidad como eje motivacional

Para la gente de IOS OFFICES es imprescindible que sus clientes amen su lugar de trabajo. Crear un *segundo hogar* es uno de los pilares de la propuesta de valor de la empresa: en cada centro, además de crear un ambiente cooperativo de negocios, se busca fomentar espacios de felicidad en los que las personas puedan inspirarse y alcanzar lo que se propongan. Para esto, una parte de su filosofía laboral es la Familia IOS, donde el cuidado y la atención por cada detalle del entorno son indispensables, desde el más mínimo aspecto del mobiliario hasta las pequeñas experiencias del día a día, como que recuerden cumpleaños, celebren logros o apoyen a los socios en cualquier compromiso. Se esfuerzan por que el trato haga la diferencia.

Estos esfuerzos han llevado a la empresa a ser parte de eventos como el 6.º Foro Internacional Felicidad 360 *Organizaciones Positivas: mayor productividad, clientes más satisfechos*, organizado por el Instituto de Ciencias de la Felicidad y la Universidad Tecmilenio, evento único en su tipo en Latinoamérica para el estudio de la psicología positiva.

Conocimiento de ratios

El resultado del trabajo de IOS se refleja en la satisfacción de sus clientes. Un usuario en la industria suele durar en promedio seis meses, mientras que muchos de los socios fundadores de IOS continúan actualmente activos y son claros defensores de la marca. Esto se constata en que ocho de cada diez personas que llegan a conocer los espacios lo hacen por recomendación. Adicionalmente tienen un ratio de acción de compra (RAC) de 20/100, es decir, un 20 % de quienes conocen las oficinas contratan los servicios.

7

Mejores prácticas y modelos de sector

Canal, marca, ventas y gestión de servicio

Para entender los resultados del mercado debemos recurrir al concepto de *recorrido del consumidor*, que nos sirve para expresar cómo avanza desde el momento en el que aún no conoce un producto o servicio hasta conocerlo bien, interesarse por él, comprarlo, volver a comprarlo e incluso recomendarlo a otros.

En la vida real los recorridos de los consumidores son muy complejos y heterogéneos y en ellos se combinan diversos medios tradicionales y digitales. El mercado en el que opera una marca influye en el grado de complejidad del recorrido del consumidor. En un sector en el que el riesgo que conlleva la compra es bajo –normalmente debido a niveles bajos de precio o a una frecuencia alta de compra–, el recorrido del consumidor suele ser más corto y sencillo. En cambio, en sectores con un nivel alto de riesgo en las compras las implicaciones para el consumidor se acrecientan, por lo que su recorrido hacia la compra resulta más largo y complejo. Incluso a veces en un mismo sector podemos observar distintos patrones de recorrido según la zona geográfica.

También en el mismo sector y en una misma zona geográfica pueden coexistir distintas marcas con diferentes recorridos. Las marcas más

grandes suelen tener más puntos de contacto, lo que permite a sus clientes acceder a un mayor abanico de posibles interacciones, mientras que las más pequeñas normalmente ofrecen un contacto más cercano a través de unos puntos de contacto más limitados. Las características de los segmentos del mercado a los que se dirijan las marcas y sus decisiones de posicionamiento también contribuyen a esta heterogeneidad.

Por eso simplificamos las diversas posibilidades de recorridos del consumidor con el marco genérico de las 5 'A', que podemos aplicar a todos los sectores. Con un mismo marco genérico podemos plantear unos patrones que definen varios modelos clave de sector. Especialmente en la era de la convergencia tecnológica y la innovación desestabilizadora, los muros entre los distintos sectores se van desdibujando. Con el marco de las 5 'A' podemos observar cómo otros sectores afrontan sus dificultades. Es más, podemos analizar cómo triunfar en un sector concreto comparando las estadísticas de RDM.

Cuatro grandes modelos de sector

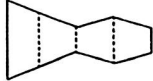
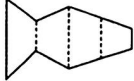
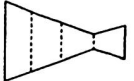
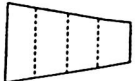
Visualizar los índices de conversión entre las 5 'A' –niveles de atracción, curiosidad, compromiso y afinidad– nos ayuda a descubrir información importante sobre las características de un sector. Hemos detectado al menos cuatro importantes modelos que se repiten en distintos sectores: picaporte, carpa, trompeta y embudo. Cada patrón representa un modelo de sector con su modelo de comportamiento del consumidor y sus propias dificultades (Cuadro 7.1).

Patrón 1: Picaporte

El primer y más habitual patrón tiene la característica distintiva de su elevado nivel de compromiso a pesar de su bajo nivel de curiosidad. Un sector muy conocido en el que podemos observar el modelo picaporte es el de los PCE.

Según este patrón los consumidores no dedican tiempo a investigar sobre el producto y evaluar opciones. Como los niveles de precio son relativamente bajos, no sienten la necesidad de investigar más sobre las marcas competidoras. De hecho, las compras suelen ser frecuentes, por lo que los consumidores ya tienen sus expectativas y preferencias definidas basándose en experiencias anteriores.

Cuadro 7.1 Esquema de los modelos de sector

PICAPORTE	CARPA	TROMPETA	EMBUDO
A1 A2 A3 A4 A5	A1 A2 A3 A4 A5	A1 A2 A3 A4 A5	A1 A2 A3 A4 A5
			
Comportamiento del consumidor:			
<ul style="list-style-type: none"> - Tiene preferencias y expectativas previas. - Presenta un bajo nivel de compromiso con la marca. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza una evaluación larga y exhaustiva antes de comprar. - Participan varias partes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Demuestra una elevada implicación en la decisión de compra. - Tiene confianza en la calidad de la marca. 	<ul style="list-style-type: none"> - La compra es casi siempre planificada. - Confía en experiencias reales, no en promesas.
Características del sector:			
<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación de marketing y estrategia de marca agresivas. - Competencia de muchas marcas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ofertas masificadas. - Posicionamiento similar de las distintas marcas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reputación asociada a la calidad. - Enorme influencia del boca a boca. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia entre marcas fácilmente comparables entre sí. - Productos asociados con sólidas experiencias de cliente.

Una categoría típica correspondiente al modelo picaporte presenta una elevada fragmentación, con un gran número de marcas que compiten por un mercado de millones de consumidores. Debido a la naturaleza emocional de la decisión de compra, muchas marcas dentro de las mismas categorías pueden ocupar un posicionamiento único en la mente de los consumidores a pesar de ofrecer especificaciones de producto muy similares.

La compra suele ser instantánea e impulsiva, muchas veces generada por promociones tentadoras con precios relativamente bajos. Por eso los competidores invierten generalmente grandes sumas para arrastrar a los consumidores hacia sus productos con una comunicación de marketing atractiva. Esta tendencia a menudo termina disparando guerras entre los principales competidores, que rivalizan por la cuota de mercado.

La disponibilidad en el punto de venta también representa a menudo un factor decisivo en este patrón. Aunque un consumidor no se sienta especialmente atraído por una marca, puede acabar comprándola si es la única disponible en el punto de venta.

Otra característica fundamental del patrón picaporte es el bajo nivel de afinidad de los consumidores hacia las marcas que utilizan. Muchos de los

que compran una determinada marca no están necesariamente motivados para recomendarla. Además, puesto que el riesgo para ellos es mínimo por el bajo precio y dado que las marcas promocionan agresivamente sus productos, los cambios de marca resultan muy frecuentes. Por eso muchas se afanan en conseguir el compromiso del consumidor y lograr su fidelidad. Coca-Cola, por ejemplo, introdujo el programa My Coke Rewards, con el que los consumidores podían acumular puntos si compraban una botella de Coca-Cola y difundían su actividad (juegos, conversaciones, etc.) por las redes sociales. Según los puntos que obtenían, cada miembro se clasificaba en una categoría –bronce, plata y oro– y obtenía beneficios superiores a medida que iba ascendiendo de nivel.

Patrón 2: Carpa

El rasgo más característico de este patrón es un elevado nivel de curiosidad (averiguación > atracción). Este patrón lo encontramos principalmente en contextos entre empresas (B2B).

Los consumidores tienden a considerar muchos factores antes de decidirse por una marca. Suelen sentir la necesidad de consultar y pedir consejo a terceros y a interactuar con muchas marcas competidoras antes de tomar la decisión final de compra. Frecuentemente las marcas competidoras, incluso las más grandes, se ven atrapadas en sectores muy masificados en los que la publicidad raramente funciona, lo que genera ese bajo nivel de atracción. En estos sectores suele resultar difícil diseñar una estrategia de diferenciación. Al final casi todos los competidores terminan ofreciendo soluciones combinadas similares. Por ello los consumidores normalmente invierten más tiempo en evaluar las diferentes alternativas para dar con la mejor oferta.

El proceso de compra suele ser muy largo, con muchas partes implicadas con diferentes intereses. En la mayoría de los casos los compradores gestionan una compleja organización de compras con el apoyo de equipos que conocen muy bien el producto y con capacidad de contratación. Tanto los vendedores como los compradores habitualmente están especializados: se trata de un número pequeño de vendedores que ofrecen su producto o servicio a un número igualmente reducido de compradores; de ahí que sus fases de investigación y evaluación (fase de averiguación) normalmente sean exhaustivas. Y la evaluación de las marcas competidoras suele ser muy similar. En muchos casos el nivel de intimidad con el consumidor acaba convirtiéndose en el factor definitivo de la elección.

Aunque no ocurre a menudo, hay casos en los que este modelo se encuentra en mercados empresa-consumidor, especialmente en sectores con un elevado nivel de implicación –y precios altos– pero de ofertas masificadas. Un ejemplo es el sector turístico. En el caso específico de los viajes familiares, la decisión de compra implica a un grupo de personas (padres e hijos) y el proceso de compra resulta relativamente largo. Las comparaciones de costes y beneficios también suelen ser un paso importante en el recorrido del consumidor. Reflejan el elevado grado de averiguación.

Patrón 3: Trompeta

Este patrón lo encontramos sobre todo en las categorías relacionadas con el estilo de vida, como coches de alta gama, relojes de lujo o bolsos de diseño. El rasgo distintivo de este modelo reside en su elevado nivel de afinidad. Las personas que siguen el patrón trompeta suelen confiar en la calidad de las marcas presentes en la categoría, por lo que están dispuestas a recomendarlas aunque no decidan comprarlas y usarlas. En otras palabras: el número de defensores que pueden recomendar una marca es mayor que el de compradores reales (apología > acción).

En esta categoría los consumidores están muy implicados en la decisión de compra. Su proceso de evaluación, no obstante, resulta relativamente sencillo porque la mayoría de las marcas en este tipo de categoría ya han desarrollado una reputación sólida y específica de buena calidad. La asociación a la idea de calidad normalmente se construye a lo largo de un periodo prolongado a través del boca a boca. La gente a la que le atraen determinadas marcas normalmente conecta entre sí en comunidades. La presencia de dichas comunidades de consumidores hace que los compradores potenciales aprendan más sobre el nivel de calidad.

Debido a los precios elevados de los que hablamos, hay personas fans de una marca y que aspiran a comprarla pero que no pueden permitírsela. Aun así, están más que dispuestas a recomendarla a otros. También puede que llegue el momento en el que puedan permitirse comprar un producto de una de estas marcas pero no tengan acceso a ella. La mayoría de las marcas del modelo trompeta son muy exclusivas y, como la escasez intensifica aún más el atractivo de la marca entre los posibles compradores, las empresas que operan en este tipo de sector no se centran precisamente en ofrecer mayor disponibilidad en sus canales.

Aunque la mayoría de las categorías de PCE siguen el patrón picaporte, los medicamentos sin receta suelen seguir el patrón trompeta. Hay compradores dispuestos a recomendar marcas en las que confían a pesar de no estar utilizándolas. La diferencia clave entre un patrón trompeta en productos de estilo de vida y un patrón trompeta en medicamentos sin receta es la razón para que no todos los defensores de una marca la compren. En el primer caso, no lo hacen porque no pueden permitírsela o acceder a ella; en el otro, en cambio, no compran esos fármacos que recomiendan simplemente porque no los necesitan en ese momento, pero cuando precisen de ellos sabrán cuáles comprar.

Patrón 4: Embudo

En este modelo la mayoría de las compras están muy planificadas y los consumidores muy implicados en las decisiones de compra. De hecho, es el único patrón en el que atraviesan todos y cada uno de los pasos del recorrido hacia la compra y la defensa de una marca. Hacen preguntas sobre las marcas que les gustan y acaban comprándolas si la información que obtienen en esas conversaciones les convence. Solo recomendarán una marca si tienen su propia experiencia con el producto. El patrón embudo lo encontramos sobre todo en categorías de bienes duraderos y en sectores de servicios.

En una categoría de patrón embudo es muy importante la experiencia global del consumidor porque no se salta ninguna fase y puede dejar de elegir una marca basándose en sus posibles consideraciones en cualquier punto a lo largo del recorrido. La fase de acción resulta especialmente importante para el consumidor dado que le gustaría implicarse en una experiencia propia de compra y utilización. Por lo tanto, a diferencia de lo que ocurre en los patrones picaporte, en los que el posicionamiento de una marca puede ser superficial, en estas categorías el posicionamiento debe estar muy bien fundamentado en la experiencia real. Es importante que las marcas de una categoría con patrón embudo gestionen múltiples puntos de contacto, como publicidad (atención y atracción), página web y centro telefónico de atención (averiguación), canal de venta (acción) y servicios posventa (apología).

Aunque en el patrón embudo no resulta habitual el cambio de marcas, si la calidad de la experiencia del cliente va bajando con el transcurso del tiempo, podría considerar otras marcas o incluso cambiar a una categoría superior con marcas de más alta gama. Como los consumidores tienden a buscar una experiencia cada vez mejor, el patrón embudo quizá represente

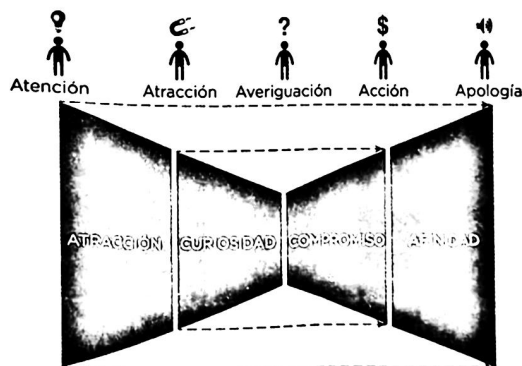
el que más tiende a la innovación desestabilizadora. Como ya hemos visto en el capítulo 4, las innovaciones más desestabilizadoras –especialmente las relacionadas con la tecnología– se producen en sectores en los que las expectativas de una experiencia satisfactoria de los consumidores son altas, como los sectores de servicios o de productos duraderos. Por eso las marcas de categorías con patrón Embudo han de centrarse en innovar y ofrecer mejoras graduales de la experiencia del consumidor.

Patrón 5: Pajarita

Los anteriores patrones tienen fortalezas y debilidades. Si combinamos las fortalezas de todos obtenemos un patrón ideal para el recorrido del consumidor con la forma de una pajarita simétrica (Cuadro 7.2).

El patrón Pajarita refleja los rasgos clave de una marca perfecta. En una categoría de patrón Pajarita todo el que conozca una marca quiere recomendarla debido a su excelente reputación. Esto significa que la marca logra un RAC perfecto: 1 (atención = apología). Es más, el atractivo de la marca resulta tan fuerte que todo consumidor a quien le atrae termina comprándola (atracción = acción). No todo al que le atrae la marca siente la necesidad de averiguar más, lo que refleja un posicionamiento claro y el nivel adecuado de curiosidad. Las marcas con recorridos del consumidor de patrón Picaporte, Carpa, Trompeta y Embudo deberían aspirar a cambiar al patrón perfecto de la Pajarita.

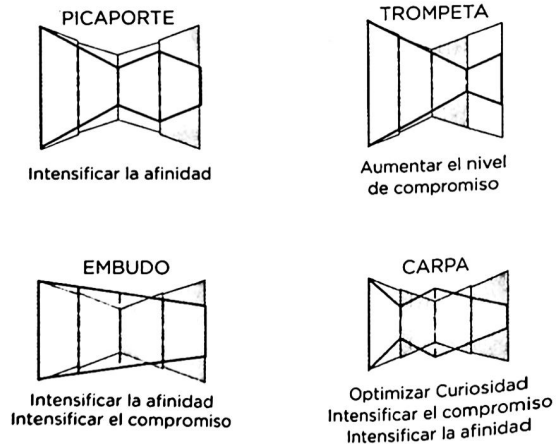
Cuadro 7.2 El patrón Pajarita, modelo ideal



Si superponemos este patrón a cualquiera de los otros cuatro, descubrimos las carencias y oportunidades de mejora. Las marcas con un recorrido del consumidor con patrón Picaporte pueden mejorar su nivel de afinidad desarrollando programas de compromiso posventa. Este es el desafío al que se enfrentan muchas marcas de PCE en un contexto abrumador de cambio de marca por parte de los consumidores. Las marcas con patrón Trompeta pueden mejorar el nivel de compromiso haciendo que el producto sea más asequible y accesible en el canal sin disminuir el atractivo de la marca. Las marcas de productos de lujo y aspiracionales, como Tesla, se enfrentan a este tipo de retos.

Las marcas con patrón Embudo, en cambio, deberían mejorar sus niveles de compromiso y afinidad. Esto ilustra el importante desafío al que se enfrentan las marcas de productos duraderos y las empresas de servicios para lograr el equilibrio entre la venta y el servicio posventa. Pero las marcas con patrón Carpa son las que lo tiene más difícil, ya que no solo deben mejorar sus niveles de compromiso y afinidad, sino también optimizar el nivel de curiosidad. Las empresas en los sectores B2B se enfrentan a estas dificultades porque generalmente tratan con consumidores expertos en su campo (Cuadro 7.3).

Cuadro 7.3 Cómo mejorar el recorrido de la empresa en todo su sector



Cuatro mejores prácticas en marketing

Las compañías también pueden extraer estos patrones a partir de sus estadísticas de RDM, que representa esencialmente el deseo de un consumidor de recomendar una marca a otros. En un sector en el que el RDM medio es bajo, los consumidores no suelen estar por la labor de recomendar ninguna marca. En este tipo de sectores el marketing del boca a boca o el de redes sociales normalmente no funcionan bien. Sin embargo, si el RDM es alto, resulta más probable que los consumidores recomienden una o varias marcas. En ese caso, el marketing del boca a boca y el de redes sociales son muy efectivos.

El intervalo de RDM —el margen entre el RDM más alto y el más bajo— revela también cosas interesantes de un sector: un rango amplio de RDM refleja el dominio del boca a boca; las marcas líderes, con un RDM alto, están por encima de las más débiles, con un RDM bajo. Las marcas con un RDM alto tienen ventaja porque ya cuentan con una reputación sólida que las sitúa en el grupo de marcas que el consumidor toma en consideración al afrontar la compra. Una estrategia *pull* de marketing (de atracción al cliente) resulta muy efectiva para este tipo de marcas. Por otro lado, un rango limitado de RDM refleja una fuerte competencia sin dominio de RDM. En esa situación una estrategia *push* suele ser la única opción. Pero es importante tener en cuenta que el dominio del mercado en términos de RDM no siempre se refleja en el dominio por cuota de mercado, y viceversa.

Si utilizamos el RDM medio y el intervalo de RDM como ejes, podemos extraer otros cuatro grupos de sectores. En sectores con un RDM medio alto y un amplio rango de RDM los consumidores suelen estar dispuestos a recomendar varias de las marcas líderes del mercado. En ese grupo el factor clave del éxito es la gestión de marca: desarrollar una estrategia sólida de posicionamiento y ejecutarla a través de la comunicación de marketing. De nuevo, las categorías de PCE representan el más claro ejemplo. Las empresas pueden aprender las mejores prácticas en gestión de marcas de las compañías líderes en el mercado de bienes de consumo, como P&G o L'Oréal.

En sectores con un RDM medio alto pero un intervalo de RDM limitado, los consumidores normalmente están dispuestos a recomendar determinadas

marcas, aunque no haya una que domine claramente en cuanto a RDM. Este grupo de sectores se caracteriza bien por marcas locales para pequeños nichos o marcas muy grandes con igual fuerza en un mercado muy fragmentado. El éxito normalmente lo determinan la proximidad del canal y la accesibilidad a mercados clave. Por lo tanto, el factor determinante del éxito es la gestión del canal: desarrollar presencia en todos los canales e inducir a la compra a los consumidores. El típico ejemplo de este grupo es el comercio minorista. Los grandes almacenes, las tiendas especializadas y las tiendas *online* son muy recomendadas por sus clientes. Empresas como Macy's y Amazon constituyen ejemplos que lideran el mercado y de los que otras empresas pueden aprender la forma de dirigir a sus consumidores hacia sus canales de venta a través de medios tradicionales y digitales.

En sectores en los que el RDM medio es bajo pero el intervalo de RDM amplio, los consumidores habitualmente no recomiendan marcas, pero sí lo hacen ocasionalmente con marcas líderes. Suelen tener una percepción bastante pobre de casi todas las marcas en estos sectores, con contadas excepciones. La experiencia del consumidor está casi siempre muy polarizada, con un número parecido de muy satisfechos y de muy frustrados. Las marcas líderes tienden a demostrar la excelencia de su servicio y su intimidad con los consumidores por encima del resto de marcas. Un ejemplo de este grupo la constituye el sector de las líneas aéreas. La lista Skytrax de las diez mejores líneas aéreas incluye compañías de Oriente Medio y Asia como Qatar Airways o Singapore Airlines, que ofrecen muy buenos servicios. El factor clave de su éxito es la gestión de servicios: gestionan tanto sus procesos y su personal de servicios como las pruebas físicas.

El último grupo de sectores es el que presenta un RDM medio bajo y un intervalo reducido de RDM. Aquí la competencia resulta fuerte y los consumidores normalmente no se animan a recomendar una marca concreta. Como el boca a boca no afecta apenas a la demanda de los consumidores, las marcas que compiten en estos sectores deben centrar sus esfuerzos en impulsar la oferta de sus productos y servicios en el mercado. Por lo tanto, el factor clave de éxito lo constituye la gestión de la fuerza de ventas: gestionar la rentabilidad de las ventas y fomentar las actividades comerciales adecuadas (Cuadro 7.4).

Estos grupos no son en absoluto estáticos. Debido a la convergencia tecnológica y a la innovación desestabilizadora, las fronteras entre los distintos grupos de sectores se desdibujan. Las empresas han de estar muy pendientes de los cambios en sus sectores y reaccionar adaptando sus estrategias.

Cuadro 7.4 Aprendiendo de las cuatro mejores prácticas del sector



En resumen: Aprendiendo de diferentes sectores

Si analizamos el marco genérico de las 5 'A' y evaluamos los índices de conversión entre las distintas fases, podemos identificar cuatro patrones fundamentales para distintos sectores: picaporte, carpa, trompeta y embudo. Con cada patrón podemos estudiar distintos tipos de sectores, con su correspondiente modelo de comportamiento del consumidor y su propio catálogo de problemas. También identificamos, basándonos en las estadísticas de RDM, cuatro grupos de sectores, cada uno con sus mejores prácticas en gestión de marca, canal, servicio y venta.

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

- ¿Qué modelo describe mejor tu sector? ¿Cuáles son algunas de las oportunidades clave de mejora para tu negocio según ese modelo?
- ¿Cuál es el factor de éxito fundamental en tu sector? ¿Cómo puedes aprender de otros sectores?

CASO DE ÉXITO

La receta de Farmacias Similares

La cadena farmacéutica más importante de Latinoamérica y líder en venta de genéricos en México forma parte del Grupo Por Un País Mejor, A. C., cuya misión es «ofrecer productos y servicios de salud integral con los más altos estándares de calidad y al precio más justo para ayudar a los que menos tienen». Además de Farmacias Similares, el grupo cuenta con otras tres empresas de carácter comercial (Laboratorios Best, Sistemas de Salud del Dr. Simi y Transportes Farmacéuticos Similares) y cinco instituciones sociales (Fundación del Dr. Simi, Centro Nacional de Diagnóstico para las Enfermedades Emocionales, Fundación Best A. C., Fundación Niños de Eugenia A. C. y Movimiento Nacional Anticorrupción, A.C.).

Creada por el empresario Víctor González Torres en 1997, marcó un antes y un después en la industria farmacéutica en el país y en las mejores prácticas de un sector tan sensible como es el de la salud. Fue pionera en la venta al público de medicamentos genéricos, que hasta ese momento solo usaba el sistema de salud público. Además de ofrecer hasta un 75 % de ahorro en comparación con los fármacos de marca, innovó ofreciendo un servicio de consulta médica a muy bajo coste en cada una de sus farmacias, práctica que ha sido copiada por la mayoría de las cadenas farmacéuticas y que desahoga de forma sustancial la carga de los servicios de salud públicos, insuficientes en un país de más de 120 millones de habitantes. Solo Farmacias Similares ofrece ocho millones de consultas mensuales.

Actualmente, además de venta de medicamentos genéricos y consulta médica, incluye en su oferta productos de salud, multivitamínicos, OTC (por sus siglas en inglés, *Over the Counter*, medicamentos sin receta), líneas de belleza y análisis de laboratorio. Cuenta con 6300 sucursales en México, y 270 en Chile.

En la búsqueda del patrón ideal

La empresa ha sabido diseñar la estrategia para lograr que el recorrido del consumidor lo lleve de la atención a la apología para competir con éxito en un sector con grandes rivales que han copiado su modelo de negocio. Conoce bien el comportamiento de sus clientes gracias a la retroalimentación que obtiene a través de encuestas de salida y su propia fuerza de ventas. Los bajos precios y la reputación construida a través de más de dos décadas en el mercado logran la recomendación de clientes de todos los niveles socioeconómicos.

En el punto de venta el elemento más característico para llamar la atención y atraer al cliente es la conocida botarga del Dr. Simi. Pautas de publicidad en medios masivos se complementan con pósters, pancartas y volantes. En cuanto a promociones, lleva a cabo una campaña permanente, «El buen lunes», que ofrece un 25 % de descuento en toda la farmacia todo el día. Ha complementado sus servicios con estudios de laboratorio, que se ofrecen con distintas promociones que cambian cada semana.

El cliente de Farmacias Similares investiga precios, disponibilidad, forma de uso y promociones tanto *online* como directamente en la sucursal. Para facilitar la averiguación, la marca pone a disposición una línea telefónica, *Simitel*, una página web y una aplicación para IOS y Android. Adicionalmente ofrece tutoriales en YouTube sobre el funcionamiento de sus productos.

Una de las mayores fortalezas para promover la acción de compra del cliente es la amplia red de sucursales con consultorio anexo que, aunque de ninguna manera implica la obligación de compra y respeta la libertad de prescripción del médico, ofrece la comodidad al cliente de resolver consulta y medicamentos en un solo lugar.

Farmacias Similares hace un esfuerzo importante por establecer una relación estrecha con sus clientes a través de diversos canales y lograr lazos duraderos al contar con líneas telefónicas en las que se puede obtener atención psicológica otorgada por el Centro Nacional de Diagnóstico para las Enfermedades Emocionales, así como

asesoría nutricional y orientación médica gratuita; esto, además de recibir los comentarios de los clientes acerca de sus experiencias en las sucursales. Ofrece además chats y comunicación por *WhatsApp* para atención al cliente y orientación nutricional. Tiene presencia con *infomerciales* en las dos principales cadenas de televisión mexicanas, donde ofrecen contenidos de interés general para sus clientes para crear lealtad por la marca, en tanto que en los cortes comerciales se anuncian los productos de la empresa. Para complementar la estrategia, la empresa tiene el periódico catorcena Siminforma, que cuenta con medio millón de ejemplares distribuidos en todas las farmacias y en puntos de afluencia del transporte público Metrobús. Con él, la firma cumple los cometidos de acercarse a sus clientes, ofrecerles información útil para su día a día y además darles a conocer sus novedades.

En cuanto a redes sociales, la más fuerte es Facebook, con más de 1 200 000 seguidores. Los mensajes se adaptan dependiendo de la plataforma en la que se lancen para poder generar interacciones con los diferentes tipos de usuarios existentes en la red.

Con la programación de SimiRadio (vía internet) contacta con su fuerza de ventas, donde genera 80 000 conexiones diarias y brinda herramientas e información para que se puedan potenciar sus resultados.

Para los pequeños ofrece la aplicación Simi Aventuras, un juego de acción y plataformas estilo *endless runner* en el que el jugador tiene que correr esquivando todos los obstáculos que encuentre en su camino.

Con todos estos elementos, el equipo de Farmacias Similares logra cumplir las 5 A del modelo ideal: generar atención a la marca, atraer a los clientes, facilitar la averiguación, posibilitar que ejerzan una acción de compra y lograr afinidad volviéndolos a ellos mismos prescriptores de la marca.

P A R T E III

**APLICACIONES
TÁCTICAS DEL
MARKETING EN
LA ECONOMÍA
DIGITAL**

8

Marketing centrado en el ser humano para generar atracción a la marca

Cómo construir marcas auténticas que actúen como amigas

En la reciente bibliografía de marketing casi siempre se presenta a los consumidores como la parte más poderosa. A pesar de ello las empresas frecuentemente ignoran su faceta humana, que se manifiesta muy claramente en la era digital: no son perfectos y se sienten vulnerables ante las estrategias comerciales. Por eso construyen comunidades, para fortalecer su posición.

Las compañías deben adaptarse a esta nueva realidad y crear marcas que se comporten como las personas: accesibles y atractivas, pero también vulnerables. Las marcas han de intimidar menos. Tienen que pasar a ser auténticas y sinceras, reconocer sus fallos y dejar de querer parecer perfectas. Las marcas centradas en el ser humano, guiadas por estos valores fundamentales, tratan a los consumidores como amigos y llegan a formar parte de su estilo de vida.

En marketing 3.0 introdujimos el concepto de *marketing centrado en el ser humano* como la evolución natural del concepto anterior del marketing centrado en el consumidor (marketing 2.0) y del centrado en el producto (marketing 1.0). En el marketing centrado en el ser humano las empresas se dirigen

a los consumidores en toda su complejidad personal, con su mente, su corazón y su alma. No solo satisfacen sus necesidades funcionales y emocionales, sino que abordan también sus inquietudes y deseos latentes.

A medida que evolucionamos hacia el marketing 4.0 en un mundo cada vez más digital, cabe esperar que cada vez resulte más importante centrarse en el ser humano. Las compañías deben asumir el creciente potencial del marketing centrado en el ser humano. Imaginemos un mundo en el que la inteligencia artificial y la robótica están totalmente integradas en la vida cotidiana de las personas, como ya lo están los *smartphones*: desde fábricas automatizadas, vehículos sin conductor o electrodomésticos con control por voz hasta robots médicos o abogados. La mayoría de los expertos aseguran que no habrá que esperar más allá de 2025 para que esto sea una realidad. En un escenario como ese la ansiedad de los consumidores resultará aún mayor; aunque sea en su subconsciente se preguntarán, buscando su identidad, «¿qué significa ser humano en un mundo digital?».

Creemos que el marketing centrado en el ser humano sigue siendo la clave para generar atracción de marca en la era digital, ya que las marcas con ese enfoque humano serán, obviamente, las que más se diferencien del resto. El proceso comienza por destapar las inquietudes y los deseos más profundos de los consumidores. Se requiere una escucha empática y una inmersión analítica en lo que se conoce como *antropología digital*.

Una vez que se ha descubierto el lado humano de los consumidores, es el momento de que las marcas pongan también de manifiesto el suyo. Han de demostrar cualidades humanas que atraigan a los consumidores y con las que puedan entablar una conexión «de persona a persona».

Cómo entender al ser humano a través de la antropología digital

La antropología digital se centra en el nexo entre la humanidad y la tecnología digital. Explora el modo en el que el ser humano interactúa con las interfaces digitales, cómo se comporta en un contexto tecnológico y cómo utiliza las tecnologías para interactuar con sus semejantes. También se puede usar para comprender la forma en el que se perciben las marcas en el seno de una comunidad digital y qué atrae a las personas hacia ellas.

Se trata de una especialidad relativamente nueva en el campo de la Antropología, pero sus recientes aplicaciones en el estudio de mercados han disparado su popularidad entre las empresas. En el contexto del marketing centrado en el ser humano la etnografía digital ofrece una poderosa herramienta para descubrir las inquietudes y los deseos latentes del ser humano que las marcas deberían abordar. Las compañías ya están empleando varios métodos bastante conocidos, como la escucha social, la netnografía y la investigación empática.

Escucha social

Es el proceso proactivo de monitorización de lo que se dice sobre una marca en internet, especialmente en las redes sociales y en las comunidades *online*. Para ello se suelen utilizar programas informáticos de monitorización de redes sociales que filtran un ingente e informe aluvión de datos extraídos de las redes sociales para convertirlos en información inteligente y utilizable sobre los consumidores. El análisis de *big data* constituye la herramienta habitual para este fin.

La escucha social se usa en la evaluación de contenidos de marketing para analizar las conversaciones que se generan en torno al contenido que se distribuye (capítulo 9). También es una herramienta útil para identificar a potenciales clientes y conocer las previsiones en venta social (capítulo 10). Asimismo, se emplea mucho en la gestión de relaciones con el consumidor para identificar conversaciones que contengan quejas o valoraciones negativas que puedan terminar generando una crisis de marca (capítulo 11). Cuando las empresas hacen un seguimiento de las conversaciones en redes sociales en torno a sus marcas y a las de sus competidores, la escucha social puede resultar una herramienta eficaz para desarrollar su inteligencia competitiva.

Aparte de esas aplicaciones, es de gran utilidad para la investigación de mercados. Con los métodos tradicionales (entrevistas personales, encuestas telefónicas o cuestionarios *online*), los consumidores no siempre cuentan lo que piensan y hacen de verdad, aun cuando lo intenten. Es más, con los métodos tradicionales de estudios de mercado en grupo (*focus groups*) se suelen escapar las dinámicas sociales entre los consumidores que se manifiestan de manera natural en sus comunidades reales. Esta es la verdadera ventaja de la escucha social: los consumidores se sienten más cómodos y están más abiertos a hablar entre ellos sobre lo que piensan y hacen. En su entorno natural, hablando con otros consumidores, las personas se animan a expresar sus inquietudes y deseos más profundos.

La escucha social consigue captar realmente las verdaderas dinámicas de las comunidades de consumidores.

Netnografía

La etnografía centrada en internet, desarrollada por Robert Kozinets, es un método que adapta la práctica de la etnografía para entender las conductas humanas en las comunidades *online* o tribus de internet. De manera similar a la etnografía, se pretende estudiar al ser humano mediante una discreta inmersión en sus comunidades naturales.

La diferencia clave entre netnografía y escucha social estriba en que la primera requiere que los expertos que la apliquen se impliquen realmente de forma activa en esas comunidades *online*. El experto en netnografía se une a la comunidad, se involucra en las relaciones, participa en las conversaciones y desarrolla empatía con los demás miembros. Por lo tanto, este método resulta, en esencia, una nueva forma de conexión de persona a persona dentro de un proceso de investigación de mercados.

En muchos casos la netnografía se convierte en una inmersión de seguimiento derivada de un ejercicio de escucha social. Esta puede ayudar a identificar a las comunidades adecuadas en las que se debe realizar su inmersión.

Las comunidades *online* que acaban siendo fuentes ricas de información para la netnografía son normalmente las gestionadas por los propios consumidores –más que las gestionadas por empresas– y en ellas se abordan temas muy específicos que generan bastante tráfico y cuentan con un número considerable de miembros activos. En la mayoría de los casos resulta vital que el investigador informe de su propósito de hacer un estudio y pida permiso a los miembros de la comunidad.

Mientras que la escucha social recurre principalmente a programas informáticos de monitorización que generan visualizaciones de datos automáticamente, la netnografía necesita que los investigadores sintetizen sus reflexiones. Han de reflexionar sobre lo que observan y sobre sus propias percepciones tras convertirse en miembros de las distintas comunidades. Por lo tanto, la netnografía exige mayor nivel de empatía y capacidades muy específicas que no todos los investigadores de mercados poseen.

Investigación empática

Precursora del diseño centrado en el ser humano, es un método –popularizado por empresas de diseño, como IDEO o Frog– que utiliza la perspectiva humana y la empatía en el proceso de investigación. Suele conllevar la observación participativa y la inmersión en el contexto de las comunidades de consumidores para desvelar las necesidades latentes del consumidor. A diferencia de la escucha social y la netnografía, la investigación empática precisa observación personal directa, diálogo, dinámicas de lluvia de ideas o *brainstorming* y colaboración entre los investigadores y los miembros de la comunidad para sintetizar las reflexiones más relevantes. Por lo tanto, representa el método más cercano a la etnografía tradicional.

Para garantizar una perspectiva humana, exhaustiva y rica, el proceso de investigación suelen llevarlo a cabo equipos con miembros de distintas disciplinas: psicólogos, antropólogos, diseñadores de productos, ingenieros y expertos en marketing. Todos tienen que introducirse en las comunidades de consumidores y observar sus frustraciones y comportamientos más llamativos. Por su distinta procedencia, cada miembro del equipo suele fijarse en cosas diferentes. Posteriormente ponen en común sus averiguaciones para sintetizar sus ideas en sesiones de *brainstorming*. Las reflexiones que se generan en dichas sesiones suelen conducir al desarrollo de nuevos productos, nuevas experiencias para los consumidores o nuevas campañas de marca que suelen sorprender gratamente a los consumidores.

La Society of Grownups (la sociedad de los adultos) es un ejemplo. La investigación empática dirigida por MassMutual e IDEO descubrió las inquietudes y los deseos latentes de los *millennials* por aprender a manejarse en el ámbito financiero. A raíz de ese estudio, MassMutual e IDEO desarrollaron esta compañía que ofrece formación financiera específica para *millennials*. Imparten clases presenciales y sesiones de asesoramiento en un espacio agradable, relajado y nada intimidante que parece una cafetería. También ofrecen modernas herramientas digitales para que planifiquen sus finanzas. Su objetivo final radica en lograr que la planificación financiera llegue a ser parte integral de la vida social y digital de esta generación.

Cómo crear las seis cualidades de una marca centrada en el ser humano

El primer paso del marketing centrado en el ser humano es llegar a entender la dimensión humana de los consumidores a través de la antropología digital. Resulta igual de importante desvelar el lado humano de las marcas que puede atraer a los consumidores.

Como dice Stephen Sampson en su libro *Leaders without Titles (Líderes sin títulos)*, los líderes horizontales tienen seis cualidades humanas que atraen a los demás aunque no tengan autoridad sobre ellos: buena presencia física, nivel intelectual, sociabilidad, inteligencia emocional, personalidad y ética. Estas cualidades conforman un ser humano completo, un tipo de persona que suele convertirse en modelo a seguir. Si una marca quiere influir en los consumidores como una amiga, sin imponer su autoridad, debe poseer estas seis cualidades humanas.

Buena presencia física

Una persona atractiva físicamente suele ejercer una notable influencia en los demás. Las marcas, para influir en sus consumidores, han de contar con un atractivo físico que las haga únicas, aunque no resulten perfectas.

El atractivo físico de una marca puede estar en su identidad de marca, como un logo bien diseñado o un eslogan acertado. Pensemos por ejemplo en Google o MTV y su sistema de logos dinámicos, que se adaptan flexiblemente al contexto, abandonando los de carácter permanente. Google altera su logo continuamente para celebrar momentos especiales u homenajear a personas con sus Google *doodle*.

La atracción física también puede conseguirse con un diseño de producto cuidado y potente o cuidando mucho la experiencia del consumidor. Apple es un buen ejemplo, pues es famosa por cuidar al máximo no solo el diseño industrial de sus productos, sino también la interfaz de usuario, que resulta sencillísima e intuitiva incluso para no expertos. El diseño de las tiendas Apple Store también es de los más valorados en el sector minorista.

Nivel intelectual

Tiene que ver con la capacidad del ser humano para tener conocimientos, pensar y generar ideas. El de una persona está relacionado con la

capacidad de pensar más allá de lo evidente y de innovar. Las marcas con un nivel intelectual elevado son innovadoras y lanzan productos y servicios no concebidos antes por otras compañías ni por los propios consumidores. Son marcas, por lo tanto, capaces de solucionar de manera eficaz los problemas de los consumidores.

Que la marca de automóviles Tesla adoptara el nombre de un famoso innovador, Nikola Tesla, significa que prometía que innovaría constantemente haciendo honor a su nombre. Y la marca no ha decepcionado a su público: lidera las grandes innovaciones del momento, como los coches eléctricos, la analítica de automoción o las tecnologías de pilotaje automático. El elevado nivel intelectual de Tesla otorga un enorme atractivo a la marca sin necesidad de invertir en publicidad.

Las empresas más destacadas en innovaciones desestabilizadoras, como Uber o Airbnb, demuestran también su nivel intelectual ofreciendo servicios que conectan a los consumidores con los proveedores de servicios. Los consumidores perciben estas dos empresas, exponentes destacados del denominado *consumo colaborativo*, como marcas inteligentes.

Sociabilidad

Una persona sociable se siente segura al entablar relaciones con los demás y demuestra buenas capacidades de comunicación verbal y no verbal. De igual modo, las marcas con un buen componente de sociabilidad no temen entablar conversaciones con sus consumidores. Escuchan lo que tienen que decir y qué comentan entre ellos. Contestan a sus dudas y resuelven sus reclamaciones mostrándose siempre receptivas. Una marca sociable, además, interactúa con sus consumidores a menudo a través de múltiples canales de comunicación y comparte contenido interesante y atractivo para ellos en sus redes sociales.

Denny's Diner, por ejemplo, ha creado un perfil en sus redes sociales que resulta amable, divertido y atractivo. La marca suele tuitear comentarios graciosos y chistes que sus seguidores comentan y retuitean, lo que hace que el proceso resulte más humano. Se comporta como un amigo con el que los demás se relacionan y, por lo tanto, recibe mucha interacción boca a boca. Zappos también es conocida por ser una marca muy sociable. Los consumidores pueden hablar con los operadores de su centro de atención telefónica durante horas sobre zapatos o cualquier otro tema

como amigos. De hecho, tiene el récord de la conversación más larga registrada en un *call center* con una llamada de 10 horas y 43 minutos.

Inteligencia emocional

Las personas que saben conectar emocionalmente con los demás para orientar sus acciones tienen un gran poder de influencia. Las marcas que evocan emociones pueden fomentar acciones favorables en los consumidores. Conectan con ellos a nivel emocional con mensajes inspiradores. A veces pueden también conectar con los consumidores exhibiendo su sentido del humor.

Dove es una marca con un fuerte componente emocional. Como marca humanizada aborda el tema de la autoestima femenina animando a las mujeres a quererse como son y a apreciar su verdadera belleza. Con una campaña masiva que ya se ha prolongado más de una década, Dove ha logrado conectar emocionalmente con mujeres de todo el mundo.

Doritos es otro ejemplo. En un anuncio que se emitió en la SuperBowl 50, se ve a una mujer embarazada a la que le hacen una ecografía mientras su marido se come una bolsa de Doritos. El anuncio termina con el bebé saliendo disparado del útero de su madre para poder comerse unos Doritos. El *spot* ha despertado opiniones de distinto signo. Algunos lo consideran desternillante y a otros les resulta desagradable, pero gracias a la tecnología de reconocimiento facial se ha comprobado que el anuncio es sumamente potente a nivel emocional, aunque las emociones que provoque sean dispares.

Personalidad

Las personas con una fuerte personalidad lo son porque se conocen a sí mismas muy bien; son conscientes de sus puntos fuertes, pero al mismo tiempo reconocen que aún les queda mucho por aprender. Están seguras de sí mismas y motivadas para mejorar. Igualmente, las marcas de personalidad fuerte saben exactamente lo que representan, cuál es su razón de ser; no les da miedo reconocer sus defectos y asumen toda la responsabilidad de sus actos.

Patagonia, por ejemplo, defiende la sostenibilidad social y medioambiental. Su objetivo consiste en minimizar el impacto social y medioambiental

de su actividad empresarial. Con su programa Footprint Chronicles permite a los consumidores rastrear cualquier producto que compran hasta su origen para valorar su impacto social y medioambiental. Patagonia es una marca honesta y tiene la suficiente confianza para mostrar que sus procesos comerciales no son perfectos y que pueden, a pesar de todo, infligir algún daño al medio ambiente, pero también demuestra su autodeterminación y voluntad de seguir mejorando.

Domino's es otro ejemplo. Hizo una maniobra muy valiente en 2010 admitiendo que sus pizzas no eran muy atractivas. Compartió públicamente con un anuncio las valoraciones recibidas de los clientes sobre sus pizzas y como respuesta las reinventó y se las ofreció a sus críticos. La compañía se responsabilizó así, con confianza, de sus defectos, lo que la convirtió en una marca más humana a ojos del público.

Ética

Consiste en tener valores y ser una persona íntegra. Una persona con una ética sólida es capaz de distinguir entre lo que está bien y mal y, lo más importante, tiene el valor de elegir siempre lo primero. De igual modo, las marcas con una ética sólida se guían por unos valores propios. Se preocupan por garantizar que las consideraciones éticas adecuadas informen todas sus decisiones empresariales. De hecho, algunas utilizan sus modelos éticos empresariales como rasgo fundamental de diferenciación. Estas marcas cumplen sus promesas, aunque los clientes no estén pendientes de ello.

Unilever, por ejemplo, anunció en 2010 su programa Unilever Sustainable Living Plan, con el que pretendía duplicar antes de 2020 su volumen de negocios reduciendo a la vez su impacto medioambiental a la mitad. Otro de los objetivos de la empresa era mejorar el bienestar de más de mil millones de personas aumentando los medios de vida de millones de personas en ese período. Dicho objetivo corporativo se tradujo en distintas iniciativas a nivel de marca que constituyeron todo un movimiento para crear otras más humanizadas dentro de la compañía.

Otros ejemplos son el esfuerzo de Knorr para combatir la malnutrición en Nigeria, la iniciativa de Wall para crear microemprendimientos en India o la campaña de Omo para ahorrar agua en Brasil.

En resumen: Cuando las marcas se vuelven humanas

Cada vez más las marcas están empezando a adoptar cualidades humanas para atraer a los consumidores en esta era en la que el centro de todo es el ser humano. Para ello hay que destapar las inquietudes y los deseos latentes de los consumidores a través de la escucha social, la netnografía y la investigación empática. Para afrontar esas inquietudes y esos deseos eficazmente las empresas deben potenciar la faceta humana de sus marcas, que han de ser atractivas a nivel físico, intelectual, social y emocional, demostrando a la vez una gran amabilidad y una ética sólida.

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

- ¿Cuáles son las inquietudes y los deseos más profundos de tus consumidores?
- ¿Tu marca tiene cualidades humanas? ¿Qué puedes hacer para humanizarla más?

CASO DE ÉXITO

Mastercard: comienza algo que no tiene precio

Mastercard surgió en la década de 1940 y llegó a México en 1968 con la primera tarjeta de crédito del país y Latinoamérica denominada *Bancomático*. Esta empresa de tecnología de la industria de pagos globales opera la red de procesamiento de pagos más rápida del mundo, conectando a consumidores, instituciones financieras, gobiernos y negocios en más de 210 países y territorios. Sus productos y soluciones de pago permiten que actividades como comprar, viajar, administrar un negocio y manejar finanzas sean más fáciles, seguras y eficientes. Sus desarrollos tecnológicos posibilitan que comunidades en desarrollo tengan acceso a servicios financieros y que usuarios en todo el mundo realicen transacciones *online* con dispositivos cada vez más seguros e intuitivos.

En 1997 lanzó la campaña que ha identificado a la marca durante más de dos décadas: *Priceless*, que pone a sus clientes en el centro para comunicarles que lo realmente valioso no se compra con dinero y que para todo lo demás está su producto. Se lanzó globalmente, pero con mensajes locales para cada uno de los mercados, logrando conectar de manera directa con tarjetahabientes que por parte de la competencia recibían comunicación más bien funcional y lejana; *Priceless* era honesta y fresca e invitaba a los consumidores a atesorar momentos, no objetos, algo bastante arriesgado para una marca de métodos de pago. Se transmitió principalmente en medios tradicionales y cobró tal relevancia que se volvió viral aun antes de existir las redes sociales. La más reciente evolución de la campaña se dio en 2017, con un llamado a la acción con *Start Something Priceless*, un nuevo lema que ya no solo señala lo que no tiene precio, sino que pone a las audiencias como protagonistas y las invita a crear recuerdos memorables, conectar con otros y dejar huella en su mundo, comenzando algo que no tiene precio junto con Mastercard.

En Mastercard se pueden identificar las seis cualidades de una marca centrada en el ser humano:

1. Buena presencia física: su imagen se renovó en 2016 con el fin de construir no solo un logotipo, sino un sistema de diseño para que la marca sea consistente en todos los puntos de contacto: desde los plásticos de la tarjeta de crédito hasta audiovisuales, exteriores, activaciones y digital. Para reflejar su disposición y optimismo sobre el futuro introdujo una evolución de su identidad de marca simplificada, modernizada y optimizada para su uso en contextos digitales.

2. Nivel intelectual: los valores que están en el centro de la firma denotan su nivel intelectual al regirse por la inclusión, innovación y seguridad:

- La inclusión es un pilar fundamental, pues tiene la responsabilidad de aprovechar su capacidad y dimensión para que aquellos segmentos no bancarizados puedan beneficiarse de la seguridad y conveniencia de su tecnología y conectividad. Muestra de ello es la tarjeta de movilidad, que se lanzó junto con el gobierno de la Ciudad de México y Broxel para incluir un instrumento de pago y ahorro en una tarjeta de Metro/Metrobús de la Ciudad de México.
- La innovación con propósito y respondiendo a las necesidades de los tarjetahabientes mantiene a la firma en evolución constante para eliminar posibles contratiempos en el momento de pago, asegurando la mejor experiencia para los usuarios, sea en el punto de venta físico o electrónico. Por ejemplo, beneficiarse del internet de las cosas y de dispositivos en algo tan cotidiano como un refrigerador que posibilite hacer el súper y pagar sin dejar la comodidad del hogar. Desarrolló y lanzó Masterpass, una billetera electrónica que facilita la vida de los titulares de tarjetas concentrándolas en un solo lugar y con la seguridad de que los datos de las de crédito, sin importar la marca o el banco, quedan encriptados mediante la tecnología de *tokenización* digital para efectuar transacciones, protegiendo así los datos de los usuarios y evitando que los deje en cada sitio que compra *online*.
- La marca tiene como valor la obligación de estar en la punta de lanza fortaleciendo la seguridad e integridad de sus productos, tecnología y servicios para que todos quienes interactúan con

Mastercard, sean bancos, comercios, instituciones de gobierno o tarjetahabientes en todo el mundo, lo hagan con la tranquilidad y seguridad de estar protegidos. Para ello implementará la Guía de Seguridad Digital (*Digital Security Roadmap*), un conjunto de iniciativas, lineamientos y herramientas para bancos y comercios en toda la región LATAM que incluye talleres educativos con bancos y comerciantes, así como una colaboración muy cercana con gobiernos e instituciones.

3. Sociabilidad: Mastercard utiliza la conversación a través de las redes sociales para detectar los intereses y las motivaciones de los titulares de tarjetas con el fin de diseñar una oferta de valor más relevante y significativa en sus términos, no los de la marca. Con herramientas y un laboratorio digital, escucha, analiza y entiende lo que los usuarios dicen y hacen para entender cuáles son sus pasiones, detonadores, barreras, qué buscan y qué es significativo para ellos. Esto ayuda a la empresa a generar experiencias, productos, oferta de valor y herramientas basadas en el consumidor para ser más relevantes y resolver una necesidad detectada. Así, asegura tener un rol significativo en la vida de las personas mientras que se mantiene fiel a su posicionamiento y a sus valores.

4. Inteligencia emocional: para buscar conexiones sentimentales e inspirar a sus clientes a iniciar algo que *no tiene precio* la marca tiene dos grandes programas:

- *Priceless Cities*, plataforma que ofrece experiencias originales en ciudades en los cinco continentes para invitar a los tarjetahabientes a salir de la rutina y a disfrutar de manera diferente incluso de su propia ciudad. Mastercard México fue el primero en diseñar una experiencia totalmente diferenciada que integra teatro, música, alta gastronomía y arte.
- *Priceless Causes*, iniciativa que cobra vida en acciones como *Cashless Makeover*, con la que se impulsa el crecimiento de pequeñas y medianas empresas al realizar una renovación integral del comercio y la implementación de pagos electrónicos con el fin de mantener y captar a nuevos clientes. La primera beneficiada fue una lavandería en la Colonia Roma de Ciudad de México,

que brindó servicio gratuito a los afectados del sismo del 19 de septiembre de 2017.

5. Personalidad: la marca busca posicionarse con sus diferentes audiencias no desde el aspecto material de la compra, sino a través de lo que verdaderamente ofrece: la posibilidad de experiencias y momentos. Busca la innovación con un propósito social: generar soluciones que ayuden a todas las personas a través de nuevos productos. Ser vanguardista tiene una carga de responsabilidad y para Mastercard eso significa enriquecer la vida de todos.

6. Ética: se rige por el lema «Hacer el bien, haciéndolo bien», tanto en lo interno como en lo externo. Ha sido reconocida durante tres años consecutivos entre las empresas más éticas por la organización Ethisphere. En el ámbito de la cultura organizacional se preocupa por generar un lugar de trabajo en el que todos los colaboradores se sientan orgullosos y felices de trabajar ahí, como constata el reconocimiento otorgado por *Best Places to Work* en 2018. Comprometido en impulsar políticas y prácticas corporativas orientadas a generar la inclusión de las personas en diversas áreas, desarrolló una serie de programas para cumplir dicho objetivo: se trata de los grupos de recursos de negocios (*Business Resource Groups*, por sus siglas en inglés, BRG), o redes de empleados, integrados por colaboradores de todos los niveles con el objetivo de impulsar su desarrollo profesional y humano. La red de empleados PRIDE promueve la inclusión y la diversidad para generar un ambiente laboral más equitativo y seguro en donde los empleados, independientemente de su orientación sexual, identidad o expresión de género, cuenten con las condiciones necesarias para su desempeño laboral y su desarrollo profesional.

En el exterior lleva a cabo una serie de acciones que buscan un impacto positivo a nivel global, como el programa *Mastercard Labs for Financial Inclusion*, para ayudar a cerrar la brecha de la inclusión financiera de los sectores de la población más rezagados, buscando desarrollar soluciones prácticas y accesibles que permitan llegar a más de cien millones de personas que hoy están fuera de estos servicios, en colaboración con otras instituciones, organizaciones no gubernamentales, gobiernos locales y universidades.



Marketing de contenidos para generar curiosidad por la marca

Cómo iniciar la conversación con un relato potente

El contenido es el nuevo anuncio, el #hashtag es el nuevo eslogan

En pocas palabras, el marketing de contenidos es un enfoque de marketing que consiste en crear, seleccionar, distribuir y amplificar contenido interesante, relevante y útil para un grupo determinado de público con el fin de generar conversaciones en torno a él. Se considera también una nueva forma de periodismo de marca o publicación de marca que sirve para desarrollar conexiones más estrechas entre marcas y consumidores. Las empresas que aplican bien el marketing de contenidos ofrecen acceso a los consumidores a contenido original de calidad aprovechando de paso para contarles cosas interesantes sobre sus marcas. Este tipo de marketing hace que las compañías dejen de ser meras promotoras de marcas para convertirlas en narradoras de historias.

En la actualidad la mayoría de las grandes empresas ya han implantado en mayor o menor grado el marketing de contenidos. Un estudio realizado por el Instituto de Marketing de Contenido y MarketingProfs revela que en Estados

Unidos el 76 % de las compañías que operan en negocios entre empresa y consumidor (B2C) y el 88 % de las que operan en negocios entre compañías (B2B) ya utilizaban el marketing de contenidos en 2016. En el sector B2B las empresas invertían una media del 28 % de su presupuesto de marketing en este tipo de marketing y en el caso de las empresas B2C la cifra ascendía al 32 %. Los expertos en este tipo de marketing aseguran que el contenido se ha convertido en la nueva publicidad y que los *hashtags* o etiquetas que se utilizan en la distribución de contenidos en redes sociales asumen el rol de los eslóganes del marketing tradicional.

Marketing de contenidos se ha convertido en el término de moda en los últimos años y se proclama como el futuro de la publicidad en la economía digital. La transparencia que ha traído consigo internet ha sido la semilla que ha germinado la idea del marketing de contenidos. La conectividad a través de internet permite a los consumidores conversar entre ellos y descubrir la verdad sobre las marcas. Hoy en día las empresas se enfrentan a un gran escollo cuando tratan de llegar a los consumidores mediante la publicidad tradicional porque no siempre se fían de ella; prefieren pedir a sus amigos o familiares su sincera opinión sobre esta o aquella marca. Cuando escuchan las propuestas de alguna marca, los consumidores enseñada intentan confirmar esas afirmaciones hablando con personas de su comunidad que consideren fiables.

El hecho de que normalmente los mensajes publicitarios no resulten atractivos para los consumidores supone una presión adicional para las compañías, cuya función principal consiste en convencerles de la proposición de valor de sus marcas. Las empresas son progresivamente más creativas a la hora de transmitir a los consumidores a través de anuncios una información compleja pero sin que les resulte abrumadora, ya que el espacio y tiempo que pueden permitirse en los medios resultan limitados. Pero la realidad es que para los consumidores de hoy las proposiciones de valor de una marca resultan irrelevantes y prescindibles.

Las redes sociales han desempeñado un papel fundamental en este cambio. En el pasado los consumidores escuchaban atentamente la información difundida mediante los medios tradicionales, incluida la publicidad porque no tenían otra elección, pero las redes sociales han cambiado esa situación. Ahora los consumidores tienen acceso a una cantidad enorme de contenido generado por los propios usuarios que les resulta más creíble y notablemente más atractiva que la de los medios tradicionales. El atractivo del contenido de las redes sociales reside en su carácter voluntario y en la

posibilidad de acceder a él «a demanda», lo que significa que es el propio consumidor el que decide cuándo y dónde acudir a cada contenido.

En las redes sociales los anuncios no suelen interrumpir a los consumidores cuando están consultando un contenido. Los anuncios de YouTube TrueView, por ejemplo, se pueden omitir transcurridos 5 segundos, lo que ha sentado el precedente de que un espectador puede desestimar un anuncio si no está interesado en verlo. Nos referimos a esta realidad como «el desafío de los 5 segundos para saltármelo». Si una empresa o marca no logra captar la atención del espectador durante este tiempo, no tiene derecho a protestar si decide ignorar el resto del contenido.

Lo mismo se puede aplicar al contenido patrocinado o esponsorizado –el que ofrece una marca pero no en un formato típico de publicidad– en redes sociales. Si los consumidores no encuentran ese contenido atractivo e interesante, no invertirán tiempo en verlo. El hecho de que los videos más vistos y los canales con más suscripciones en YouTube sean los de contenido generado por los usuarios y no los de contenido patrocinado por marcas resulta elocuente.

A pesar de estas dificultades, las compañías reconocen el valor de las redes sociales, que, de hecho, les dan la oportunidad de saltarse los medios que tradicionalmente ejercían de intermediarios y llegar directamente a los consumidores. A diferencia de los medios tradicionales de comunicación, que se basan más en una difusión de un emisor a muchos receptores, las redes sociales permiten mayor interacción en la conversación. Estas conversaciones bidireccionales con los consumidores suelen resultar más eficaces y menos costosas. Esta línea de pensamiento está haciendo que cada vez sean más las empresas que recurren al marketing de contenidos en redes sociales para complementar su publicidad tradicional. El objetivo final es convertirse en sus propios medios de comunicación y reducir su dependencia de los medios tradicionales.

El problema se produce porque las compañías suelen considerar el marketing de contenidos otra forma más de publicidad y las redes sociales otro medio más de comunicación y difusión. Algunas empresas se limitan a volcar sus anuncios a las redes sociales sin pararse a reinventar su contenido, para este representa sencillamente una versión más larga de sus anuncios.

Creemos que se requiere un cambio drástico de mentalidad. El contenido sí es, desde luego, la nueva publicidad, pero son dos conceptos totalmente

diferentes: un anuncio contiene la información que la marca quiere difundir para vender sus productos o servicios, mientras que en el denominado *marketing de contenidos* este debe ser información que los consumidores quieran usar para lograr sus propios objetivos personales y profesionales.

Un estudio de miles de anuncios de YouTube TrueView realizado por Google en 2015 reveló las características de los vídeos que los usuarios no se saltan: contienen historias, caras humanas y algún tipo de animación. El estudio también reveló que incluir el logo de una marca en los primeros 5 segundos de un anuncio mejora el índice de recuerdo de dicha marca pero disminuye el tiempo de visionado. Las compañías han de ser conscientes de que su idea del mejor contenido no tiene por qué coincidir necesariamente con la de los consumidores y, al final, la que cuenta es la de los consumidores.

Para llegar a crear un vínculo con los consumidores a veces las empresas tienen que crear contenido que no contribuya directamente a su valor de marca o consiga incrementar su volumen de ventas pero que a ellos les resulte valioso.

Un ejemplo es la estrategia de marketing de contenidos de Hipmunk. Como compañía de viajes *online* ofrece la revista de viajes *Tailwind*, que contiene información que los consumidores suelen consultar. Recientemente, por ejemplo, han publicado un artículo titulado «Qué ha supuesto el *brexit* para las vacaciones estivales» que habla de cómo afecta a los viajeros estadounidenses la salida del Reino Unido de la Unión Europea. En otros ofrecen información útil para los viajeros, como las normas y costumbres en cuanto a propinas en los distintos lugares del mundo o las reglas de equipaje vigentes en la mayoría de las líneas aéreas.

Lo más interesante que ofrece Hipmunk es un asistente de viaje que funciona por inteligencia artificial y posibilita a los usuarios planificar sus viajes sin tener que hacer ninguna investigación previa, pues únicamente tienen que poner en copia a hello@hipmunk.com en un correo electrónico en el que hablen con otra persona de sus planes de viaje y Hipmunk extraerá sus expectativas de viaje y responderá a todos los destinatarios con sus recomendaciones. Si los usuarios dan permiso a Hipmunk para acceder a sus calendarios de Google y los destinos de sus próximos viajes, el sistema les enviará recomendaciones de los lugares cercanos a sus próximos destinos. Teniendo en cuenta que el sector viajes encaja dentro de una categoría carpa en la que normalmente el grado de averiguación es alto (capítulo 7), el contenido relevante que ofrece Hipmunk reduce el

esfuerzo de investigación para los consumidores, alterando así su recorrido de compra acercándolo un poco más al ideal de la pajarita.

El marketing de contenidos paso a paso

Esencialmente el marketing de contenidos consiste en la producción y distribución de contenido. Para que una campaña de marketing de contenidos sea eficaz, una empresa tiene que crear internamente contenido original o seleccionarlo cuidadosamente de fuentes externas. Es importante además distribuirlo a través de la mejor combinación posible de canales. Pero la trampa más común en la que cae una compañía en campañas de este tipo consiste en abordar directamente la producción y distribución del contenido sin una preproducción adecuada ni las actividades imprescindibles posdistribución. A continuación, enumeraremos los pasos fundamentales que una empresa ha de seguir para lanzar una campaña de marketing de contenidos. Toda compañía debería marcar la casilla de todos y cada uno de estos pasos antes de avanzar al siguiente (Cuadro 9.1).

Paso 1: Fijación del objetivo

Antes de embarcarse en la aventura del marketing de contenidos una empresa tiene que definir claramente su objetivo para no correr el riesgo de extraviarse cuando acometa la creación y distribución del contenido. Los objetivos que se definan para esta estrategia deben estar alineados con los generales de la empresa y traducirse en parámetros que permitan evaluar la actividad en marketing de contenidos.

Los objetivos del marketing de contenido se dividen en dos categorías principales. La primera tiene que ver con objetivos de ventas: generación de clientes potenciales, cierre de ventas, ventas cruzadas, ventas de ampliaciones o actualizaciones de productos y referencias de ventas. La segunda incluye objetivos relacionados con la marca: generación de notoriedad de marca, asociación de marca o fidelidad del consumidor y recomendaciones de la marca. En la mayoría de los casos las empresas persiguen más de un objetivo en ambas categorías. El Instituto de Marketing de Contenido revela que las compañías que utilizan este recurso en sectores B2C con mayor eficacia conceden una enorme importancia a la notoriedad, la fidelidad y el compromiso de los consumidores, factores que siempre están

entre sus objetivos clave. Por su parte, los objetivos clave de las empresas que operan en sectores B2B con este tipo de estrategias son las ventas y la generación de clientes potenciales.

Cuadro 9.1 Marketing de contenidos paso a paso

<p>1</p> <p>FIJACIÓN DEL OBJETIVO «¿Qué quieres conseguir con esta campaña de marketing de contenidos?»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo desarrollo de marca • Objetivo incremento de ventas 	<p>2</p> <p>DEFINICIÓN DEL PÚBLICO «¿Quiénes son los consumidores a quienes te diriges y cuáles son sus inquietudes y deseos?»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perfil y personalidad de los consumidores • Inquietudes y deseos de los consumidores 	<p>3</p> <p>DESARROLLO Y PLANIFICACIÓN DEL CONTENIDO «¿Cuál es el tema general del contenido y la hoja de ruta?»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tema del contenido • Formatos y partes del contenido • Calendario y argumento del contenido 	<p>4</p> <p>CREACIÓN DEL CONTENIDO «¿Quién crea el contenido y cuándo?»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creadores de contenido: personal interno o agencias externas • Calendario de producción del contenido
<p>5</p> <p>DISTRIBUCIÓN DEL CONTENIDO «¿Dónde quieres distribuir las piezas de contenido?»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canal propio • Canal de pago • Canal gratuito 	<p>6</p> <p>AMPLIFICACIÓN DEL CONTENIDO «¿Cómo pretendes apoyar los activos de contenido e interactuar con los consumidores?»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de conversaciones en torno al contenido • Uso de buzzers e influencers 	<p>7</p> <p>EVALUACIÓN DEL MARKETING DE CONTENIDOS «¿Qué éxito tiene tu campaña de marketing de contenidos?»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parámetros del marketing de contenidos • Consecución de los objetivos generales 	<p>8</p> <p>MEJORA DEL MARKETING DE CONTENIDOS «¿Cómo puedes mejorar tu actual marketing de contenidos?»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambio de tema del contenido • Mejora del contenido • Mejora de la distribución y amplificación del contenido

Definir sus objetivos ayuda a las empresas a diseñar una mejor estrategia de marketing de contenidos. Si los objetivos están relacionados con las ventas, se tendrá que asegurar de que los canales de distribución del contenido están bien alineados con los canales de venta. Por ejemplo, el servicio de suscripción *online* de productos de belleza Birchbox ofrece consejos para el cuidado del cabello en un video. Como uno de los objetivos es generar ventas, se coloca un panel de «Compra esta historia» junto al panel del video, lo que permite a los usuarios hacer clic para comprar directamente los productos que aparecen en el contenido.

Por otro lado, si los objetivos están más centrados en temas de marca, la compañía debe asegurarse de que el contenido resulta coherente con la personalidad de la marca. Un ejemplo es Colgate y el contenido de su Centro de Cuidado Oral, que ayuda a asociar a la marca con expertos en el cuidado oral. En India la aplicación del Centro de Cuidado Oral de Colgate ayuda a conectar a los dentistas con pacientes potenciales, lo que ayuda a consolidar la imagen de marca en ambos segmentos.

Paso 2: Definición del público

Una vez definidos claramente los objetivos, las empresas tienen que determinar el público al que se quieren dirigir. Una compañía no puede definir

su público objetivo en términos amplios como «nuestros consumidores» o «los jóvenes» o «personas que toman decisiones». Definir un segmento de público específico la ayudará a crear un contenido más profundo y preciso que pueda contribuir a contar eficazmente cosas de la marca.

Como ocurre con la segmentación tradicional de mercados, los perímetros que definen a ese público pueden ser geográficos, psicográficos o conductuales. El perímetro definitivo suele ser el conductual. Douglas Holt sugiere que las empresas que utilicen el marketing de contenidos se centren en los temas de interés para distintas subculturas (enseñanza en el hogar, impresión en 3D, observación de aves o culturismo) que tiendan a reunirse en comunidades cuyos miembros normalmente distribuyan contenido interesante entre ellos. Como la mayoría de las subculturas se interesan por temas novedosos y minoritarios, que es lo que los vincula, los responsables de marketing de contenidos encontrarán ideas sobre contenido específico si se detienen a observarlas. Además, la mayor parte de los activistas de estas subculturas son influenciadores que ayudarán a amplificar el contenido.

Cuando una compañía ha delimitado su público, debe analizar su perfil y describir a las personas que lo integran, lo que le ayudará a imaginar cómo es su público en la vida real. A través de los estudios necesarios, ha de descubrir también sus inquietudes y deseos —o puntos de queja y aspiraciones—, que definirán a su vez el contenido específico que esos consumidores pueden necesitar. A partir de ahí la empresa tendría que intentar ofrecerles contenido que les ayude a resolver esas inquietudes y cumplir sus deseos.

Airbnb, por ejemplo, se centra en los viajeros que quieren experimentar sus destinos no como turistas sino como las personas que viven en ellos. Por eso publica su lista local de los principales destinos. Este folleto en PDF consiste en una guía que describe qué hacen los locales y sus lugares favoritos en cada ciudad. Básicamente se trata de una guía de viajes, pero desde el punto de vista de un local, no de un turista. Gracias a lo claramente definido que tiene su público objetivo, Airbnb consigue crear contenido relevante y atractivo.

Paso 3: desarrollo y planificación del contenido

El siguiente paso consiste en encontrar ideas sobre las que crear contenido y desarrollar una planificación adecuada. La combinación de temas

relevantes, formatos apropiados y una narrativa sólida garantizará el éxito de una campaña de marketing de contenidos.

Para encontrar un tema adecuado las compañías han de tener en cuenta dos cosas. En primer lugar, un buen contenido siempre debe ser claramente relevante para la vida de los consumidores. Con la sobrecarga de información a la que nos enfrentamos hoy en día, el contenido tiene que resultar realmente útil para su público objetivo o correrá el riesgo de que el consumidor decida ignorarlo. Debe servir para aliviar sus inquietudes y ayudar a cumplir sus deseos. En segundo lugar, un contenido eficaz ha de contar historias que reflejen las cualidades y los códigos de la marca, es decir: el contenido tiene que convertirse en el puente de conexión entre las historias de la marca y las inquietudes y los deseos del consumidor. El contenido puede representar el medio para que una empresa marque una diferencia y deje un legado, objetivo del marketing 3.0. Para ello es necesario que piense detenidamente en su misión de marca: qué representa esta más allá de su proposición de valor. GE, por ejemplo, utiliza temas de interés para los entusiastas de la tecnología y la futurología en su revista *online Txchnologist*. Al abordarlos aprovecha para crear historias de tecnologías futuristas en torno a la marca GE.

Las empresas también deben explorar los posibles formatos para el contenido, que se puede presentar en formatos escritos: notas de prensa, artículos, boletines, artículos de investigación, casos prácticos e incluso libros. También puede presentarse de forma más visual: infografías, cómics, gráficos interactivos, presentaciones de diapositivas, juegos, vídeos, cortometrajes o incluso largometrajes. Según el Instituto de Marketing de Contenido, más del 80 % de las compañías en sectores B2C utilizan ilustraciones y fotos, boletines, vídeos y artículos *online*, mientras que más del 80 % de las que operan en sectores B2B utilizan casos prácticos, blogs, boletines electrónicos y eventos presenciales.

Dada la tendencia hacia un marketing de contenidos multipantalla —el 90 % de todas las interacciones mediáticas actuales se producen, según Google, en algún tipo de pantalla—, las empresas han de considerar múltiples formatos para garantizar la visibilidad y accesibilidad del contenido.

Otro elemento que las compañías tienen que explorar en la fase de desarrollo y planificación es el relato general de la campaña. El marketing de contenidos muchas veces resulta episódico, con diferentes tramos de

historia que sustentan una línea argumental general. Si bien el marketing de contenidos es más eficaz en las primeras etapas del recorrido del consumidor (especialmente para generar atracción y despertar la curiosidad en las fases de atracción y averiguación), el contenido debería distribuirse a lo largo de todo el recorrido. El truco suele consistir en lograr la combinación y la secuencia adecuadas.

Paso 4: Creación del contenido

Todas las actividades que ya hemos comentado conducen al paso más importante: la creación del contenido. Las empresas que aplican con éxito este tipo de marketing saben que no se trata de un trabajo a tiempo parcial que pueda hacerse a medias, pues exige un elevado nivel de compromiso en tiempo y presupuesto. Si el contenido no resulta de calidad, original y rico, la campaña será una pérdida de tiempo y a veces incluso resultará contraproducente.

Algunas marcas optan por crear el contenido ellas mismas. American Express Publishing, por ejemplo, gestionó la publicación de contenido editorial de alta calidad para segmentos acomodados con títulos como *Travel + Leisure* o *Food & Wine*. El grupo editorial fue vendido posteriormente a Time Inc. cuando las regulaciones bancarias empezaron a limitar su capacidad de crecimiento.

La creación de contenido, de hecho, puede suponer un negocio aparte en sí ya que requiere que las compañías actúen como editoriales, con sus editores y autores potentes. Un buen productor interno de contenido debe respetar unos niveles máximos de integridad editorial y periodística, eludiendo siempre la parcialidad a favor de la marca para la que trabaja, y ha de aprender asimismo de los grandes productores de Hollywood, ya que tiene que crear historias cautivadoras y entretenidas.

Es un proceso constante que requiere continuidad y coherencia. Por lo tanto, las empresas tienen que asegurarse de que cuentan con la capacidad interna necesaria para ofrecer contenido a largo plazo. Si no es así, deberían plantearse adquirir ese contenido de fuentes externas. La manera más sencilla es subcontratar la creación de contenido a los profesionales en la materia: periodistas, guionistas, animadores o productores audiovisuales.

Otra alternativa sería sponsorizar contenido creado por terceros. Detengámonos por un momento en un hecho sorprendente que revela

The New York Times: los lectores dedican aproximadamente el mismo tiempo de lectura a las publicaciones patrocinadas que a las noticias. Un ejemplo de este tipo de publicaciones sería el artículo titulado «El sorprendente coste de no irse de vacaciones», esponsorizado por MasterCard y que profundiza sobre las implicaciones económicas de no tomarse vacaciones. Otra posibilidad consiste en crear contenido generado por los usuarios, como se hizo, por ejemplo, en la Cervecería de Ideas de Heineken: la marca invitó a los consumidores a crear y compartir vídeos sobre cómo debería tirarse y beberse la cerveza de grifo en el futuro.

Paso 5: Distribución del contenido

El contenido de buena calidad es inútil si no llega a su público objetivo. En un océano de información resulta fácil que un contenido concreto se pierda durante la transmisión. Las empresas tienen que asegurarse de que su contenido puede llegar a ser descubierto por los consumidores a través de una buena distribución. El marketing de contenidos nació en la era digital pero, contrariamente a lo que se cree, no siempre se ejecuta a través de canales y medios digitales. Algunos formatos y canales de distribución no son digitales. Incluso los nativos digitales utilizan el marketing de contenidos no digital. Algunos ejemplos pueden ser la publicación de libros corporativos como *Delivering Happiness (Entregando felicidad)*, de Zappos, o *The Everything Store (La tienda de todo)*, de Amazon. De hecho, según un estudio del Instituto de Marketing de Contenido, las compañías B2B y B2C de Estados Unidos aseguran que los eventos presenciales constituyen el enfoque más eficaz de marketing de contenidos, pues permiten esa interacción más personal que no ofrecen los contenidos digitales.

Hay tres categorías principales de canales que se pueden emplear en el marketing de contenidos: medios propios, de pago y gratuitos. Los primeros son los activos del canal propiedad de la empresa y que, por lo tanto, controla plenamente. Una marca puede distribuir contenido en sus propios canales siempre que quiera. Los propios pueden incluir: publicaciones corporativas, eventos corporativos, páginas web, blogs, comunidades *online* gestionadas por la empresa, boletines electrónicos o *newsletters*, perfiles en redes sociales, notificaciones vía móvil o aplicaciones de móvil de la marca. Se trata de medios muy dirigidos y limitados a los consumidores que ya compran la marca. Aunque son medios gratuitos para la empresa, crearlos y gestionarlos exige considerables recursos internos.

Los medios de pago, por su parte, son los canales en los que la marca ha de retribuir a otros por distribuir su contenido. Entre ellos se incluyen los medios publicitarios tradicionales, como los medios electrónicos e impresos, y los medios externos a la compañía, además de los medios digitales. En el espacio digital los medios de pago más comunes son los *hanners*, las redes de afiliación, las listas de motores de búsqueda, las publicaciones de pago en redes sociales y la publicidad vía móvil. Una marca paga normalmente según el número de accesos (número de veces que se ve un contenido) o de acciones (número de consumidores que reaccionan con un clic, un registro o una compra). Los medios de pago se usan habitualmente para llegar a nuevos públicos de consumidores potenciales en un esfuerzo por mejorar la notoriedad de marca y conducir tráfico hacia los canales propios de la marca.

Finalmente, los medios gratuitos de una empresa incluyen la cobertura y exposición que la propia marca se gana a través de las recomendaciones de sus consumidores y del boca a boca. Si el contenido es de muy buena calidad, el público se suele animar a hacerlo viral mediante las redes sociales y sus comunidades, por lo que se genera una boca a boca natural. La exposición gratuita en medios también puede resultar fruto de un gran esfuerzo en relaciones públicas que genera lo que denominamos *amplificación del boca a boca*. Los medios gratuitos no bastan normalmente por sí solos; necesitan ir acompañados de otros medios propios y de pago de la compañía para generar esa cobertura.

Paso 6: Amplificación del contenido

La clave para una distribución mediática gratuita radica en una buena estrategia de amplificación del contenido. No todos los públicos son iguales. Cuando el contenido llega a líderes de opinión (o *influencers*), clave dentro del público objetivo, casi con toda seguridad se terminará haciendo viral. El primer paso para cualquier empresa debería ser identificar a esos influenciadores. Son figuras respetadas en sus comunidades, con un grupo considerable de seguidores comprometidos entre el segmento de público de interés para la empresa. Muchas veces se trata también de creadores de contenido con una reputación consolidada basada en la creación de contenido que también se ha viralizado. Además, se les considera expertos dentro de la comunidad.

Para que los *influencers* respalden y compartan un contenido generado por una marca no basta la buena calidad del contenido. Se aplica siempre la

ley de la reciprocidad. La clave estriba en crear y alimentar una relación con ellos fructífera para ambas partes. Las compañías han de asegurarse de que compartir su contenido ayuda a los *influencers* a consolidar su reputación. Algunos de ellos quieren ampliar su público y las empresas pueden ayudarles a hacerlo dándoles acceso a un grupo más amplio de receptores.

Una vez que el contenido se ha amplificado, las compañías tienen que seguir con el proceso participando en las conversaciones que se generen, escuchando lo que se dice a partir de ese contenido. A veces esto puede resultar abrumador si tenemos en cuenta la cantidad de conversaciones y de medios de comunicación implicados; por eso es importante que las empresas seleccionen cuidadosamente las conversaciones en las que quieren participar.

Paso 7: Evaluación del marketing de contenidos

La evaluación del éxito de una campaña de marketing de contenidos es un paso importante en la fase posterior a la distribución que afecta tanto a la estrategia como a la ejecución táctica. A nivel estratégico las empresas deben evaluar si su estrategia de marketing de contenidos les lleva a alcanzar sus objetivos de ventas y de marca fijados en el paso 1. Puesto que esos objetivos están alineados con los generales de la compañía, la evaluación es sencilla y puede integrarse en la evaluación general de resultados de la empresa.

A nivel táctico las compañías también tendrían que evaluar los parámetros clave del marketing de contenidos, que en realidad dependen de la elección de formatos y canales que se haya hecho. Básicamente las empresas han de hacer un seguimiento de los resultados obtenidos a lo largo del recorrido del consumidor con ayuda de la escucha social y herramientas de análisis. Hay cinco categorías de parámetros para evaluar si el contenido es visible (atención), reconocible (atracción), accesible (averiguación), ejecutable (acción) y apto para ser compartido (apología).

Los parámetros de visibilidad miden el alcance de un contenido y su índice de conocimiento entre el público. Los más comunes son las visualizaciones (cuántas veces se ha visto un contenido), los receptores (cuántas

personas han visto el contenido) y el índice de recuerdo de la marca (cuántas personas son capaces de recordarla). Por otro lado, la medida en la que un contenido es reconocible nos indica si despierta el interés de los consumidores. En este sentido se recurre a parámetros como las páginas visualizadas por cada receptor (número de páginas de un sitio web que ve cada usuario), el índice de rebote (porcentaje de personas que abandonan el sitio web tras ver solo la primera página) y el tiempo de visualización (duración de la visita). Los parámetros de accesibilidad miden la facilidad para encontrar un contenido mediante los motores de búsqueda. En este aspecto algunos parámetros importantes son la posición en motores de búsqueda (posición del contenido en una búsqueda a través de determinadas palabras clave) y las referencias en motores de búsqueda (cuántas visitas recibe la web de una compañía por búsquedas con motores de búsqueda).

Quizá una de las fases más importantes para evaluar sea la de la acción. En este caso básicamente se trata de parámetros para valorar si el contenido incita eficazmente al consumidor a la compra. Algunos habituales son el índice de visualizaciones por clic (ratio entre el número de clics y el de visualizaciones) y otros índices de conversión entre reclamo y acción (porcentaje de consumidores que completan una determinada acción, como registrarse en el sistema o realizar una compra). Por último, las empresas tienen que evaluar si su contenido se está compartiendo ya que constituye un buen indicador del volumen de defensores y recomendaciones de la marca. Para ello se usan parámetros como el índice de reenvíos (porcentaje de personas que comparten el contenido entre todas las que lo han visualizado) y el de compromiso (en Twitter, por ejemplo, se calcula dividiendo el número total de seguidores por las acciones [retuitos, favoritos, respuestas y menciones]).

Paso 8: Mejora del marketing de contenidos

La ventaja clave del marketing de contenidos sobre el tradicional estriba en que se pueden medir sus resultados de forma muy objetiva, pues se puede valorar su impacto por tema del contenido, formato y canal de distribución. Este seguimiento resulta muy útil para identificar oportunidades de mejora muy detalladamente. Además así las compañías pueden experimentar fácilmente con nuevos temas, formatos y canales para su contenido.

Puesto que el contenido constituye algo muy dinámico, resulta esencial realizar mejoras periódicas permanentemente. Las empresas han de

establecer sus baremos de evaluación y mejora y decidir cuándo es el momento de cambiar su enfoque de marketing de contenidos. Sin embargo, resulta importante tener en cuenta que a veces necesita su tiempo para hacer efecto y que, por lo tanto, se precisa cierta persistencia además de esa implementación y de las mejoras permanentes.

En resumen: Generar conversaciones con contenido

Cada vez más empresas están cambiando la publicidad por el marketing de contenidos, para lo que es necesario un cambio de mentalidad. En vez de transmitir mensajes con sus proposiciones de valor, han de divulgar contenido útil y valioso para los consumidores. Al desarrollar estrategias de marketing de contenidos se suelen centrar en la producción y distribución de ese contenido, pero un buen marketing de contenidos precisa también una buena fase de preproducción y de posproducción. Hay ocho pasos del buen marketing de contenido que toda compañía tiene que seguir para iniciar conversaciones con los consumidores.

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

- ¿Cuál es el contenido que crees que será valioso para tus consumidores?
- ¿Cómo puede ese contenido contar algo sobre tu marca?
- ¿Cómo planeas ejecutar tu estrategia de marketing de contenidos?

CASO DE ÉXITO

El contenido es el rey y Huawei lo sabe

Sin duda, Huawei ha sabido abrirse camino con gran éxito en un mercado de teléfonos móviles con marcas fuertemente posicionadas. Esta compañía ha demostrado que el marketing de contenido es una herramienta fundamental no solo para aumentar sus ventas, sino también para construir su marca en México, como sucedió con el lanzamiento de la serie de teléfonos móviles Huawei P20.

Huawei es una multinacional china que nació en 1987 con la misión de enriquecer la vida de las personas a través de la comunicación, y hoy es una de las marcas tecnológicas más importantes del mundo, tanto en el ámbito de las telecomunicaciones como en el de productos de consumo. Llegó a México en 2002 y opera en 170 países con una planta laboral de 180 000 personas. Es el segundo fabricante de *smartphones* a nivel global y también produce ordenadores personales, tabletas, *wearables* y módems o dispositivos de banda ancha.

La serie Huawei P20 ha posicionado a la firma como una marca de *smartphones* con tecnología de vanguardia; sobresale su cámara dual, desarrollada en ingeniería conjunta con Leica (el Huawei P20 Pro cuenta con cámara triple), la tecnología basada en inteligencia artificial y la unidad de procesamiento neural dedicada (NPU), que optimiza batería, cámara y rendimiento. En comparación con otros teléfonos de gama alta, la batería del Huawei P20 Pro brinda al usuario alrededor de 1,5 días de uso.

Marketing de contenido paso a paso

1. Objetivo: brindar una experiencia *premium*

El 19 de abril de 2018 se presentó el Huawei P20 ante medios, fotógrafos e *influencers* con el objetivo de compartir experiencias *premium* de uso real a través de sus *smartphones* y de sus innovaciones tecnológicas, líderes en la industria. La multinacional china

buscaba que los nuevos consumidores se atrevieran a cambiar la marca de su teléfono y consideraran a Huawei un digno rival de sus principales competidores.

Además de mantener sus planes publicitarios tradicionales (medios, patrocinios, etc.), la compañía eligió el marketing de contenido como una de sus principales estrategias, ya que se dio cuenta de que sus audiencias consumen cada día más contenidos que les generan confianza en el producto y les ayudan a crear una percepción positiva sobre él.

2. Público: creadores de contenido y adictos a internet

Huawei se marcó como objetivo llegar a los creadores de contenidos, usuarios intensivos de internet, muy activos en las redes sociales, para quienes la identidad digital es tan importante como lo que son fuera. En su mayoría son jóvenes de 25 a 44 años que piensan en su bienestar, a quienes les gusta llevar un determinado estilo de vida y que son inclusivos y sofisticados; están al tanto de lo que pasa en la sociedad, así como de las tendencias en la información y en el mundo de la moda.

3. Desarrollo y planificación del contenido: sumar esfuerzos y concentrarlos

Huawei empezó a trabajar en el lanzamiento de la serie Huawei P20 seis meses antes. Llevaron a cabo una investigación profunda de análisis de medios, *influencers*, líderes de opinión clave y audiencias.

Creó una narrativa para cubrir las tres etapas del lanzamiento, identificando cuáles eran los momentos clave por temporalidad: 1) *teaser* de nuevas capacidades y características; 2) lanzamiento y primeras ventas, y 3) mantenimiento. Esto permitió a Huawei desarrollar una estrategia de contenido eficiente para estar justo en el momento del *hot topic* y así *subirse* a las conversaciones en la ocasión adecuada.

Se planteó una estrategia que incluyó planificación y gestión del evento de lanzamiento, con mapeo de fechas relevantes, así como creación de contenidos en formato de boletín, artículo colaborativo, infografía, vídeo y reseña, evaluación del producto, fotos y *gifs* para redes sociales.

4. Contenido: el rey

Para la creación de contenidos analizaron a las audiencias objetivo de la campaña para identificar las necesidades del consumidor y ubicar la temporalidad y el entorno económico, entre otros puntos.

Se creó un ecosistema de contenidos identificando los puntos de contacto dependiendo del estilo de vida del consumidor. Dicho ecosistema se basaba en diferentes acciones que iban construyendo dependiendo del momento de la campaña con un objetivo específico y un estilo diferenciado.

El punto clave del contenido se centró en los detalles del producto y la información específica de funciones y características del equipo; también se dividió para cada elemento principal del teléfono: cámara, batería y funcionamiento e inteligencia artificial, que se adaptaron al medio de comunicación o al líder de opinión clave al que querían llegar. Se creó expectativa haciendo accesible la información sobre dónde podrían encontrarse los contenidos y comunicando fechas y disponibilidad de los productos.

5. Distribución: creación de una narrativa para distintos canales

El contenido se distribuyó a través de distintos medios pagados y no pagados según el tema y formato diseñado para cada público objetivo. Antes de la campaña llevaron a cabo una intensa labor de relaciones públicas (canales no pagados) que inicialmente se enfocó en medios de tecnología para influir en el mercado de base de Huawei y, después, en los de estilo de vida para potenciar los aspectos operacionales y estéticos de la marca. Además, promovieron entrevistas individuales con voceros de la marca, líderes de opinión y periodistas.

Para los medios de tecnología se enfocaron en los detalles técnicos del teléfono, como funciones y características del dispositivo; para los de estilo de vida, se centraron más en la cámara y el diseño. La idea fue que los medios conocieran, antes que nadie y de primera mano, el nuevo producto con el fin de que hicieran reseñas y dieran sus impresiones.

Para la parte de fotografía buscaban posicionar la cámara y avalar su potencia. Para ello crearon alianzas con fotógrafos e *influencers*, que terminaron hablando del teléfono en lugar de la marca.

También recurrieron a medios propios (página web y redes sociales), relaciones públicas y publicidad tradicional con anuncios pagados en medios. Es importante mencionar que los contenidos para medios impresos fueron espejo de los de medios digitales para mantener unidad y así asegurar la visibilidad del público objetivo.

6. Amplificación: los embajadores de la marca

Derivado de un análisis de los posibles líderes de opinión afines al producto, seleccionaron a aquellos con mayor poder de distribución, pero también a los que tenían una distribución acotada pero mucho más específica y acorde con el público objetivo. Con esta mezcla lograron impulsar tanto redes como medios. Diversos fotógrafos profesionales e *influencers* se convirtieron en embajadores de Huawei; para ello les facilitaron teléfonos para que los probaran y los pudieran comparar con los de la competencia. Entre ellos destacan el clavadista Rommel Pacheco, el fotógrafo de moda Jvdas Berra y Anuar Layón, diseñador de moda.

Con el clavadista olímpico mexicano realizaron un entrenamiento privado para la marca, al cual invitaron a un medio de comunicación para que juntos probaran las capacidades fotográficas del dispositivo. El resultado: dos publicaciones orgánicas no pagadas que alcanzaron a más de 1 100 000 personas.

Jvdas Berra, por su parte, ya había probado las capacidades fotográficas del Huawei P9 con tan buenos resultados que concursó en los premios Huawei Next-Image 2017. Para el lanzamiento del P20 Pro

le propusieron un *shooting* en Celestún, Mérida, antes del lanzamiento global. Las fotografías resultaron impactantes y fueron presentadas en el lanzamiento mundial en París.

Anuar Layón, famoso por la cazadora *Mexico is the Shit*, creó una inspirada en el diseño de P20 Pro para el lanzamiento de su línea en el evento Mercedes Fashion Week en México.

7. Evaluación: un éxito rotundo

Desde que la línea insignia P20 fue anunciada a finales de marzo de 2018, Huawei ha comercializado seis millones de unidades de estos nuevos dispositivos a nivel mundial. El éxito de la campaña en México ha sido similar al de los mercados más fuertes de Huawei, Polonia y Malasia, pues ha tenido un crecimiento del 40 % en conocimiento de marca. En suma, la serie Huawei P20 ha superado las expectativas al lograr ventas en México que agotaron el inventario en tan solo el primer fin de semana, por lo cual tuvieron que hacer un pedido extra a China. Después de que el producto se agotó, los esfuerzos y las conversaciones se mantuvieron positivos alrededor de la serie P, logrando que las ventas siguieran incrementándose.

El marketing de contenido implementado para el lanzamiento de la serie P20 de Huawei fue evaluado por empresas como Ipsos, Google Trends, comScore y Socialbakers. Algunos de los resultados fueron:

- Más de 1 200 000 impresiones en plataformas digitales.
- 55 millones de vistas en plataformas digitales.
- Un 84 % del público objetivo alcanzado.
- Un 50 % más de seguidores en sus redes sociales.
- 4500 publicaciones no pagadas sobre el producto y la campaña en tres semanas.
- Tres *trending topics*: #HUAWEIP20, #SEEMORE y #HUAWEIP20PRO.
- Líderes de categoría en la conversación durante el Mundial de fútbol sin ser patrocinador oficial del evento.

10

8. Enseñanzas y aprendizajes

En suma, el marketing de contenido utilizado en el lanzamiento del Huawei P20 en México ha dejado a la compañía china de tecnología muchas enseñanzas para próximas campañas, entre las que destacan las siguientes:

- Aprovechar mucho más las redes de nicho para crear contenidos hechos a la medida y no limitar la demanda de los consumidores. Según la fase y la temporalidad, es necesario ser flexibles al presentar la idea creativa central, tanto en el cambio de tema del contenido como en las mejoras que hay que hacer en su distribución y amplificación.
- Adaptarse en los *hot topics* para no perderse en el universo de conversaciones, que suele ser un problema cuando se abordan diversos canales a la vez.
- Continuar con la visibilidad a largo plazo desde el día del lanzamiento, además de identificar aquellos puntos de contacto y socios estratégicos con los cuales se genere contenido para no perder el enfoque de la idea central.

Marketing omnicanal para lograr el compromiso con la marca

Integración de las experiencias de marketing tradicional y digital

El auge del marketing omnicanal

Imaginemos que un consumidor descubre un producto en un anuncio de televisión. A continuación acude a una tienda cercana para acceder a su primera experiencia con él y, tras examinarlo y también otros productos de la competencia y consultar a uno de los dependientes, finalmente decide que el producto en cuestión representa su mejor opción. Después hace una búsqueda *online* y lo compra por esa vía para conseguir un precio más bajo.

Imaginemos ahora que un consumidor descubre un producto en un *banner online*. Acto seguido hace una búsqueda con su móvil para obtener más información sobre el producto en redes sociales y una publicación que encuentra en las redes le conduce a una web en la que rápidamente puede comparar las opciones disponibles de productos similares. Decide por esta vía cuál es el mejor producto del mercado, busca la tienda más cercana en la que distribuyen la marca y, por último, va allí a comprarlo.

La primera hipótesis es lo que denominamos compra por visita a la tienda (*showrooming*) y la segunda, compra por visita a la web (*webrooming*).

Ambas son situaciones comunes de compra en la era digital. Los consumidores son cada vez más imprevisibles y erráticos en su elección de canales de compra. Cambian de uno a otro –de *online* a *offline*, y viceversa– y cuentan con poder acceder a una experiencia fluida y coherente sin puntos de discontinuidad entre las distintas plataformas. Pero los canales del marketing tradicional no siempre permiten una transición fluida entre ellos; de hecho, suelen estar muy aislados entre sí, cada uno con sus propios objetivos y estrategias, frustrando provechosas oportunidades.

La manera en la que las empresas abordan los canales de venta y de comunicación debería cambiar para adaptarse a esta nueva realidad. En la era digital el recorrido del consumidor no siempre resulta directo. En ocasiones es incluso una espiral. Es más, existen numerosas combinaciones posibles de puntos de contacto con el consumidor a lo largo de su recorrido hacia la compra. Las compañías han de guiarle en cada paso a través de los distintos canales físicos y *online*. También tienen que estar disponibles para ellos en cada punto de ese largo proceso en el que un consumidor puede decidir hacer su compra.

Nos adentramos así en el marketing omnicanal, práctica consistente en la integración de múltiples canales para ofrecer al consumidor una experiencia de compra coherente y fluida. Para lograrlo hay que romper los silos en los que se estructuran los diferentes canales y unificar sus objetivos y estrategias. De esta manera se garantiza un esfuerzo coordinado mediante distintos canales para conducir a los consumidores hacia su compromiso de compra.

Los resultados de este tipo de marketing ya se han demostrado. Según un estudio realizado por International Data Corporation, el importe y la persistencia de los compradores omnicanal normalmente superan en un 30% los de los compradores monocanal. Macy's ha observado que sus compradores omnicanal son incluso ocho veces más valiosos que los monocanal. El compromiso de los consumidores resulta mayor cuando tienen diversas opciones y se les deja comprar un artículo en el momento preciso en el que desean hacerlo.

Por eso compañías líderes en diversos sectores llevan años implantando el marketing omnicanal. Macy's –prototipo de este tipo de marketing– ha ido introduciendo y mejorando desde 2008. Las grandes cadenas de distribución física, como Macy's o Walmart, consideraron inicialmente este enfoque como una respuesta a la presencia cada vez mayor del comercio electrónico en el mercado, pero ahora ven esta integración de sus canales

de distribución *online* y *offline* como una oportunidad clave de crecimiento. Como contestación, Amazon también se ha adentrado en el mundo *offline* abriendo una tienda física en Seattle e introduciendo su Dash Button (dispositivo con conectividad wifi que te permite pedir tu producto favorito con solo pulsar un botón) para realizar pedidos de productos para el hogar con un clic. Las tendencias recientes demuestran que el marketing omnicanal está creciendo a gran velocidad; de hecho, estas tendencias y los medios tecnológicos que las facilitan terminarán convirtiéndolo en una práctica generalizada.

Tendencia 1: Prioridad del comercio vía móvil en la economía del «ahora»

A medida que los consumidores se encuentran progresivamente más conectados y comunicados con tecnologías móviles, el tiempo se convierte en su recurso más escaso. Eligen las marcas que les ofrecen mayor conveniencia y accesibilidad para sus transacciones de compra. Esperan de las empresas que les proporcionen sin complicación algunas soluciones inmediatas a sus necesidades. La rapidez de la transacción a veces resulta tan importante como el producto o el servicio en sí. En la economía del «ahora» florecen los mercados en tiempo real –los uber o airbnb del mundo– que conectan a vendedores y compradores en un sector determinado.

Los teléfonos móviles en gran medida son responsables de estos cambios. Ningún otro canal les supera en lo referente a proximidad de los consumidores. Es más, no hay otro canal tan personal y cómodo. Por lo tanto, cuando en algún sector aparecen nuevas compañías que inundan el mercado con servicios bajo pedido, el índice de adopción supera todos los precedentes.

Dado que cada vez son más los consumidores que hacen compras a través de su teléfono móvil –según el portal Internet Retailer, en 2015 el 30% del comercio electrónico de Estados Unidos correspondía a transacciones realizadas usándolo–, las empresas deben conceder prioridad absoluta a la telefonía móvil en sus estrategias omnicanal.

BMW, por ejemplo, ya permite a los consumidores del Reino Unido comprar sus vehículos desde su móvil. Si un consumidor escanea con su móvil

la imagen de un BMW que aparece en un anuncio en un medio impreso o en un soporte publicitario de exteriores, se le redirige a la página web correspondiente, donde puede ver las características del vehículo e incluso comprarlo. Todo el proceso puede completarse en solo 10 minutos.

La siguiente gran categoría, las tecnologías *wearables*, puede llevar esta tendencia un paso más allá. Al igual que los teléfonos móviles, los dispositivos *wearables* casi siempre son sumamente próximos al consumidor; de hecho, se supone que los lleva puestos siempre, por lo que pueden ayudar también a la compañía para recabar datos sobre los patrones de recorrido de compra. Dado que, según Euromonitor, se prevé que las ventas de este tipo de dispositivos superen los 305 millones de unidades en 2020, la economía del «ahora» no muestra ningún síntoma de desaceleración.

Tendencia 2: Presencia de la compra por visita a la web en los canales *offline*

En las tiendas físicas los consumidores suelen enfrentarse a la abrumadora tarea de valorar las numerosas opciones de productos en los expositores y tomar una decisión de compra. Las empresas tienen que ayudarles a descubrir su marca y a que terminen decantándose por ella en medio del desorden y de las distracciones de una tienda.

Las tecnologías con sensores (balizas web, *Near Field Communication* [NFC] o identificación por radiofrecuencia [RFID], por ejemplo) ofrecen soluciones a este problema acercando las compras por visita a la web a las tiendas físicas. Los distribuidores (como Apple Store, GameStop o Macy's) pueden colocar balizas web en puntos estratégicos en sus tiendas para comunicarse con los teléfonos móviles de los clientes creando conexiones por Bluetooth entre dispositivos cuando uno pasa cerca. Con este sistema las balizas posibilitan que los distribuidores hagan un seguimiento de la posición de los consumidores dentro de la tienda. Pueden incluso analizar qué departamentos visitan más a menudo y cuánto tiempo pasan en cada uno y también enviar ofertas personalizadas a su móvil según su ubicación. Cuando los distribuidores cuentan con más datos sobre el comportamiento de los consumidores (de compras pasadas, por ejemplo), las ofertas pueden estar realmente personalizadas y, por lo tanto, incrementar enormemente las probabilidades de compra.

Aunque los consumidores reciben con agrado ofertas muy personalizadas de las compañías, a veces sienten la necesidad de evaluarlas, por lo que buscan más información *online*. Una vez que la información que encuentran «valida» sus intereses, aceptan la oferta correspondiente. Con las tecnologías con sensores los distribuidores pueden facilitar este proceso de forma fluida. Burberry, por ejemplo, utiliza tecnologías con sensores en sus tiendas, pues las prendas que se venden en ellas llevan etiquetas RFID que activan los espejos de los probadores cuando un cliente se las prueba y así este puede ver en el espejo un vídeo con la descripción del artículo. Los supermercados franceses Casino colocan etiquetas NFC en sus productos: cuando un consumidor consulta la etiqueta desde su *smartphone*, obtiene acceso inmediato a los detalles del producto. Y no solo eso: Casino guía al consumidor en todo el proceso hasta finalizar la compra. Los consumidores pueden escanear las etiquetas al añadir los productos a su carro virtual antes del momento final de la realización de la compra.

Este empleo de la conectividad entre dispositivos (el internet de las cosas) ofrece la simplicidad e inmediatez de la compra por visita a la web en el contexto de la experiencia comercial en las tiendas físicas. Posibilita a los canales *offline* conectar con el consumidor gracias a contenido digital relevante (como detalles del producto o valoraciones de otros consumidores) que facilite la decisión de compra. Se trata de un enfoque que mejora la experiencia global a nivel omnicanal y que, sobre todo, ayuda a las compañías a mejorar sus ventas.

Tendencia 3: Presencia de la compra por visita a la tienda en los canales *online*

En la era digital los consumidores pueden comprar productos y contratar servicios de forma inmediata y cómoda y acceder a una cantidad ingente de contenido fiable que les ayude en sus decisiones de compra, pero resulta muy poco probable que los canales *online* lleguen a reemplazar completamente a los que no lo son. La compra *offline* es una experiencia en la que intervienen los cinco sentidos antes de que el consumidor se comprometa a hacerla. Es más, la compra en establecimientos físicos tiene que ver con el estatus y estilo de vida de los consumidores, que esperan ver y hacerse ver por otros consumidores cuando compran en determinadas tiendas. Asimismo está asociada con la relación personal que se establece en los canales *offline*.

Para acercar los evidentes beneficios de la venta *offline* a los canales *online* las empresas pueden optar por adaptar sus técnicas de venta por visita a la tienda. Tesco, en Corea del Sur, constituye un magnífico ejemplo. Es una de las poblaciones más ajetreadas del mundo y con jornadas laborales más largas, por lo que para los consumidores resulta complicado encontrar el momento para ir a hacer la compra. Como respuesta a esa dificultad, esta compañía ha creado tiendas virtuales –básicamente unos carteles con imágenes similares a las góndolas de un supermercado físico– en espacios públicos, como las estaciones de metro, por ejemplo. Los ocupadísimos consumidores pueden hacer la compra desde su teléfono móvil mientras esperan al metro simplemente escaneando los productos que quieren comprar desde la aplicación Homeplus. En ese momento Tesco los envía para que los consumidores los reciban cuando lleguen a casa.

IKEA es otro ejemplo: se ha dado cuenta de que a los consumidores les resulta difícil encontrar los muebles adecuados al espacio concreto para el que los buscan y con su aplicación de realidad aumentada y su catálogo impreso les ayudan a resolver ese problema. Si se coloca un catálogo en la estancia en la que se quiere poner un mueble en concreto y se visualiza desde la pantalla de la aplicación, se puede visualizar el mueble en el hogar del posible comprador.

Este enfoque de compra por visita a la tienda permite a los consumidores comprar y analizar los productos en espacios reales, utilizar sus sentidos y conservar el contacto personal durante el proceso de compra. Aporta lo mejor de la experiencia *offline* a los canales *online*. Es más, soluciona los típicos escollos asociados a las compras *online*.

Optimización de la experiencia omnicanal con el análisis de *big data*

En las últimas aplicaciones tanto la compra por visita a la tienda como por visita a la web se basan en gran medida en el uso de dispositivos móviles (teléfonos y *wearables*) como interfaz básica para la experiencia del consumidor. Más allá de su función como interfaz, estos dispositivos también suponen una buena herramienta de recogida de datos; sirven de puente para conectar el mundo digital con el *offline*. Ahora las

compañías ya son capaces de concebir a los consumidores en un trasvase fluido de los canales *online* a los físicos, algo que antes no era posible. Entre la gran variedad de datos que las empresas pueden recabar de los consumidores está los demográficos, los patrones de recorridos de compra en canales *offline*, los patrones de búsqueda en los canales *online*, su actividad en redes sociales, sus preferencias de productos y promociones y el registro de sus transacciones.

La recopilación de todos estos datos resulta extremadamente útil para las compañías a la hora de optimizar sus operaciones de canal. Conocer el recorrido que hace el consumidor por una tienda y el punto en el que se detiene más tiempo permite a una empresa mejorar la distribución y exposición de sus mercancías. Entendiendo qué promociones funcionan mejor para cada consumidor una compañía puede personalizar sus mensajes y evitar la saturación con comunicaciones no deseadas. Sabiendo la ubicación exacta de los consumidores, puede hacerles ofertas en tiempo real. Es más, puede emplear los datos recabados para llevar a cabo análisis predictivos. Un seguimiento de los patrones registrados en el historial de los consumidores puede ayudar a predecir qué comprarán en el futuro. Por último, toda esta información ofrece a la empresa la oportunidad de anticiparse a las necesidades futuras de sus consumidores y así mejorar la gestión de su inventario.

Es importante que las compañías comprendan estas tendencias en comercio electrónico vía móvil y relacionadas con la compra por visita a la tienda y por visita a la web, así como con el análisis de los datos relativos a cada canal, ya que ayudan a mejorar e integrar los canales de comunicación y ventas de las empresas en la búsqueda de una experiencia omnicanal holística.

El marketing omnicanal paso a paso

Para desarrollar una buena estrategia de marketing omnicanal las compañías tienen que percibir el recorrido del consumidor con mayor nivel de detalle. Han de localizar todos los canales y puntos de contacto a lo largo de las 5 'A'. Dado que existen muchas combinaciones posibles de canales y puntos de contacto según las experiencias de los consumidores, las compañías tienen que identificar los más populares. Una estrategia de marketing omnicanal debería centrarse en la integración de los canales más frecuentados.

Cuadro 10.1 Localización de los canales y puntos de contacto a lo largo del recorrido del consumidor

Recorrido del consumidor		A1	A2	A3	A4	A5
		ATENCIÓN	ATRACCIÓN	AVERIGUACIÓN	ACCIÓN	ACCIÓN
Punto de contacto Toda interacción directa o indirecta a lo largo del recorrido de compra entre el consumidor y la marca y con otros consumidores en relación con la marca.	¿Por cuáles de las siguientes fases ha pasado el consumidor para comprar su coche?	<input type="checkbox"/> Conocer el coche por un anuncio <input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> Responder a la llamada a la acción del anuncio <input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> Buscar información sobre diferentes marcas/modelos <input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> Pedido previo <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Pago del coche <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Uso del coche <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Mantenimiento del coche <input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> Recomendar el coche <input type="checkbox"/> NO
	Canal Plataforma y canales de comunicación que utilizan los consumidores para interactuar con la marca. Ejemplos de comunicación: televisión, redes sociales, centros de atención telefónica, etc. Ejemplos de medios de canal: tiendas, comercio electrónico, ferias, etc.	Canales con los que interactúan	<input type="checkbox"/> Banner <input type="checkbox"/> Anuncio impreso	<input type="checkbox"/> Banner <input type="checkbox"/> Código QR en un anuncio impreso	<input type="checkbox"/> Webs de contenido	<input type="checkbox"/> Concesionario <input type="checkbox"/> Taller de reparación <input type="checkbox"/> Personal de ventas

Paso 1: Localizar todos los canales y los posibles puntos de contacto a lo largo del recorrido de compra del consumidor

El primer paso para desarrollar una estrategia de marketing omnicanal consiste en localizar todos los posibles puntos de contacto y los distintos canales a lo largo de las 5 'A' (Cuadro 10.1). Se considera *punto de contacto* toda aquella interacción directa o indirecta, *online* u *offline*, que se produce a lo largo del recorrido de compra entre el consumidor y la marca y/o con otros consumidores en relación con la marca. Se describe normalmente como una acción por parte de los consumidores en cada una de las fases de las 5 'A'. Por ejemplo, en la fase de atención los puntos de contacto con el consumidor tienen que ver con el descubrimiento de un producto, mientras que en la de acción incluyen la compra del producto, su uso y el servicio posventa.

Un *canal* es cualquiera de los intermediarios, *online* u *offline*, que utiliza el consumidor para interactuar con la marca. En general hay dos: de comunicación y de venta. Los primeros incluyen todos los que sirven para facilitar la transmisión de información y contenido, como la televisión, los medios impresos, las redes sociales, las páginas web de contenido y los centros de atención. Los canales de venta, por su parte, abarcan todos los que sirven para facilitar las transacciones, como los establecimientos minoristas, la fuerza de ventas, las páginas de comercio electrónico, los agentes de televenta o las ferias comerciales. En ocasiones ambos tipos de canales aparecen tan estrechamente entrelazados que resulta complicado definir las funciones de cada uno.

Un punto de contacto puede afectar a uno o más canales. Por ejemplo, un consumidor puede descubrir un producto a través de diversas fuentes: anuncios en medios impresos, *banners online*, centros de atención y personal de ventas. De igual modo, un canal puede albergar varios puntos de contacto. Por ejemplo, un centro de atención puede servir de fuente de información para que los consumidores conozcan un producto o funcionar como canal de ventas a través del cual pueden hacer su pedido. Este solapamiento de canales y puntos de contacto es importante para garantizar que los consumidores accedan a una experiencia fluida de principio a fin.

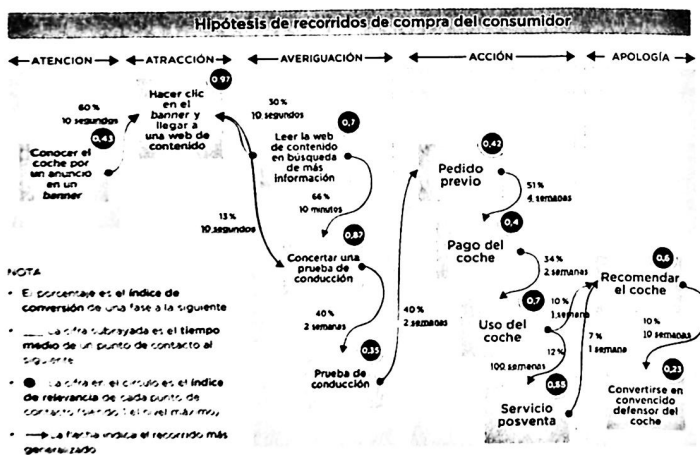
Desde la perspectiva de las empresas, cuantos más sean los canales y los puntos de contacto, mayor resultará la cobertura de sus marcas en el

mercado, pero mayor será también la complejidad a la hora de diseñar una estrategia coherente de marketing omnicanal. Por eso cada compañía debe encontrar el equilibrio adecuado entre cobertura de mercado y simplicidad al desarrollar su estrategia de marketing omnicanal.

Paso 2: Identificar los canales y puntos de contacto más críticos

Cada consumidor puede construir una experiencia individual constituida por la combinación diferente de puntos de contacto en diversos canales y el orden en el que lo hace, lo que podemos denominar *hipótesis del recorrido del consumidor*. Cuando va a comprar un coche, por ejemplo, puede ver un anuncio en un *banner*, hacer clic en el anuncio y llegar a una web de contenido en la que accederá a más información sobre él. A continuación puede concertar una cita para probar el coche y después de dar una vuelta con él decidir comprarlo. Este es un posible recorrido. Otra posible hipótesis de recorrido podría ser que vea un anuncio en televisión, llame al teléfono de atención de la casa para concertar una cita para probar el coche y a continuación lo decida comprar.

Cuadro 10.2 Identificar los canales y puntos de contacto más populares



Son muchos los posibles recorridos que podrían añadir mayor complejidad a la ejecución de una estrategia de marketing omnicanal, por lo que hay que centrarse en los más populares. Partamos de la aplicación general del principio de Pareto: probablemente el 80% de los consumidores se decantarán por alguno de los recorridos incluidos en el 20% de las hipótesis más habituales. Los recursos de una empresa tienen que concentrarse en la creación de una experiencia global y fluida entre los diferentes canales y sus puntos de contacto más relevantes (Cuadro 10.2).

Paso 3: Mejorar e integrar los canales y puntos de contacto más críticos

El siguiente paso consiste en evaluar y mejorar los canales más importantes en sus puntos de contacto más críticos, que serán los que determinen el éxito de toda estrategia de marketing omnicanal. Las empresas además deben destinar recursos económicos adicionales a esos elementos relevantes.

Para lograr ofrecer una experiencia realmente omnicanal al consumidor también tendrían que crear la estructura organizativa que les permita ejecutar su estrategia. Han de romper el aislamiento entre los diversos departamentos de su organización y conectar a los distintos equipos internos responsables de los diferentes canales para contribuir a esa fluidez y coherencia global de la experiencia de compra. En muchos casos la colaboración funciona mejor si la compañía fusiona a los distintos equipos encargados de canales diferentes, integrando también sus objetivos y presupuestos. Tras la fusión colaborarán solidariamente para tratar de optimizar la gestión de sus presupuestos y cumplir sus objetivos sin importar cuáles sean los canales utilizados. El objetivo pasa a ser común y único: ofrecer la mejor experiencia posible al consumidor maximizando a la vez las ventas mediante una estrategia de marketing omnicanal.

Las organizaciones que no son capaces de fusionar a los equipos de sus diferentes canales pueden idear incentivos cruzados para asegurarse la implicación de todos sus miembros en el apoyo de las iniciativas de marketing omnicanal. Por ejemplo, se puede incentivar a los agentes de los centros de atención por su trabajo de persuasión del consumidor para la compra aunque esta se cierre en el portal de comercio electrónico de la compañía. Esa alineación de los incentivos garantizaría que todo el mundo en la organización reme en la misma dirección.

En resumen: Cómo integrar lo mejor de los canales *online* y *offline*

Los consumidores saltan de un canal a otro y esperan que su experiencia sea integral y fluida. Para afrontar la nueva realidad las empresas están integrando los canales *online* y *offline* en un intento de guiar a los consumidores a lo largo de su recorrido global hacia la compra. Las compañías deberían intentar combinar lo mejor de los dos mundos, la inmediatez de los canales *online* y la cercanía de los *offline*. Para lograr hacerlo con éxito, han de centrarse en los puntos de contacto y los canales realmente relevantes e implicar a los empleados de la organización para que apoyen su estrategia de marketing omnicanal.

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

- ¿Cuáles son los puntos de contacto con el consumidor y los canales más importantes en la actividad de tu empresa?
- ¿Están alineados esos canales para ofrecer al consumidor una experiencia de compra global y fluida?



Marketing de participación para generar afinidad con la marca

Cómo aprovechar el potencial de las aplicaciones móviles, el CRM social y la gamificación

Cuando una empresa conduce con éxito al consumidor desde la fase de atención hasta la de acción se dice que ha completado el ciclo de venta. Es comprensible que la mayoría enfatice sobre esa parte del ciclo de venta dentro de lo que abarca el recorrido del consumidor, pero no debe subestimarse la importancia de guiarle desde la fase de acción hasta la de apología; de hecho, este último paso del recorrido de compra diferencia al marketing digital del tradicional. En la economía digital el poder de las recomendaciones de los propios consumidores se ha amplificado por la proliferación sin precedentes de la comunicación móvil y de las comunidades en redes sociales.

Para lograr que un consumidor que compra por primera vez un producto termine convirtiéndose en su defensor ante otros hay que desarrollar acciones que afiancen su compromiso con la marca. Básicamente existen tres técnicas que se han popularizado tras acreditar su eficacia a la hora de aumentar el compromiso de los consumidores con una marca en la era digital. La primera tiene que ver con el uso de aplicaciones móviles

pensadas para mejorar la experiencia del consumidor; la segunda consiste en aplicaciones de gestión de relaciones con los clientes (CRM) para entablar un diálogo con ellos que ayude a compartir soluciones, y la tercera recurre a la gamificación para ayudar a incrementar el compromiso de los consumidores fomentando en ellos las conductas adecuadas. Estas tres técnicas no son incompatibles; de hecho, las compañías deberían combinarlas para alcanzar un mejor resultado.

Cómo mejorar la experiencia digital con aplicaciones móviles

Analicemos una serie de datos. Según el informe *Ericsson Mobility Report*, en 2020 más del 70 % de la población global tendrá un *smartphone* y además en torno al 80 % del tráfico de datos móviles provendrán de este tipo de dispositivos. ¿Qué implicará este dominio de la telefonía móvil en el mercado?

Los consumidores ya utilizan actualmente sus dispositivos móviles para una gran cantidad de actividades. En Estados Unidos, según el Pew Research Center, la mayoría de las personas que tienen un *smartphone* lo usa para leer las noticias, compartir contenidos e interactuar en sus comunidades. Según un estudio de Deloitte, el estadounidense medio consulta su móvil en torno a unas 46 veces al día. Como parte de su servicio posventa, Alcatel-Lucent encargó un estudio en Brasil, Japón, Reino Unido y Estados Unidos que reveló que los usuarios de *smartphones* prefieren el autoservicio a través de aplicaciones al mostrador físico con personal de atención al cliente. Los *smartphones* generan dependencia y los usuarios al final los llevan siempre encima. Se han convertido con toda seguridad en el mejor canal para fidelizarlos, por lo que las empresas están obligadas a comunicarse con los consumidores y fidelizarlos mediante aplicaciones móviles.

La mayor parte de las cien marcas líderes en el mundo emplea aplicaciones móviles para fidelizar a sus clientes que suelen tener uno o más usos. En un primer nivel una aplicación puede lanzarse como medio para la difusión de contenido (vídeos o juegos, por ejemplo). Un muy buen ejemplo es Pokémon Go, que utiliza la realidad aumentada: cuando el usuario visita determinados lugares los distintos Pokémon –una especie de criaturas de ficción– van apareciendo virtualmente en la pantalla de la aplicación induciendo al usuario a seguir explorando el lugar para coleccionar sus Pokémon.

En segundo lugar las aplicaciones móviles pueden lanzarse para funcionar como canales de autoservicio por medio de los cuales los consumidores pueden acceder a la información de su cuenta o hacer transacciones. Algunos ejemplos podrían ser la aplicación de Servicios Financieros de Toyota o la aplicación de Walgreens: la primera permite a los propietarios de vehículos Toyota gestionar sus cuentas e incluso realizar los pagos de su coche y con la de Walgreens los usuarios pueden, entre otras cosas, reponer medicamentos con receta, imprimir fotos o archivar cupones de descuento.

En un tercer nivel las aplicaciones móviles pueden integrarse en la experiencia del producto o servicio principal. Las de las casas de automóviles son los mejores ejemplos. La aplicación BMW Remote se puede utilizar, por ejemplo, para cerrar o abrir con llave un vehículo BMW, hacer sonar el claxon o encender los faros para ayudar a encontrar el vehículo. La aplicación MMI Connect, de Audi, cuenta con la funcionalidad Picture Destinations, que permite al usuario enviar fotos con codificación de geolocalización desde su *smartphone* hasta el sistema de navegación del vehículo. Otro ejemplo en otra rama podría ser la aplicación de DirecTV, con la que los espectadores pueden ver programas de televisión en *streaming* y programar una grabación desde cualquier sitio. Todas estas aplicaciones se sincronizan e integran con la experiencia del producto correspondiente.

Con las aplicaciones móviles y estos tres usos fundamentales los consumidores pueden mantener una interacción fácil con las marcas. Ahora podemos decir que tienen a sus marcas favoritas al alcance de la mano: en el bolsillo. Al mismo tiempo, las empresas pueden aprovechar esta interfaz tan eficaz y eficiente de relación con el consumidor para reducir costes.

Las compañías deben dar varios pasos en el desarrollo de una buena aplicación móvil. Lo primero es determinar cuáles serán sus usos, es decir, cuáles serán los objetivos del consumidor al utilizar la aplicación. A continuación tendrán que diseñar las funcionalidades clave y la interfaz del usuario y, por último, pensar en los apoyos finales necesarios para lograr que la experiencia del usuario resulte impecable.

Paso 1: Determinar los usos

Las empresas tienen que llevar a cabo los estudios de mercado necesarios para identificar los puntos de insatisfacción en la experiencia con sus productos y servicios y a partir de esos puntos de frustración averiguar la

forma en la que una aplicación podría resolver esos problemas. Deben ser capaces de describir las formas en las que la aplicación facilitará la vida a los consumidores.

En L'Oréal, por ejemplo, se dieron cuenta de que la mayor dificultad a la hora de comprar cosméticos era que los consumidores no se hacen a la idea de cómo les quedarán los productos al usarlos, así que desarrollaron una aplicación de realidad aumentada llamada Makeup Genius con la que se utiliza la cámara del móvil como si fuera un espejo virtual que permite al usuario experimentar con los productos de la marca. El usuario prueba cómo le quedarían los distintos cosméticos y puede compartir el resultado en redes sociales.

Paso 2: Diseñar las funcionalidades clave y la interfaz del usuario

Una vez establecidos los usos de la aplicación, las empresas tienen que diseñar sus funcionalidades clave. Una tendencia muy extendida en aplicaciones móviles es el empleo de lo que denominamos *SoLoMo* (carácter social, localización y movilidad). Las aplicaciones de marcas que han funcionado bien normalmente incluyen funcionalidades sociales y colaborativas (social) y funcionalidades basadas en la ubicación (localización) y además ofrecen la posibilidad de ser utilizadas allá donde vayamos (movilidad).

Un buen ejemplo es la aplicación Nike+ Run Club, que cuenta con los tres elementos: el carácter social, la localización y la movilidad. Los usuarios pueden registrar información de sus trayectos corriendo (localización) y recibir consejos de entrenamiento sobre la marcha (movilidad) y también publicar en sus redes sociales fotos de sus salidas a correr con los datos que quieran y competir con sus amigos (carácter social).

El siguiente paso consiste en asegurarse de que la interfaz del usuario es manejable incluso para personas no familiarizadas con el uso de aplicaciones. La simplicidad de la aplicación resulta fundamental. Ha de ser tan intuitiva que el usuario ni siquiera tenga que aprender a utilizarla.

Paso 3: Desarrollar la integración final

La mayoría de las aplicaciones no se sostienen por sí solas; son solo la interfaz que debe integrarse con el sistema final. Las empresas tienen que

determinar cómo integrarlas con los demás elementos de apoyo a los que los consumidores no prestan atención pero que son fundamentales para su experiencia con el producto o servicio.

En esta integración suelen estar implicados el equipo administrativo de la compañía, los distribuidores físicos y otros canales y agentes que participan en el proceso comercial de la marca. La aplicación de Walgreens, por ejemplo, ofrece servicios integrales de salud a los usuarios. Los pacientes pueden reponer medicamentos con receta e incluso consultar a médicos por videoconferencia. La empresa se esforzó enormemente para asegurarse de que la experiencia del consumidor resultara fluida. Walgreens tuvo que garantizar que la aplicación se conectara al sistema de pedidos de sus establecimientos y tuvo que colaborar con MDLIVE, que aporta una red de médicos, para asegurarse de que su funcionalidad de videoconferencia en tiempo real con un médico funcionara en la aplicación a la hora de la verdad.

Ofrecer soluciones para la gestión de la relación con clientes en redes sociales

En los últimos años la proliferación de las redes sociales ha sido imparable. Según el Pew Research Center en 2015 el 65 % de los estadounidenses adultos utilizaban las redes sociales frente al escaso 7 % que lo hacía en 2005. Según We Are Social en 2016 había 2300 millones de usuarios de redes sociales, lo que representa un 31 % de la población mundial.

Para las empresas ha dejado de ser algo opcional la conexión con sus clientes a través de las redes sociales. Detengámonos un momento en este dato del Internet Advertising Bureau del Reino Unido: en torno a un 90 % de los consumidores considerarían recomendar una marca tras interactuar con ella en redes sociales. De igual modo, una encuesta realizada por NM Incite revelaba que las probabilidades de que un consumidor recomiende una marca a otros se multiplican prácticamente por tres si este ha recibido una buena atención por parte de la misma en redes sociales. En estas circunstancias, el CRM social—el uso de las redes sociales para gestionar las interacciones de una marca con los consumidores y establecer con ellos relaciones a largo plazo—constituirá una herramienta esencial de fidelización.

El CRM social supone un cambio drástico respecto al tradicional, que era promovido por la empresa, mientras que el social está en manos de los

propios consumidores. En el CRM tradicional las compañías dictan las comunicaciones con los consumidores utilizando los canales de su elección, como el correo electrónico o los centros de atención telefónica. En el CRM social la conversación la inician los consumidores con consultas o comentarios mediante las redes sociales. Por lo tanto, el CRM social no sabe de horarios y es difícil de automatizar. Los consumidores esperan respuesta inmediata en cualquier momento del día y de la noche.

Debido a la naturaleza de las redes sociales, el CRM social se genera a modo de diálogo. A diferencia del CRM tradicional, que resulta más unidireccional y cíclico, el social se conforma de conversaciones permanentes. El diálogo se establece no solo entre las marcas y los consumidores, sino también entre los consumidores dentro de sus comunidades. Por la dinámica de estos entornos sociales los problemas rara vez se quedan aislados. Cualquiera, incluidos los posibles futuros clientes de una marca, pueden ver sus respuestas a las publicaciones de los consumidores y meterse en la conversación.

Normalmente los usos del CRM social se clasifican en tres tipos. En primer lugar, para escuchar la voz del consumidor las marcas pueden extraer información de las conversaciones que se establezcan sobre ellas en las redes sociales. En segundo lugar, el CRM social puede emplearse para implicar a las marcas en las conversaciones: una empresa puede designar a un equipo de personas para que publiquen comentarios e influyan en las conversaciones para conseguir resultados más favorables. En tercer lugar, con el CRM social una compañía puede manejar las quejas de los consumidores que puedan conducir potencialmente a una crisis de marca. Es de esperar que las empresas ofrezcan soluciones a los problemas de los consumidores antes de que estos se hagan virales.

El marketing en las redes sociales y el CRM social no son lo mismo, aunque el límite entre una y otra técnica resulta difuso. El primero consiste en el envío de contenido y mensajes de marca a través de las redes sociales (capítulo 9), mientras que el CRM social tiene que ver con resolver problemas a los clientes (aunque un buen CRM social puede convertirse en una estupenda campaña de marketing si los consumidores quedan impresionados con el resultado). El marketing en las redes sociales también es más dinámico como resultado de la fragmentación de las mismas, por lo que las marcas deben posicionarse en diversas plataformas de redes sociales para llegar a más consumidores y estar permanentemente al día de las

tendencias en las nuevas redes sociales emergentes. El CRM social, por su lado, resulta relativamente más estable porque no hay tantas plataformas de redes sociales adecuadas para un diálogo continuado.

En algunos casos el marketing en las redes sociales y el CRM social coexisten. Pueden integrarse o funcionar de forma independiente y cada una de esas opciones tiene ventajas e inconvenientes. Algunas marcas emplean cuentas de redes sociales distintas para el marketing de contenidos y para su CRM social. Un ejemplo es la estrategia de Nike en las redes sociales, basada en el uso de dos cuentas: @nike.com como cuenta principal (para su marketing de contenidos) y @nikesupport.com para su CRM social. Normalmente la gestión del CRM social y del marketing en las redes sociales suelen ser independientes y corren a cargo de equipos separados y con objetivos distintos. Si surge algún problema en el CRM social, se puede aislar sin que termine perjudicando a la cuenta principal de las redes sociales. La debilidad de este enfoque estriba en que el alcance está dividido. Habitualmente la cuenta de marketing en las redes sociales es más popular que la del CRM social. También resulta más difícil homogeneizar el tono de la comunicación en ambas cuentas.

Otras marcas utilizan una única cuenta para ambas prácticas. Este planteamiento ayuda a unificar el enfoque y homogeneizar el tono de la comunicación, pero conlleva un riesgo considerable para la marca, pues si algo va mal en la gestión de las quejas de los consumidores, será visible para todos. El servicio *online* de comida a domicilio Seamless, por ejemplo, emplea una cuenta única de Twitter en la que comparte un montón de contenido y también tiene fama de responder rápido a cualquier comentario o queja que se publique en la red social, pero a veces se puede ver desbordada por actitudes negativas en momentos de crisis, como cuando se cae el sistema de pedidos.

Paso 1: Desarrollar capacidades de percepción y respuesta

En las redes sociales el volumen de diálogo puede ser abrumador. Es más, no todos los consumidores acuden directamente a las marcas en estas redes; algunos solo interactúan con sus amigos o contactos hablando sobre marcas con las que nunca establecen un contacto directo. Por lo tanto, el CRM social requiere el uso de un algoritmo de escucha social para

monitorizar, filtrar y priorizar las conversaciones y así diferenciar las importantes de las que solo son ruido. Ese algoritmo debería diseñarse para identificar además conversaciones accionables, es decir, interacciones en las que la marca pueda meterse en la conversación para generar un impacto positivo. Con él también ha de poderse escanear el contenido *online* en busca de quejas y sentimientos negativos que puedan conducir a una crisis de marca, lo que da a la empresa la oportunidad de mitigarlas antes de que se produzca. Las compañías disponen de múltiples opciones para elegir el *software* diseñado para estos fines.

Paso 2: Favorecer el desarrollo y la autonomía de los agentes de CRM Social

Como ya hemos dicho el CRM social no puede automatizarse por completo. Las redes sociales son, por naturaleza, plataformas para la interacción entre personas, por lo que una marca que quiera desarrollar una plataforma de CRM social ha de contratar y formar a agentes de CRM que puedan representarla adecuadamente ante los consumidores con un elevado nivel de empatía. Deberían tener la personalidad y la actitud adecuadas, reflejo de las de la marca. Se los tiene que formar para que dialoguen con los consumidores en nombre de la marca. Dado que las conversaciones que se producen en las redes sociales son heterogéneas, estos agentes tienen que contar con una sólida base de conocimiento y estar familiarizados con conflictos pasados y su resolución como punto de referencia. Además, hay que animarles a compartir las historias más destacables entre ellos para acelerar el aprendizaje. Muchas veces no tendrán respuesta a todas las preguntas de manera inmediata porque deberán coordinarse con otras unidades que son realmente las responsables de esas respuestas. Por lo tanto, es importante que los agentes estén conectados con el resto de la organización con un buen sistema que les posibilite coordinarse con otros miembros.

Paso 3: Aprovechar la participación de las comunidades

Las empresas deberían darse cuenta de que a largo plazo responder a todas las conversaciones en las redes sociales se termina convirtiendo en una tarea inabarcable. Se hace necesario un cambio de mentalidad desde el

CRM tradicional e individualizado para abordar el CRM social con múltiples emisores y destinatarios. En vez de participar ellas mismas en las conversaciones, las compañías deberían implicar a defensores de sus marcas para que participen voluntariamente.

A veces es bueno que una empresa deje que sea un consumidor, fiel defensor de la marca en cuestión, quien responda a un comentario negativo de otro consumidor. Para un consumidor la opinión de otros consumidores resulta más creíble que la de la propia empresa. En última instancia, el CRM social debería ser una plataforma de autoayuda para la interacción de los consumidores dentro de una comunidad. En muchas comunidades de CRM social de este tipo se añade un componente lúdico para recompensar a los participantes por sus contribuciones. Cisco, por ejemplo, ha desarrollado comunidades conformadas por expertos y profesionales en el campo de las tecnologías de la información que se acaban convirtiendo en un sistema de apoyo *online* en el que un usuario puede hacer consultas a las que pueden responder todos sus miembros. A los que contribuyen ofreciendo esas respuestas se les recompensa con medallas y puntos de reputación.

Cómo conseguir las conductas deseadas a través de la gamificación

La gamificación –el uso de principios lúdicos en contextos ajenos al juego– constituye una herramienta eficaz para fomentar la participación e implicación de los consumidores. Se utiliza sobre todo en dos contextos: programas de fidelización y comunidades de consumidores. A pesar de la polarización de opiniones, el empleo de la gamificación ha ido creciendo en los últimos años. Según un estudio del Pew Research Center en el que se encuestó a mil fuentes distintas entre empresas de tecnología y críticos del sector, el 53 % de los encuestados estaban de acuerdo en que en 2020 la gamificación será una práctica generalizada, mientras que un 42 % defendía que solo prosperará en algunos campos.

Los primeros ejemplos de gamificación en programas de fidelización son los programas de viajero frecuente de las líneas aéreas, que se utilizan para animar al consumidor a utilizar una misma línea aérea para todos sus viajes acumulando puntos o millas que puede luego canjear por vuelos o por otros productos o servicios. Para motivar a los usuarios a acumular puntos la mayoría de estos programas se estructuran en tramos: los

superiores, normalmente considerados de élite, se asocian con un estatus superior y conllevan más privilegios.

La gamificación también se utiliza habitualmente en las comunidades *online* de consumidores. TripAdvisor, por ejemplo, la emplea para fomentar la participación de los usuarios. Mientras que en los programas de fidelización se incentiva a los consumidores con puntos canjeables, en las comunidades de consumidores se motiva a los participantes con medallas o puntos de reputación. TripAdvisor se basa en el contenido generado por los usuarios, por lo que necesita asegurarse de contar con un flujo estable de nuevas críticas de calidad por su parte.

Para ello concede sus medallas TripCollective a los usuarios que publican valoraciones como compensación por sus contribuciones a la comunidad de viajeros. Así les animan a publicar más valoraciones para mejorar su estatus. Hay seis niveles según los tramos de puntos, desde el *New Reviewer* (una valoración publicada) hasta el *Top Contributor* (más de cincuenta valoraciones). También hay medallas específicas, como las de experto (para valoraciones en una única categoría, como hoteles, restaurantes o atracciones), o los sellos de pasaporte (para valoraciones en al menos dos destinos). Los colaboradores reciben además su clasificación en comparación con la de otros colaboradores y se les anima a publicar nuevas valoraciones para mejorar su posición. Estos principios lúdicos, como las recompensas a los consumidores para que realicen tareas fomentando la competitividad por los mejores puestos en la clasificación, han demostrado resultar enormemente efectivos para conseguir una participación continuada de la comunidad de consumidores.

Hay varias razones por las que la gamificación supone la herramienta definitiva para implicar a los consumidores. Para empezar, aprovecha el deseo del ser humano de alcanzar objetivos superiores y recibir reconocimiento por ello. A algunos les motivan las recompensas, mientras que a otros, simplemente sentirse realizados. Como ocurre en los juegos, también hay cierto componente de adicción que hace que los consumidores quieran seguir «jugando» para acceder a niveles superiores. De esta manera, su interacción con las empresas resulta continua, afianzando así el vínculo que les une.

La gamificación genera además un sentimiento de responsabilidad. Se recompensa a los consumidores por completar determinadas transacciones, como comprar más productos o recomendarlos a sus amigos. Como los privilegios se corresponden con los distintos niveles de puntos de los

consumidores, las empresas ofrecen recompensas caras solo a los que realmente se las ganan. Resulta útil, por lo tanto, estimar el presupuesto de marketing; las compañías pueden predecir exactamente cuánto gastar en las recompensas para obtener un determinado beneficio. Los puntos y millas, cuando son canjeables por premios materiales, constituyen una forma de moneda virtual perfectamente cuantificable. Para una compañía los puntos emitidos equivalen a una deuda en su libro de cuentas.

Lo más importante es que la gamificación está alineada con las nuevas tecnologías presentes en la economía digital. Se trata de una forma inteligente de recabar datos de los consumidores –los referidos a sus transacciones, pero no solo– utilizables para personalizar la oferta de una empresa. Los propios sistemas por tramos de puntos y niveles de clientes ya ayudan a las compañías a centrarse en sus clientes más importantes. La analítica de *big data* también les ayuda a comprender patrones de comportamiento de los consumidores que pueden resultar útiles para la automatización de sus prácticas de marketing (por ejemplo, venta personalizada, cruzada o dirigida).

Cuando se usa la gamificación para fomentar la participación de los consumidores suele haber tres pasos fundamentales que las empresas deben seguir. Primero, deben definir los objetivos en cuanto a las acciones que quieren provocar en los consumidores. Una vez establecidos los objetivos, han de definir los requisitos de inscripción de los consumidores en el programa y los procesos para acumular puntos y subir de nivel. En cada paso de tramo o nivel las compañías tienen que ofrecer al consumidor algún tipo de reconocimiento o recompensa como incentivo que le motive a seguir progresando.

Paso 1: Definir las acciones que se quieren generar

Hay distintas acciones que se pueden querer generar con un programa de gamificación. Cuando un consumidor completa una acción determinada gana puntos. Las acciones en las que más habitualmente intentan influir las empresas son las transaccionales: compras, recomendaciones y pagos. Cuanto más compra el consumidor, más puntos recibe. Con el programa Starbucks Rewards, por ejemplo, las compras se acumulan en la cuenta del consumidor, que luego puede canjear esos puntos por bebidas o alimentos en los establecimientos de la cadena. Un programa de gamificación también puede servir para incentivar las recomendaciones de los

clientes. Uber, por ejemplo, ofrece carreras gratuitas o crédito en la cuenta del usuario que recomiende a sus amigos que se apunten en Uber y utilicen sus servicios. En el caso de LendUp –un servicio *online* de créditos que ofrece préstamos a personas cuya clasificación crediticia no les permite acceder a los de los bancos–, los clientes pueden acumular puntos al devolver puntualmente sus préstamos.

Las empresas también pueden animar a los consumidores a completar acciones no transaccionales. Como ya hemos mencionado, los programas de gamificación pueden emplearse para motivar a los consumidores a publicar valoraciones de un producto o servicio. El sistema Top Reviewer Rankings de Amazon ofrece en su *Hall of Fame* reconocimiento a los usuarios más activos en la publicación de valoraciones. Otra posibilidad consiste en motivar a los consumidores a compartir su información personal. Starbucks Rewards, por ejemplo, invita a bebidas gratis a sus clientes por su cumpleaños. Asimismo, las empresas pueden incentivar a los consumidores para que modifiquen determinadas conductas y desarrollen buenos hábitos. LendUp, por ejemplo, da puntos a sus prestatarios por ver vídeos educativos sobre la forma de mejorar su clasificación crediticia. Una nueva *startup* llamada AchieveMint ofrece a sus usuarios puntos –canjeables por productos o dinero en efectivo– por llevar a cabo actividades saludables de las que la empresa hace un seguimiento con sus aplicaciones móviles relacionadas con la salud. Playmoolah, otra *startup* con sede en Singapur, enseña a los niños cómo gestionar mejor su economía con un motor de gamificación.

Paso 2: Definir la inscripción en el programa y sus niveles

Algunas empresas apuntan a sus clientes automáticamente en este tipo de programas cuando acumulan sus primeros puntos al hacer una compra o se registran enviando datos personales. Una vez captados en el programa, se les anima a llevar a cabo otras acciones para acumular más puntos, que a su vez les servirán para mejorar su estatus. La mayoría de las compañías clasifican a los clientes por su estatus según un sistema de tramos (bronce, plata y oro, por ejemplo) para gestionar mejor sus relaciones y costes. Cada tramo se asocia con determinados privilegios y, por lo tanto, conlleva unos costes de servicio diferentes. Con esta división por niveles las empresas también pretenden incrementar el valor de cada cliente y centrarse en los más valiosos para ellas. Ellos se sienten valorados cuando ven que reciben mejores servicios tras acceder a un tramo superior. Como el valor

de los clientes y el coste del servicio de cada nivel se pueden estimar, las compañías pueden calcular la rentabilidad de cada cliente.

Por ejemplo, Sephora, la cadena francesa de cosméticos, ofrece un programa con tres tramos o niveles. El más bajo es el denominado *Beauty Insider*, que permite a los consumidores registrarse sin tener que hacer ninguna compra. Incluso en este nivel Sephora ofrece un regalo de cumpleaños y clases gratuitas de técnicas de belleza. Para llegar a los dos siguientes niveles –*Very Important Beauty insider* (VIB) y VIB Rouge–, los clientes tienen que gastar una determinada cantidad de dinero en productos de la marca.

La división de los clientes por niveles también permite a las empresas hacer un seguimiento del progreso de cada uno tanto en términos de valor económico como en su afinidad con la marca. En el contexto del recorrido de compra del consumidor estos niveles sirven como indicador de dónde se encuentra cada cliente en el proceso desde la fase de acción hasta la de apología. Cuanto mayor es el nivel alcanzado por un consumidor, mayor resulta su implicación y más cerca está de convertirse en defensor de la marca y recomendarla a otros. Por lo tanto, estos tramos permiten a las compañías identificar a los grupos de clientes más activos y entusiastas para tratar de convertirlos en defensores activos de su marca.

Para motivar continuamente a los consumidores y gestionar a la vez sus costes, algunas empresas aplican mecanismos de penalizaciones con los que se puede bajar a un cliente de nivel o incluso reponer su cuenta al nivel de entrada. Las penalizaciones se aplican cuando, por ejemplo, un cliente está inactivo durante un determinado período de tiempo, no cumple un requisito de puntos mínimos que debe acumular o se le caducan los puntos. Estos mecanismos lúdicos son opcionales para las compañías, que pueden aplicarlos o no dependiendo de las características de sus clientes y de la estructura de costes de sus programas de puntos.

Paso 3: Determinar los reconocimientos y recompensas

El siguiente paso consiste en determinar los privilegios y recompensas que los clientes pueden conseguir en los distintos niveles del programa. Un buen privilegio puede consistir en tener algún tipo de acceso exclusivo al que no se pueda llegar sin registrarse en el programa y que esté solo disponible para clientes en determinado nivel, como el acceso a descuentos

u ofertas de productos. LendUp, por ejemplo, ofrece préstamos con intereses cada vez más bajos a medida que el cliente sube de nivel. También puede tratarse de acceso a productos y servicios exclusivos, como en el caso de Sephora, que ofrece acceso exclusivo a nuevos productos a sus clientes VIB; o acceso a una interfaz de cliente exclusiva, como una línea telefónica de atención dedicada o personal de ventas especializado para los clientes de los niveles superiores.

Otra de las tendencias que se está extendiendo en relación con las recompensas es la gratificación inmediata, con recompensas que pueden canjearse sobre la marcha sin necesidad de esperar a acumular puntos. Orbitz, por ejemplo, deja canjear puntos (llamados Orbucks) por dinero en efectivo en el momento o guardarlos para usarlos posteriormente. Cuando se ofrecen gratificaciones inmediatas a veces se prescinde del sistema de niveles o tramos. El típico ejemplo es el menú *Happy Meal* de McDonald's, con el que la cadena regala juguetes coleccionables gratis.

En resumen: Aplicaciones móviles, CRM Social y gamificación

Para conseguir que los consumidores pasen de comprar un producto a recomendarlo las empresas necesitan recurrir a tácticas que fomenten su implicación. Hay tres técnicas de demostrada eficacia que se utilizan con frecuencia en la era digital para incrementar la participación e implicación de los consumidores. En primer lugar, las empresas pueden emplear aplicaciones móviles para mejorar la experiencia digital del consumidor; en segundo lugar, el CRM social puede servir para entablar un diálogo con los consumidores y aportar soluciones, y, por último, las compañías pueden recurrir a la gamificación para generar en el consumidor unas conductas deseables concretas.

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

- ¿Cómo puedes implicar y fidelizar a tus clientes con aplicaciones móviles y utilizando el CRM social y la gamificación?
- ¿Cuáles son los desafíos a los que se enfrentaría tu empresa al ejecutar programas para implicar a los consumidores?

EL MOMENTO WOW

CÓMO CONSEGUIR UN WOW

Hubo una vez un emprendedor en Texas que tenía pánico al rechazo. Jia Jiang, que así se llamaba, había fracasado varias veces al intentar conseguir financiación para su proyecto empresarial. Para superar la peor de sus fobias, Jiang decidió elaborar una lista de cien solicitudes absurdas y afrontar cara a cara los consiguientes rechazos.

Tras un par de días de éxito de esta rechazoterapia, Jiang fue a Krispy Kreme para una nueva sesión de su curioso tratamiento, pero su objetivo se desmoronó, pues cuando Jiang pidió que prepararan una caja de donuts con la forma de los aros olímpicos, Jackie Braun, una de las trabajadoras de Krispy Kreme, así lo hizo. Jiang esperaba el rechazo y el ridículo, pero consiguió un momento *wow*. La grabación de lo acontecido ya ha acumulado más de cinco millones de visitas en YouTube (<https://www.youtube.com/watch?v=7Ax2CsVbrX0>). ¡Impresionante!

Qué es un *wow*

De la historia de Jiang aprendemos que *wow* es una típica expresión en inglés cuando un consumidor se queda «mudo» de admiración. También podemos extraer cuáles son las tres características que constituyen un *wow*. Es, en primer lugar, sorpresa: cuando alguien tiene unas expectativas y obtiene mucho más, se trata de un momento *wow*. La obtención de un resultado superior al esperado es lo que provoca ese *wow*. En segundo lugar, un *wow* es algo personal y solo lo puede desencadenar la persona que lo experimenta: si Jiang no hubiera solicitado un servicio extraordinario en Krispy Kreme, su experiencia habría sido igual a la esperable de cualquier otro cliente.

Cuando un individuo ve satisfecha alguna inquietud latente se desencadena un momento *wow*, aunque no todos los consumidores son capaces de expresar abiertamente lo que desean. Por último, un *wow* tiene un componente contagioso: quien experimenta un momento *wow* recomendará su experiencia difundiendo la buena nueva a los demás. En el caso de Jiang, Krispy Kreme consiguió publicidad gratuita, ya que llegó a cinco millones de personas gracias a ese servicio excepcional. El factor *wow* no se consigue todos los días en el servicio a los consumidores, pero cuando surge la oportunidad siempre merece la pena aprovechar ese efecto viral. Los factores *wow* constituyen lo que termina llevando a un consumidor a recomendar un producto o servicio.

Según todas estas características se diría que un *wow* solamente puede producirse por casualidad. ¿Puede una empresa o una marca crear un *wow* a propósito? La respuesta es sí.

En el mundo del marketing 4.0, en el que los productos y servicios geniales son la materia prima de base, un factor *wow* es lo que diferencia a una marca de sus competidores. Ninguna empresa o marca debe dejar pasar jamás la oportunidad de lograr un momento *wow*. Es posible diseñar una estrategia, crear los procesos y las infraestructuras necesarias y formar a los miembros de una compañía para buscar esos factores o momentos *wow* a lo largo de las 5 'A'.

Satisfacción, experiencia y compromiso: *wow*

Las empresas y marcas han de impulsar su creatividad y mejorar las interacciones con el consumidor a lo largo de su recorrido de compra. Desde el punto de vista del consumidor existen tres niveles: satisfacción, experiencia y compromiso.

Las empresas y marcas que se centran en tener un producto superior solo están ofreciendo satisfacción a los consumidores. Se proponen desarrollar productos y servicios que satisfagan sus necesidades y deseos.

Pero las que van un paso más lejos ofrecen una experiencia que trasciende cualquier producto o servicio, pues mejoran la interacción con el consumidor diseñando y planificando un servicio que las diferencia del resto tanto

en la experiencia en el establecimiento comercial como en la obtenida en el ámbito digital.

Por último, en el nivel más alto encontramos a las compañías que logran el compromiso y la participación del consumidor, quien, así, se realiza personalmente. Estas empresas aportan una personalización de la experiencia de los consumidores que realmente cambia sus vidas respondiendo a sus inquietudes y deseos.

¿Listo para un momento *wow*?

Las empresas y marcas líderes son las que no dejan pasar la oportunidad de un momento *wow*. Crean sus momentos *wow* intencionadamente y saben guiar al consumidor desde su descubrimiento del producto o servicio hasta la fase de apología, en la que se lo recomendará a otros. Configuran las interacciones con el consumidor de manera creativa para llevarlos desde la satisfacción hasta la experiencia con sus productos o servicios y de ahí a su compromiso y participación. ¿Es tu empresa una de ellas?

AUTORES

Philip Kotler, profesor distinguido de Marketing Internacional de S.C. Johnson & Son en la Escuela Kellogg de Gestión de la Northwestern University, goza de una sólida reputación como padre del marketing moderno. Ha sido clasificado por el *Wall Street Journal* como uno de los seis pensadores más influyentes del mundo de los negocios. Ha recibido numerosos premios y títulos honoríficos de escuelas de instituciones de todo el mundo, realizó sus estudios de máster en Economía en la Universidad de Chicago y se doctoró en ese mismo campo en el MIT (Massachusetts Institute of Technology). Philip ha logrado una gran relevancia a nivel internacional, sus libros se han traducido a 25 idiomas y mantiene una asidua presencia en distintos foros del circuito internacional.

Hermawan Kartajaya es el fundador y CEO de MarkPlus, Inc. y está considerado como uno de los «50 gurús que han modelado el futuro del marketing», según la institución Chartered Institute of Marketing, en el Reino Unido. Hermawan ha recibido además el premio Distinguished Global Leadership Award concedido por la asociación Pan-Pacific Business de la Universidad Nebraska-Lincoln. Actualmente es el presidente del Consejo Asiático de la Pequeña Empresa (consejo a nivel regional del Consejo Internacional de la Pequeña Empresa), además de cofundador de la Federación Asiática de Marketing.

Iwan Setiawan es director de Operaciones en MarkPlus, Inc. (www.markplusinc.com) desde donde ayuda a diversas empresas a diseñar su estrategia de marketing. Autor y ponente habitual en el sector. Iwan es además editor jefe de Marketeers (www.marketeers.com). Iwan cursó sus estudios de MBA en la Escuela Kellogg de Gestión de la Northwestern University tras licenciarse en Ingeniería en la Universidad de Indonesia.